АКАДЕМИЯ ЗНАНИЙ • ISSN 2309-4788 (print)
ISSN 2687-1009 (online)
«ACADEMY OF KNOWLEDGE»LTD.CO • www.academiyadt.ru

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ

ЕСТЕСТВЕННО-ГУМАНИТАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

№ 1(63). 2026
28 февраля 2026 г.

Международный журнал
Издается с 2013 г.

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (свидетельство о регистрации средства массовой коммуникаций от **17 июня 2013 года ПИ № ФС77-54479**)

Тираж 1000 экз.

Свободная цена

УЧРЕДИТЕЛЬ
ООО «Академия знаний»
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная 3, каб. 402.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
Клочко Е.Н.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
Хорольская Т.Е.
КОРРЕКТОР
Федоренко К.П.

Адрес редакции
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная 3, каб. 402.

Наименование и адрес издателя
ООО «Академия знаний»
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная 3, каб. 402.

Наименование и адрес типографии
Научно-издательский центр «Академия знаний»
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная 3, каб. 402.

Подписной индекс
в каталоге «Пресса России»
39469

Журнал «Естественно-гуманитарные исследования» включен в перечень ВАК
по научным специальностям:
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика,
5.2.4. Финансы,
5.2.6. Менеджмент
(экономические науки).

Коэффициент научной значимости – К2.

ЕСТЕСТВЕННО-ГУМАНИТАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

№ 1(63).2026
28 февраля 2026 г.

Редакционный совет
Editorial board

Адаменко Александр Александрович - д.э.н., профессор, профессор кафедры финансов, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Аношина Юлия Федоровна - д.э.н., профессор, профессор экономического факультета, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет» (ФГБОУ ВО «РГСУ»), Москва, Россия
Васильева Надежда Константиновна - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Головина Татьяна Александровна - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Орёл, Россия
Дворядкина Елена Борисовна - д.э.н., профессор, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, директор института экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия
Ершова Ирина Геннадьевна - д.э.н., профессор, профессор кафедры финансов и кредита, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», Курск, Россия
Змияк Сергей Сергеевич - д.э.н., доцент, профессор кафедры экономических теорий и предпринимательства, Южно-Российский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» Ростов-на-Дону, Россия
Зонова Алевтина Вениаминовна - д.э.н., профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет», Киров, Россия
Клочко Елена Николаевна - д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Конягина Мария Николаевна - д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Санкт-Петербург, Россия
Кулагина Наталья Александровна - д.э.н., профессор, профессор кафедры «Финансовый учет и контроль» ФГБОУ ВО «МИРЭА - Российский технологический университет», Москва, Россия
Матвеева Людмила Григорьевна - д.э.н., профессор, профессор кафедры информационной экономики, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-дону, Россия
Мельников Александр Борисович - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Оганесян Левон Левонович - к.э.н., доцент, доцент кафедры кибербезопасности и защиты информации, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», Краснодар, Россия
Плотников Владимир Александрович - д.э.н., профессор, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Санкт-Петербург, Россия
Полутина Татьяна Николаевна - д.э.н., доцент, профессор кафедры организации производства и инновационной деятельности, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Родин Денис Яковлевич - д.э.н., доцент, профессор кафедры денежного обращения и кредита, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Сафонова Маргарита Фридриховна - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой аудита, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Семидоцкий Виктор Александрович - д.э.н., профессор, директор института Цифровой экономики и инновации, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Сураева Мария Олеговна - д.э.н., профессор, проректор по образовательной деятельности, ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Самара, Россия
Толстых Татьяна Олеговна - д.э.н., профессор, профессор кафедры индустриальная стратегия, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС"», Москва, Россия
Трещевский Юрий Игоревич - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и управления организациями, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», Воронеж, Россия
Хорольская Татьяна Евгеньевна - к.э.н., доцент, заведующий кафедрой денежного обращения и кредита, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Россия
Хоружий Людмила Ивановна - д.э.н., профессор, директор Института экономики и управления АПК, ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет им. К.А. Тимирязева», Москва, Россия
Чернова Ольга Анатольевна - д.э.н., доцент, профессор кафедры информационной экономики, ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-дону, Россия
Шарапова Наталья Владимировна - д.э.н., доцент, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия

Adamenko Aleksandr Aleksandrovich - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Anoshina Yulia Fedorovna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Faculty of Economics, Russian State Social University, Moscow, Russia
Vasilyeva Nadezhda Konstantinovna - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Analysis, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Golovina Tatyana Alexandrovna - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA, Oryol, Russia
Dvoryadkina Elena Borisovna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Director of the Institute of Economics and Finance, FSBEI HE «Ural State University of Economics», Yekaterinburg, Russia
Ershova Irina Gennadievna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit, FSBEI HE «Southwest State University», Kursk, Russia
Zmiyak Sergey Sergeevich - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Department of Economic Theories and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia
Zonova Alevtina Veniaminovna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, FSBEI HE «Vyatka State University», Kirov, Russia
Klochko Elena Nikolaevna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Konyagina Maria Nikolaevna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, North-West Institute of Management, Branch of RANEPA, Saint-Petersburg, Russia
Kulagina Natalia Alexandrovna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Accounting and Control FSBEI HE «MIREA - Russian Technological University», Moscow, Russia
Matveeva Lyudmila Grigorievna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Economics, FSAEI HE «Southern Federal University», Rostov-on-Don, Russia
Melnikov Alexander Borisovich - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Foreign Economic Activity, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Oganesyan Levon Levonovich - Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Cybersecurity and Information Protection, FSBEI HE «Kuban State Technological University», Krasnodar, Russia
Plotnikov Vladimir Alexandrovich - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of General Economic Theory and History of Economic Thought, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia
Polutina Tatiana Nikolaevna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Organization of Production and Innovation, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Rodin Denis Yakovlevich - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Money Circulation and Credit, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Safonova Margarita Fridrihovna - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Audit, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Semidotsky Viktor Alexandrovich - Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Digital Economy and Innovation, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Suraeva Mariya Olegovna - Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Educational Activities, FSAEI HE «Samara state economic university», Samara, Russia
Tolstykh Tatiana Olegovna - Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Industrial Strategy, FSAEI HE «National University of Science and Technology "MISIS"», Moscow, Russia
Treshchevsky Yuri Igorevich - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management of Organizations, FSBEI HE «Voronezh State University», Voronezh, Russia
Khorolskaya Tatiana Evgenievna - Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Money Circulation and Credit, FSBEI HE «Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin», Krasnodar, Russia
Khoruzhy Liudmila Ivanovna - Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Economics and Management of the Agroindustrial Complex, Russian State Agrarian University - Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Moscow, Russia
Chernova Olga Anatolievna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Economics, FSAEI HE «Southern Federal University», Rostov-on-Don, Russia
Sharapova Natalia Vladimirovna - Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

СОДЕРЖАНИЕ

Улыбина Л.К., Бут В.В., Адаменко А.А. ***19***
Три десятилетия роста: эволюция факультета «Финансы и кредит» Кубанского ГАУ

Современные экономические исследования

Альшоубаш С.Ф., Цибульникова В.Ю. ***31***
Миграция как индикатор эффективности политики развития человеческого капитала: пример стран АСЕАН
Бабалыкова И.А., Вязовкин Д.Д., Емельянова П.А., Рау А.А. ***36***
Методы выявления и предотвращения мошенничества в системе бухгалтерского учета
Бабкин А.В., Мусаев Р.А. ***40***
Финансовые институты как драйвер масштабирования внедрения искусственного интеллекта в стратегировании интеллектуальной зрелости промышленных экосистем
Барановская Т.П., Петух Д.И. ***46***
Внедрение сквозных технологий в малом агробизнесе: анализ барьеров и модели эволюционной интеграции
Белоусова С.Н., Чефранова С.А. ***50***
Финансовая безопасность регионов: современное состояние и перспективы укрепления
Бородина Ю.Б., Острасть Я.А. ***54***
Логистическая система транспортной компании: организация и оценка
Бородина Ю.Б., Острасть Я.А. ***60***
Совершенствование логистической деятельности транспортной компании
Бугаец Н.А., Салеева Т.В. ***65***
Яхтенный туризм в контексте модернизации туристической отрасли: системный подход к развитию прибрежных территорий Российской Федерации
Бурлаков В.В., Аландаренко А.А., Бигачева Е.Н. ***69***
Сравнительный анализ существующих на рынке устройств для дистанционного мониторинга пациентов с сердечно-сосудистыми заболеваниями
Валенцукевич К.И., Темирчев К.Д. ***73***
Эффективность государственных инвестиций в инфраструктуру как инструмента преодоления пространственного неравенства
Видищева Е.В., Савельева Н.А. ***79***
Туризм в эпоху цифровых систем: трансформация бизнес-моделей и поведенческих паттернов
Власова О.В., Быканова Н.А., Ткачева Н.И., Беляев С.А. ***86***
Основные тенденции и риски развития платной медицины в России
Волкова И.А., Косенчук О.В., Малышев А.А. ***90***
Устойчивое развитие сельского хозяйства: научный подход и концептуальный аспект
Гагаринская Г.П., Дыкина С.З., Курочкин Н.О. ***94***
Конкурентоспособность трудовой деятельности работников сферы услуг
Гагаринская Г.П., Попов С.В. ***98***
Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2026-2028 годы как инструмент отраслевой и региональной политики занятости молодежи: вовлеченность, льготы и гарантии
Гапоненко Н.Н., Хаитова А.И., Горина Т.И. ***102***
Реформа социального обслуживания в зеркале экспертных оценок
Гартман В.В. ***112***
Недоверие к социологическим опросам в современной России: факторы готовности населения к участию и роль бренда организации как компенсаторного механизма
Глушак Н.В. ***117***
Бремя долга: вызовы для экономической независимости и военной безопасности государства
Говдя В.В., Дегальцева Ж.В., Богданова А.В. ***120***
Развитие растениеводства в условиях меняющейся внешней среды: PESTLE-анализ современного состояния и перспектив роста
Головина Т.А., Хорольская Т.Е., Дикарев И.Н. ***124***
Привлекательность региона как драйвер его социально-экономического развития
Грачев С.А. ***130***
Пространственная дифференциация инновационного развития регионов России с учетом экологической нагрузки

Дмитриев Н.Д., Зайцев А.А., Дегтерева В.А. ***134***
Оптимизационная модель распределения инвестиционных ресурсов в системе управления интеллектуальным капиталом региона
Евхута О.Н. ***141***
Факторы ограничения эффективности системы образования РФ на современном этапе
Ермакова Е.А., Качанова Л.С. ***144***
Сравнительный анализ региональных практик обеспечения продовольственной независимости государства
Ершова И.Г., Пьянова Н.В., Субботин Н.А. ***150***
Управление стратегическими приоритетами повышения инновационного потенциала региона
Забалуев Ю.И. ***155***
Особенности формирования профессионально-квалификационного состава в российском финтех-секторе
Завалько Н.А., Дронова В.А. ***160***
Особенности и подходы к формированию региональной кадровой политики в здравоохранении на примере Московской области
Зайцев А.А., Дмитриев Н.Д., Зайцев А.А., Власова Е.А. ***164***
Интеграция рентных механизмов в многоуровневые системы управления интеллектуальным капиталом на основе предельной продуктивности ресурсов
Залавская А.В. ***170***
Концептуальные основы организации экономического пространства региона: агломерационные эффекты и стратегическое планирование
Зюкин Д.А., Пасечко В.В., Сергеева Н.М., Бушина Н.С. ***174***
Оценка финансового обеспечения здравоохранения РФ
Иващенко А.А., Тесля А.Б. ***178***
Инструментальное сопровождение управления инновациями на основе нечеткой логики и сценарного планирования в рамках развития академического индустриального партнерства
Иголкин С.Л., Кравцов Е.А., Макеев Е.И., Маренич Б.Ю., Милов А.С. ***183***
Формализованный анализ и мониторинг динамики цифровой трансформации социально-экономических систем на основе индикаторов экономики данных
Имескенова Э.Н., Шоддоева Н.В., Сакияева Д.Б., Дабаин А.О. ***188***
Инструменты стратегического управления в комплексном развитии территорий
Инюкин А.Ф., Тарасов И.В., Богачева Д.В., Быковская Е.А. ***192***
Влияние транспортно-логистического комплекса на экономический рост и структуру региона
Инюкин А.Ф., Тарасов И.В., Стефанов А.П., Нагузе А.К. ***196***
Формирование и развитие экспортного потенциала региона (на примере Краснодарского края)
Капустина Л.М., Жадько Е.А. ***202***
Роль пользовательского контента в формировании доверия к бренду университета в условиях цифровой трансформации
Карсунцева О.В., Овчинников Д.Е., Франк Е.В. ***205***
Современные подходы к бизнес-планированию и управлению инвестиционными проектами промышленных предприятий
Кацко С.А., Болотнова Е.А., Лысова А.Д., Щербина А.А. ***208***
Оценка KPI рисков и возможностей: анализ финансовой отчетности перед инвестированием
Кириллова В.В., Ежова М.Г., Мальцева Ю.А. ***214***
GAP-анализ как метод стратегического анализа на металлургическом предприятии
Климовских Н.В., Данилов В.Ю., Волков К.С., Розявко Р.А. ***219***
Инновационная деятельность как инструмент повышения конкурентоспособности фирмы на региональном рынке
Клочко Е.Н., Кудряков В.Г., Коваленко Л.В., Хачак З.А. ***223***
Функции рынка креативных услуг в структуре «оранжевой» экономики
Колесник В.С., Дуденкова Т.В., Манайникова А.А. ***226***
Тенденции ценообразования на продукцию аграрного сектора экономики
Колмыкова Т.С., Ершова Е.Ю. ***229***
Интеграция аддитивных технологий в российскую национальную инновационную систему
Комаров С.М., Мишин П.Н., Федотова Е.В. ***233***
Выборочное исследование финансового состояния предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год
Комаров С.М., Мишин П.Н., Федотова Е.В. ***242***
Исследование изменения потребительского предпочтения в потреблении продуктов питания с 2012 по 2022 год в результате снижения потребительской способности как угрозы для аграрно-промышленного комплекса Калужской области

Комаров С.О., Копылов Т.М., Котловский М.Г., Тарасов Д.К. ***248***
Теоретические аспекты интеллектуализации промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности в условиях цифровой и технологической трансформации
Коровин А.А., Васильев М.С., Хашева З.М. ***253***
Антикризисное управление регионом: содержательная характеристика и инструментарий
Корытова В.Е. ***257***
Методический подход к развитию вовлекающей внутренней инновационной среды организации (на примере вузов)
Красникова А.В., Штыков М.В., Омелаев В.С., Котов А.А. ***263***
Система управления устойчивым развитием предприятий в условиях нестабильности и санкций
Кремянская Е.В., Артемова А.И. ***268***
Интегральная сравнительная оценка социально-экономического развития муниципальных образований Краснодарского края
Кузминов В.А., Губогло Ю.В. 271
Проблематика взаимодействия экологической и экономической безопасности государства
Куриков В.М., Воронцов Н.О. ***276***
Современное состояние функционирования предприятий в сфере воспроизводства ценных и особо ценных видов водных биологических ресурсов в Обь-Иртышском рыбохозяйственном районе в границах Тюменской области: анализ показателей развития за 2022-2024 гг.
Линчевский А.Л. ***280***
Современное государственное регулирование рынка жилой недвижимости в условиях региональной социально-экономической дифференциации России
Маслов А.Ю. ***287***
Организационно-управленческие подходы к ресурсному обеспечению региона в новых экономических условиях
Масюк Н.Н., Блюдик А.Р. ***291***
Экосистемный подход к оценке интеграционного потенциала морского грузового транспорта приграничных морских регионов
Михолап А.Л. ***296***
Финансово-экономическое обоснование проектирования имитационных комплексов для тестирования сложных алгоритмов управления
Мишачева Е.С. ***301***
Модели устойчивости партнёрских экосистем в условиях нестабильности
Мухторзода С.С. ***304***
Цифровизация розничной торговли в странах Центральной Азии: барьеры, стратегии и государственная поддержка
Найданова Э.Б., Сахаровская Е.Ц., Тушкаева Л.В., Бордоев Д.Г. ***307***
Аграрная политика - основа устойчивого развития сельского хозяйства региона
Наумова Е.А., Ляшенко Е.А. ***312***
Особенности формирования системы внутреннего контроля аудиторских организаций
Некрылов-Студзинский О.В. 319
Концептуальные основы обеспечения конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка
Нехайчук Д.В., Хусаенов Р.М. ***322***
Теоретико-методологические подходы к планированию продовольственной безопасности в условиях институциональных преобразований в агропромышленном комплексе
Обухов А.А., Обухова Е.А. ***326***
Влияние структуры рынка общественного питания на продовольственное благополучие населения регионов СФО
Овчинникова Е.М., Ложкова В.А. **331**
Развитие теории агентских отношений от неоклассического подхода к институциональному
Осипов А.А. ***335***
Теоретические аспекты повышения устойчивости социо-эколого-экономического развития строительных комплексов в условиях развития «зеленой» экономики
Павленко Ю.Н., Андренович К.С., Кириленко М.А., Филипенко И.С. ***339***
Современные программы для бухгалтерского учета: выбор, преимущества и тенденции
Петрук И.В. ***343***
Методы построения системы межорганизационного взаимодействия судостроительных предприятий в условиях санкций как инструмент обеспечения устойчивого функционирования
Плахутина Ю.В., Малахова С.В., Александрова Е.Г., Зубкова Т.А. ***349***
Оценка финансово-экономического положения предприятий АПК региона

Погорелова Т.Г., Матыцына Т.В., Погорелов Е.А. ***353***
Развитие методических положений экологического учета в учетной системе субъекта бизнеса
Полутина Т.Н., Долгополюк Э.Э., Лысенко И.И., Чумак В.А. ***358***
Эффективность внедрения цифровых технологий в растениеводстве
Пономаренко В.В. ***365***
Экономическое содержание коммуникационно-интеграционных платформ и их роль в региональном развитии
Поротькин Е.С., Овчинников Д.Е., Франк Е.В. ***370***
Роль цифровизации в обеспечении промышленной безопасности и охраны труда предприятий нефтегазового комплекса
Проничев В.В. ***376***
Сценарное моделирование инновационного развития проектной организации
Пятаченко А.М. ***381***
Модельная имплементация инструментов цифрового маркетинга на малых предприятиях
Руденко В.Е. ***387***
Региональная концентрация производства и потребления технической конопли в России
Рыкунова В.Л., Чефранова С.А. ***392***
Обеспечение финансовой безопасности предприятий пищевой промышленности в условиях цифровой трансформации экономики
Селиверстова Н.И. ***397***
Компетенции и модели цифровой трансформации территориальных образований
Сидорчукова Е.В., Масалыкина Е.В., Авакян М.Г. ***405***
Анализ состояния и перспективы развития отрасли рыболовства в России
Смирнова О.А., Дронов Р.В., Челак С.В. ***410***
Интеллектуальные системы энергоменеджмента как основа устойчивости критически важных предприятий
Смольянинова И.В., Плихунов В.Л., Плотников И.А., Понкратов М.Д. ***418***
Зрелость рынка данных как индикатор оценки развития промышленных, инновационных и кластерных социально-экономических систем
Смольянинова И.В., Пузаков Н.Р., Стариков Д.В., Тыщенко С.А. ***422***
Оценка и измерение цифровой зрелости ключевых отраслей экономики как результат управления устойчивым развитием, человеческим капиталом и инновационными экосистемами
Снежко В.Л., Рябов В.Р., Саяхова С.И. ***426***
Оценка динамики и структуры приема студентов на места с различной формой финансирования обучения: региональный аспект
Соколов Д.А., Векслер А.А. ***432***
Влияние развития финтеха и цифровых платформ на трансформацию занятости в Узбекистане: эконометрический анализ
Соколова А.П., Мариночкина В.С. ***435***
Состояние и динамика развития российской науки в условиях современных экономических вызовов
Тахумова О.В., Маргарян А.Ш., Гасоян О.Р., Бердников А.С. ***441***
Современные модели оценки рисков банкротства организации с использованием ИИ
Теняева О.В., Бантуш Ф.В. ***445***
Анализ повышения значимости занятий спортом среди населения с точки зрения развития социально-культурных тенденций в фитнес-индустрии
Терещенко О.В., Харченко А.С., Малахова Е.И. ***449***
Трансформация социально-экономических систем в условиях цифровизации и глобальных изменений
Ткачук Н.В., Буриева Э.И. ***454***
Метод DCF как инструмент оценки инвестиционных проектов предприятий
Ткачук Н.В., Грибов В.Д. ***459***
Эффективность инвестирования промышленными предприятиями в корпоративные облигации
Ткачук Н.В., Иванова М.Д. ***464***
Баланс риска и доходности – критерий принятия предприятиями инвестиционных решений
Фалина Н.В., Алевранов В.Г., Бакибаев Э.Р., Баработько Н.В. ***470***
Разрыв сроков монетизации оборотных активов и исполнения обязательств в анализе финансовой устойчивости
Фролова Н.В., Ветиитнев А.М., Воробей Е.К., Кещян Н.А. ***474***
Экономика высшего образования: управление университетом, расположенным на туристской территории

Фролова С.В., Пленкина М.В., Шевченко С.Ю. ***480***
Технологические консорциумы в нефтяном машиностроении: компаративный анализ международных моделей и механизмы адаптации для России
Хабарова И.А., Хабаров Д.А. ***484***
Стартап как форма предпринимательской деятельности
Халяпин А.А., Авксентьев Д., Свисткова А.В., Степкина А.В. ***487***
Совершенствование методики оценки инвестиционной привлекательности и государственно-инвестиционной политики АПК региона
Харитонов И.А. ***494***
Развитие цифровой зрелости промышленных предприятий на основе системного анализа бизнес-процессов
Храмцова О.О., Игнатенко В.С. ***497***
Методика комплексной оценки эффективности деятельности предприятий оборонного комплекса
Хузин Р.М. ***501***
Совершенствование финансово-инвестиционного обеспечения цифровой трансформации региональной образовательной среды
Черкасова Л.Н. ***508***
Социально-экономическое обоснование изменения отношения к иностранному языку в образовании
Черникова А.Г., Стадник Т.В., Шманай А.А. ***511***
Совершенствование механизма разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации
Чечина О.С., Поротькин Е.С., Овчинников Д.Е., Туканова А.А. ***516***
Повышение технологического уровня разработки высокообводненных месторождений в контексте применения стратегии диверсификации и устойчивого развития предприятий нефтегазовой отрасли
Шауя Цзигээр ***521***
Методические основы анализа фиджитализации услуг в региональной экономике России
Шевкуненко М.Ю., Никитенко А.И., Мысина А.И., Тарасова А.Р. ***525***
Оценка финансовой устойчивости сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края как фактор обеспечения экономической безопасности региона
Шереметьева Н.Г. ***532***
Типология факторов асимметрии пространственного развития Дальнего Востока
Шкарупета Е.В., Касимцев С.В., Кирдяпкин Р.В., Коломацкий Ю.С. ***543***
Теоретико-методологические основания управления интеллектуальной и инновационной трансформацией отраслей промышленности в условиях экономики данных и Индустрии 5.0
Щеголева Т.В., Кубышкин С.В., Ломакин Н.В., Маршенин О.К. ***547***
Теоретические основания управления инновационным развитием промышленности на основе коммерциализации знаний, трансфера технологий и институтов интеллектуальной собственности
Яо Чжэн ***551***
Пространственная неоднородность систем обращения с отходами и инвестиционная привлекательность регионов
Яроменко Н.Н., Лян В.Р., Попович Н.А., Кравченко И.К. ***556***
Модели пространственного взаимодействия и кластеризации предприятий
Яхьяев И.Р., Довготько Н.А. ***563***
Ресурсный потенциал сельского хозяйства России: сущность, противоречия и векторы роста

Современные финансовые исследования

Бережных О.М., Ковалев Н.А., Мелешко Д.Ю., Фараджев Н.Р. ***571***
Противопоставление политики дешевых денег и финансовой стабильности: дилемма денежно-кредитной политики в аспекте экономической безопасности
Бережных О.М., Комлацкая М.Г., Зоренко А.В., Романенко М.В. ***575***
Санкционное влияние на финансовую систему: угрозы экономической безопасности и механизмы противодействия
Гурнович Т.Г., Лозгачева Д.С., Святуха А.С. ***579***
Влияние бюджетно-налоговых механизмов на межотраслевые балансы в АПК России
Зефиров В.И., Гайдуков Р.О. ***583***
500 лет закону Коперника-Грешема – от «Великой порчи монет» к сегрегации криптоактивов
Калабин В.А. ***586***
Исследование региональной вариативности функционирования финансового механизма пенсионного обеспечения в Российской Федерации
Конягина М.Н., Елсукова У.А., Папилина Е.В. ***592***
Трансформация валютного контроля в современной России

Маглинова Т.Г., Паршин Д.С., Горских Д.А., Дрогин Е.В. ***601***
Цифровая трансформация денежных переводов: движущая сила мировой экономики
Мерзлякова Е.А., Обухова А.С., Кобелев И.Н., Журбенко И.В. ***604***
Цифровые технологии и их влияние на точность оценки рисков в страховании
Мусиенко С.А., Поганёва В.Е. ***609***
Алгоритмическая финансовая устойчивость: роль математических моделей в цифровых сервисах для домохозяйств в условиях кризиса
Наумова Е.А., Семковская А.В. ***612***
Должная осмотрительность при выборе контрагентов для обеспечения экономической безопасности организации
Никольская А.Р., Кузминова О.А. ***616***
Оценка закупочной деятельности таможенных органов как инструмента обеспечения финансово-экономической безопасности Российской Федерации
Овод А.И., Спицына А.О., Ноздрачева Е.Н., Наджафова М.Н. ***622***
Финансовые риски развития фармацевтического рынка России
Полинская М.В., Роговская Н.И., Щербина В.С. ***627***
Эластичность налоговой системы России: вызовы 2026 года
Рыкунова В.Л., Селюкова С.Е. ***631***
Финансовая составляющая экономической безопасности Российской Федерации в условиях санкций
Третьякова И.Н., Свеженцева А.С., Шурова В.А. ***637***
Цифровизация как фактор трансформации банковского сектора
Третьякова С.Н., Тупикин А.А. ***642***
Влияние платформенной экономики на динамику развития субъектов МСП
Тюпакова Н.Н., Коновалов А.С., Стаценко А.В., Арнаутов А.С. ***646***
Институциональная трансформация налогового режима малого предпринимательства в условиях перераспределения фискальной нагрузки
Фалина Н.В., Борисова К.А., Красовская А.В., Стаценко А.В. ***649***
Оптимизация финансовой стратегии сельскохозяйственных организаций на основе мониторинга структуры капитала и долговой нагрузки
Халяпин А.А., Эксузян А.В., Бубнова Д.С., Шестакова А.Ю. ***654***
Оценка эффективности инвестиционного проекта
Хомутова Е.В. ***661***
Финансовые риски и регуляторные вызовы развития рынка цифровых финансовых активов
Хомутова Е.В., Щукина Н.Ф. ***669***
Краудфандинг и краудинвестинг как цифровые финансовые инструменты финансирования инновационных проектов
Шадрин А.В., Юзвович Л.И. ***674***
Методические аспекты анализа результативности финансирования инвестиций в НКО в условиях неопределённости
Шулепина С.А., Гюльшанян М.С., Данильченко Е.В. ***678***
Историческое развитие НДС
Шулепина С.А., Павленко Ю.Н., Зиновьева Д.М., Ухова А.А. ***682***
Налоговые реформы 2026
Юзвович Л.И., Львова М.И., Алтушкин Т.И. ***686***
Финансирование приоритетов стратегии социального развития и целей устойчивого развития компании

Современные проблемы управления

Абрамов А.А. ***692***
Структурный анализ изменений в стратегическом управлении современных экономических систем
Адаменко А.А., Шалыгин В.А., Татаринова Н.А. ***697***
Управление бизнес-процессами современного предприятия и роль бережливых технологий в их оптимизации
Антонов-Дружинин П.В. ***702***
О выборе инструментов операционного менеджмента предприятий на основе внедрения систем искусственного интеллекта
Барковская В.Е. ***707***
Новые тренды в управлении персоналом поколения Z в современных экономических реалиях
Батищев А.В., Черняк Д.М. ***712***
Модель управления маркетингом компании на основе искусственного интеллекта

Бахматова А.К., Ковалева А.С. ***721***
Гибридный интеллект в управлении: эмпирическая оценка восприятия искусственного интеллекта будущими менеджерами в контексте трансформации бизнес-процессов
Беспалова Т.М., Теняева О.В., Тоболевич О.А. ***728***
Организаторские и коммуникативные качества как личностные предикторы реализации управленческого потенциала
Бородина Ю.Б., Ведров А.В. ***733***
Адаптивные модели стратегического управления технологическими компаниями в условиях высокой неопределенности
Вертинова А.А., Лукьянова В.А., Садовская Л.Е. ***738***
Внедрение цифровых решений на предприятии: оценка, реализация и системные эффекты
Воронов Д.Г., Нефедов И.Ю., Молякина Н.В. ***744***
Риск-ориентированный анализ бизнес-процессов и разработка эффективных контрольных процедур в управлении корпоративными рисками
Высоцкая Г.В. ***750***
Реинжиниринг бизнес-процессов как стратегический инструмент трансформации деятельности современных организаций
Гасникова С.Ю., Щемелинин А.А. ***755***
Применение адаптивного коэффициента пересчета явочной численности в списочную при планировании персонала в условиях нестабильной внешней среды и возрастающих рисках
Геворгян А.А. ***761***
Человекоцентричное управление экономической системой мегаполиса в контексте цифровизации: теоретико-концептуальный анализ
Голубева К.И., Погорелая А.Т. ***765***
Современные направления реализации управленческих решений: инвестирование и финансирование
Голубенко П. В.
Интеграция цифрового профиля компетенций и корпоративных образовательных платформ для непрерывного обучения и управления знаниями на предприятии
Грибов Р.В. ***768***
Содержание и направления совершенствования процессов управления человеческими ресурсами организации на основе цифровой трансформации
Грищенков Г.С., Лазутина А.Л. ***771***
Метрики технического долга как фундаментальная основа для управленческих решений в IT-проектах
Гудкова О.Е., Кострова Ю.Б., Шибаршина О.Ю. ***774***
Современные мировые и российские тренды HR-менеджмента
Гуреев А.В. ***777***
Управление организацией с учетом возможностей и ограничений альянсов в международном бизнесе
Гурнович Т.Г., Волкодав З.В., Нагой Д.Б. ***781***
Роль государственных субсидий в формировании стоимостных пропорций обмена между отраслями АПК
Данилов Д.А. ***791***
Практические рекомендации по реализации стратегии управления цифровой трансформацией рынка промышленной продукции медицинского назначения
Демушкин Д.И. ***795***
Методические положения по выбору проектов цифровой трансформации и оценке их экономической эффективности и рисков
Дианова В.А., Вицелярова К.Н., Палий Е.Е. ***806***
Адаптация метода обратного планирования для управления проектами в организациях креативных индустрий
Душин А.В., Новиков С.В., Юрак В.В. ***811***
Эффективный университет: влияние масштаба вуза на его стратегическую позицию
Евченко А.В., Есенкова Г.А., Соломко К.Т. ***818***
Концептуализация и применение факторной системы для функциональной оптимизации деятельности и обеспечения опережающего развития в контексте проактивного управления организацией
Зубреев А.О. ***824***
Особенности реализации проектов группой компаний с доминирующим собственником при адаптивном сетевом взаимодействии
Ишков А.Д. ***827***
Бимодальная классификация природных специализаций и соционика: точки пересечения, концептуальные различия и перспективы верификации теории интертипных отношений

Киреенков И.Д., Вершинин Н.С. ***838***
Развитие цифровых технологий в фитнес-секторе
Кобзев Н.С. ***842***
Маркетинговые технологии и инструменты управления нематериальными активами компании
Ковалева М.В., Мишурова И.В. ***847***
Методы повышения эффективности антикризисного управления предприятием
Колев В.Г. ***850***
Стратегические аспекты управления многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса
Кузьменко О.В., Чумакова Н.В., Гужвина Н.С. ***854***
Стратегические аспекты управления ценовой политикой сельскохозяйственной организации
Ланская Д.В., Шапошник В.Н. ***858***
Опыт развития топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства в мире и в субъектах Российской Федерации
Логвинова И.К., Козликин А.В. ***870***
Удовлетворенность трудом персонала, как фактор эффективности деятельности организации
Лю Л. ***874***
Управление «зеленым» развитием региональных экономических систем Китая: от концепции к стратегическим решениям
Макаренко С.Н. ***877***
Современные особенности оценивания эффективности деятельности органов местного самоуправления
Милосердов С.С., Мартынов И.А., Нестеров А.А. ***881***
Основные функции системы государственного управления развитием электронной компонентной базы
Монахов Р.Р. (научный руководитель Батищев А.В.) ***889***
Влияние разграничения управленческих ролей собственников на организационную эффективность управления малой IT-компанией (на примере проектно-ориентированных организаций)
Муромец Н.Е. ***895***
Реализация карьерного развития работников в условиях цифровой трансформации системы управления человеческими ресурсами
Овчинников Д.Е., Гаранина М.П., Маринчева К.В. ***901***
Бизнес моделирование как инструмент управления и операционного планирования на промышленном предприятии
Островецкая Ю.А. ***907***
Проблемы и перспективы развития системы управления здравоохранением в регионе
Пашук Н.Р., Кожечкина В.С. ***913***
Анализ инструментов управления процессом учета на предприятии
Полунин Э.Д. ***920***
Методика формирования системы операционных индикаторов для превентивного антикризисного управления в коммерческой организации
Рожков А.А. ***924***
Компаративное исследование систем планирования: от советской системы к современному интегрированному планированию
Рущицкая О.А., Куликова Е.С., Бударина А.Н., Кружкова Т.И. ***928***
Виртуальная реальность как инфраструктура подготовки кадров для агропромышленного комплекса: сопоставление России и Китая
Салманова Е.А. ***933***
Фреймовая структура понятийного аппарата менеджеров, участвующих в создании бизнес-стратегии
Сапунов А.В., Сапунова Т.А., Фролова А.В. ***939***
Маркетинг как инструмент устойчивого развития и антикризисного управления предприятием
Сарагих Х., Калбина Е.Г. ***943***
Незначительность бедности для инвестиций в устойчивый туризм на Бали
Соколова В.В., Балагова С.Х. ***949***
Data-driven менеджмент как фактор повышения качества управленческих решений на микроуровне и на уровне региона
Суслов Д.Н., Чернышова Ю.А. ***952***
Оценка эффективности управления коммуникациями предприятий при реализации высокотехнологичных проектов
Тахумова О.В., Валько В.С., Светличная Е.А., Костенко А.В. ***956***
Информационно-вычислительные и ситуационные центры в государственном и региональном управлении

Теняева О.В., Тоболевич О.А. ***961***
Анализ реализации современных концепций менеджмента в области управления персоналом
Утушкина А.Е., Михин П.Л. ***966***
Влияние информационных технологий на управление командой и мотивацию персонала
Хаустова Д.О. ***968***
Идолы площади в социальных сетях театра
Хищенко С.А. ***977***
Управление устойчивым развитием строительных организаций на основе концепции КСО: разработка критериев и методики оценки (на примере Республики Крым)
Царева С.А., Бурцева А.М., Волков А.В., Ведерникова Е.С. ***980***
Интеграция статистического управления процессами при производстве шин в систему контроля качества
Шестакова Е.В. ***984***
Реализация концепции маркетинга персонала на предприятии

Информация и сообщения ***990***

CONTENT

Ulybina L.K., But V.V., Adamenko A.A. ***19***
Three Decades of Growth: The Evolution of the Kuban State Agrarian University's Faculty of Finance and Credit

Modern economic research

Alshoubash S.F., Tsibulnikova V.Yu. ***31***
Migration as an indicator of the effectiveness of human capital development policy: the case of ASEAN countries
Babalykova I.A., Vyazovkin D.D., Emelyanova P.A., Rau A.A. ***36***
Methods of detecting and preventing fraud in the accounting system
Babkin A.V., Musaev R.A. ***40***
Financial institutions as drivers of ai implementation scaling in the strategisation of intellectual maturity in industrial ecosystems
Baranovskaya T.P., Petukh D.I. ***46***
Implementing cross-cutting technologies in small agribusiness: analysis of barriers and models of evolutionary integration
Belousova S.N., Chefranova S.A. ***50***
Financial security of regions: current state and prospects for strengthening
Borodina Yu.B., Ostrast Ya.A. ***54***
Logistics system of a transport company: organization and evaluation
Borodina Yu.B., Ostrast Ya.A. ***60***
Improvement of logistics activities the transport company
Bugaets N.A., Saleeva T.V. ***65***
Yacht tourism in the context of tourism industry modernization: a systemic approach to the development of coastal territories of the Russian Federation
Burlakov V.V., Alandarenko A.A., Bigacheva E.N. ***69***
A comparative analysis of existing devices on the market for remote monitoring of patients with cardiovascular diseases
Valentsukevich K.I., Temirchev K.D. ***73***
The effectiveness of public investment in infrastructure as a tool to overcome spatial inequality
Vidishcheva E.V., Saveleva N.A. ***79***
Tourism in the digital age: transformation of business models and behavioral patterns
Vlasova O.V., Bykanova N.A., Tkacheva N.I., Belyaev S.A. ***86***
The main trends and risks of paid medicine development in Russia
Volkova I.A., Kosenchuk O.V., Malyshev A.A. ***90***
Sustainable agricultural development: scientific approach and conceptual aspect
Gagarinskaya G.P., Dykina S.Z., Kurochkin N.O. ***94***
Competitiveness of labor activity of service sector workers
Gagarinskaya G.P., Popov S.V. ***98***
The Russian RailWays collective agreement for 2026-2028 as a tool for sectoral and regional youth employment policy: engagement, benefits, and guarantees
Gaponenko N.N., Khaitova A.I., Gorina T.I. ***102***
Social services reform in the expert assessments mirror
Gartman V.V. ***112***
Lack of trust in sociological surveys in modern Russia: factors of population readiness to participate and the role of the organization's brand as a compensatory mechanism
Glushak N.V. ***117***
The burden of debt: challenges to the economic independence and military security of the state
Govdya V.V., Degaltseva Zh.V., Bogdanova A.V. ***120***
Crop production development in a changing environment: PESTLE-analysis of the current state and growth prospects
Golovina T.A., Khorolskaya T.E., Dikarev I.N. ***124***
Attractiveness of the region as a driver of its socio-economic development
Grachev S.A. ***130***
Spatial differentiation of innovative development of Russian regions, taking into account the environmental impact
Dmitriev N.D., Zaitsev A.A., Degtereva V.A. ***134***
Optimization model for the allocation of investment resources in the intellectual capital management system of the region

Evkhuta O.N. ***141***
Factors limiting the effectiveness of the Russian education system currently
Ermakova E.A., Kachanova L.S. ***144***
A comparative analysis of regional practices for ensuring food security
Ershova I.G., Pyanova N.V., Subbotin N.A. ***150***
Managing strategic priorities for increasing the region's innovation potential
Zabaluev Yu.I. ***155***
The features of determining employees' qualifications in russian fintech sector
Zavalko N.A., Dronova V.A. ***160***
Features and approaches to the formation of regional personnel policy in healthcare the case of the Moscow region
Zaitsev A.A., Dmitriev N.D., Zaitsev A.A., Vlasova E.A. ***164***
Integration of rent mechanisms into multi-level systems of intellectual capital management based on marginal resource productivity
Zalavskaya A.V. ***170***
Conceptual foundations of the organization of the economic space of the region: agglomeration effects and strategic planning
Zyukin D.A., Pasechko V.V., Sergeeva N.M., Bushina N.S. ***174***
Assessment of financial support for healthcare in the Russian Federation
Ivashchenko A.A., Teslya A.B. ***178***
Instrumental support for innovation management based on fuzzy logic and scenario planning in the development of academic-industrial partnerships
Igolkin S.L., Kravtsov E.A., Makeev E.I., Marenich B.Yu., Milov A.S. ***183***
Formalised analysis and monitoring of the dy-namics of digital transformation of socio-economic systems based on data economy indicators
Imeskenova E.N., Shobdoeva N.V., Sakiyava D.B., Dabain A.O. ***188***
Tools of strategic management in integrated development of territories
Inyukin A.F., Tarasov I.V., Bogacheva D.V., Bykovskaya E.A. ***192***
The impact of the transport and logistics complex on economic growth and the structure of the region
Inyukin A.F., Tarasov I.V., Stefanov A.P., Naguse A.K. ***196***
Formation and development of the region's export potential (the case of Krasnodar krai)
Kapustina L.M., Zadko E.A. ***202***
The role of user-generated content (ugc) in building trust in the university brand in the context of digital transformation
Karsuntseva O.V., Ovchinnikov D.E., Frank E.V. ***205***
Modern approaches to business planning and management of investment projects in industrial enterprises
Katsko S.A., Bolotnova E.A., Lysova A.D., Shcherbina A.A. ***208***
Risk and opportunity assessment: analysis of financial statements befor investing
Kirillova V.V., Ezhova M.G., Maltseva Yu.A. ***214***
GAP analysis as a method of strategic analysis at a metallurgical enterprise
Klimovskikh N.V., Danilov V.Yu., Volkov K.S., Rozyavko R.A. ***219***
Innovation activity as a tool for increasing the competitiveness of the firm in the regional market
Klochko E.N., Kudryakov V.G., Kovalenko L.V., Khachak Z.A. ***223***
Functions of the creative services market in the structure of the «orange» economy
Kolesnik V.S., Dudenkova T.V., Manainikova A.A. ***226***
Trends in pricing for products in the agricultural sector of the economy
Kolmykova T.S., Ershova E.Yu. ***229***
The impact of additive technologies on the technological capability of enterprises of the national innovation system
Komarov S.M., Mishin P.N., Fedotova E.V. ***233***
A selective study of the financial condition of agricultural and industrial enterprises in the Kaluga region from 2022 to 2024
Komarov S.M., Mishin P.N., Fedotova E.V. ***242***
A study of changes in consumer preferences for food consumption from 2012 to 2022 as a result of reduced consumer capacity as a threat to the agricultural and industrial complex of the Kaluga region
Komarov S.O., Kopylov T.M., Kotlovsky M.G., Tarasov D.K. ***248***
Theoretical aspects of intelligentisation of industrial and management of industrial sector development in the context of digital and technological transformation
Korovin A.A., Vasiliev M.S., Khasheva Z.M. ***253***
Crisis management of the region: substantive characteristics and tools

Korytova V.E. ***257***
Methodological approach to the development of an engaging internal innovation environment of an organization (the case of universities)
Krasnikova A.V., Shtykov M.V., Omelaev V.S., Kotov A.A. ***263***
Governance system for sustainable enterprise development under instability and sanctions
Kremyanskaya E.V., Artemova A.I. ***268***
Integral comparative assessment of socio-economic development of municipalities of Krasnodar region
Kuzminov V.A., Guboglo Yu.V. 271
Problems of interaction between environmental and economic security of the state
Kurikov V.M., Vorontsov N.O. ***276***
Current state of enterprises in the reproduction of valuable and particularly valuable water biological resources in the Ob-Irtysh fishing area in the Tumen region: analysis of development indicators for 2022-2024
Lynchevsky A.L. ***280***
Modern state regulation of the residential real estate market in the context of Russia's regional socio-economic differentiation
Maslov A.Yu. ***287***
Organizational and managerial approaches to regional resource provision in the new economic conditions
Masyuk N.N., Blyudik A.R. ***291***
Ecosystem approach to assessing the integration potential of maritime freight transport in border marine regions
Mikholap A.L. ***296***
Financial and economic justification of the design of simulation systems for testing complex control algorithms
Mishacheva E.S. ***301***
Models of sustainability of partner ecosystems in conditions of instability
Mukhtorzoda S.S. ***304***
Digitalization of retail trade in Central Asian countries: barriers, strategies and government support
Naydanova E.B., Sakharovskaya E.Ts., Tushkaeva L.V., Bordoev D.G. ***307***
Agrarian policy is the basis for the sustainable development of agriculture in the region
Naumova E.A., Lyashenko E.A. ***312***
Features of formation of the internal control system of audit organizations
Nekrylov-Studzinsky O.V. 319
Conceptual bases for ensuring the competitiveness of retail chains as a factor in the development of the regional consumer market
Nekhaychuk D.V., Khusaenov R.M. ***322***
Theoretical and methodological approaches to food security planning in the context of institutional transformations in the agro-industrial sector
Obukhov A.A., Obukhova E.A. ***326***
The impact of the catering market structure on the food well-being of the population of the Siberian Federal District
Ovchinnikova E.M., Lozhkova V.A. **331**
The development of the theory of agency relations from the neoclassical approach to the institutional one
Osipov A.A. ***335***
Theoretical aspects of improving the sustainability of socio-ecological and economic development of construction complexes in the context of the development of the "green" economy
Pavlenko Yu.N., Andrenovich K.S., Kirilenko M.A., Filipenko I.S. ***339***
Modern accounting software: selection, benefits, and trends
Petruk I.V. ***343***
Interaction of shipbuilding enterprises under sanctions as a tool for ensuring sustainable functioning
Plahytina Yu.V., Malakhova S.V., Alexandrova E.G., Zubkova T.A. ***349***
Assessment of the financial and economic situation of agricultural enterprises in the region
Pogorelova T.G., Matytsyna T.V., Pogorelov E.A. ***353***
Development of methodological provisions of environmental accounting in the accounting system of a business entity
Polutina T.N., Dolgopolyuk E.E., Lysenko I.I., Chumak V.A. ***358***
Effectiveness of digital technology implementation in plant growing
Ponomarenko V.V. ***365***
The economic content of communication and integration platforms and their role in regional development
Porotkin E.S., Ovchinnikov D.E., Frank E.V. ***370***
The role of digitalization in ensuring industrial safety and labor protection at oil and gas complex enterprises

Pronichev V.V. ***376***
Scenario modeling of innovative development of a design organization
Piatachenko A.M. ***381***
Model implementation of digital marketing tools in small enterprises
Rudenko V.E. ***387***
Regional concentration of industrial hemp production and consumption in Russia
Rykunova V.L., Chefranova S.A. ***392***
Ensuring the financial security of food industry enterprises in the context of digital transformation of the economy
Seliverstova N.I. ***397***
The competencies and models of digital transformation for territorial entities
Sidorchukova E.V., Masalykina E.V., Avakyan M.G. ***405***
Analysis of the state and prospects of the fishing industry in Russia
Smirnova O.A., Dronov R.V., Chelak S.V. ***410***
Intelligent energy management systems as a basis for sustainability of critical enterprises
Smolyaninova I.V., Plikhunov V.L., Plotnikov I.A., Ponkratov M.D. ***418***
Data market maturity as an indicator for as-sessing the development of industrial, innovative and cluster-based socio-economic systems
Smolyaninova I.V., Puzakov N.R., Starikov D.V., Tyschenko S.A. ***422***
Assessment and measurement of the digital maturity of key sectors of the economy as a result of sustainable development management, human capital and innovative ecosystems
Snezhko V.L., Ryabov V.R., Sayakhova S.I. ***426***
Assessment of the dynamics and structure of student admission to places with different forms of funding: a regional aspect
Sokolov D.A., Veksler A.A. ***432***
The impact of fintech and digital platforms development on employment transformation in Uzbekistan: an econometric analysis
Sokolova A.P., Marinochkina V.S. ***435***
The state and dynamics of development of russian science in the context of modern economic challenges
Takhumova O.V., Margaryan A.Sh., Gasoyan O.R., Berdnikov A.S. ***441***
Modern models of corporate bankruptcy risk assessment using AI
Tenyaeva O.V., Bantush F.V. ***445***
Analysis of the increasing importance of sports among the population from the point of view of the development of social and cultural trends in the fitness industry
Tereshchenko O.V., Kharchenko A.S., Malakhova E.I. ***449***
Transformation of socio-economic systems in the context of digitalization and global changes
Tkachuk N.V., Burieva E.I. ***454***
DCF method as an investment assessment tool for enterprises
Tkachuk N.V., Gribov V.D. ***459***
Efficiency of investing in corporate bonds by industrial enterprises
Tkachuk N.V., Ivanova M.D. ***464***
The balance of risk and profitability is a criterion for making investment decisions by enterprises
Falina N.V., Alevranov V.G., Bakibaev E.R., Barabotko N.V. ***470***
Timing mismatch between current asset monetization and liability settlement in financial stability analysis
Frolova N.V., Vetitnev A.M., Vorobey E.K., Keschyan N.A. ***474***
Economics of higher education: management of a university located in a tourist territory
Frolova S.V., Plenkina M.V., Shevchenko S.Yu. ***480***
Technological consortia in oil mechanical engineering: a comparative analysis of international practices and mechanisms for adaptation to the Russian context
Khabarova I.A., Khabarov D.A. ***484***
Startup as a form of entrepreneurship
Khalyapin A.A., Avksentiev D., Svistkova A.V., Stepkina A.V. ***487***
Improving the methodology for assessing the invest-ment attractiveness and public investment policy of the agro-industrial complex of the region
Kharitonov I.A. ***494***
Developing digital maturity of industrial enterprises based on systems analysis of business processes
Khramtsova O.O., Ignatenko V.S. ***497***
The methodology of comprehensive assessment of the effectiveness of enterprises of the defense complex
Khuzin R.M. ***501***
Improving financial and investment support for the digital transformation of the regional educational Environment

Cherkasova L.N. ***508***
Socio-economic justification of changing the attitude towards a foreign language in the education
Chernikova A.G., Stadnik T.V., Shmanai A.A. ***511***
Improving the mechanism for development, correction, monitoring, and control of the implementation of the socio-economic development strategy of the Russian Federation
Chechina O.S., Porotkin E.S., Ovchinnikov D.E., Tukanova A.A. ***516***
Improving the technological level of development of highly watered fields in the context of applying a strategy for diversification and sustainable development of oil and gas industry enterprises
Shauya Jigeer ***521***
Methodological foundations for analyzing the phygitalization of services in the regional economy of Russia
Shevkunenko M.Yu., Nikitenko A.I., Mysina A.I., Tarasova A.R. ***525***
Assessment of the financial stability of agricultural enterprises in the Krasnodar krai as a factor in ensuring the region's economic security
Sheremeteva N.G. ***532***
Typology of spatial asymmetry factors development of the Far East
Shkarupeta E.V., Kasimtsyev S.V., Kirdyapkin R.V., Kolomatsky Yu.S. ***543***
Theoretical and methodological bases of intel-lectual management and innovative transformation of industrial sectors in the context of the data economy and Industry 5.0
Shchegoleva T.V., Kubyshkin S.V., Lomakin N.V., Marshenin O.K. ***547***
Theoretical basis for managing innovative development in industry based on the commercialisation of knowledge, technology transfer and intellectual property institutions
Yao Zheng ***551***
Spatial heterogeneity of waste management systems and investment attractiveness of regions
Yaromenko N.N., Lyan V.R., Popovich N.A., Kravchenko I.K. ***556***
Models of spatial interaction and enterprise clustering
Yakhyaev I.R., Dovgotko N.A. ***563***
Resource potential of agriculture in Russia: essence, contradictions, and growth vectors

Modern financial research

Berezhnykh O.M., Kovalev N.A., Meleshko D.Yu., Faradzhev N.R. ***571***
Contrasting policy of low-yield money and financial stability: the dilemma of monetary policy in the aspect of economic security
Berezhnykh O.M., Komlatskaya M.G., Zorenko A.V., Romanenko M.V. ***575***
Sanctions impact on the financial system: threats to economic security and countermeasure mechanisms
Gurnovich T.G., Lozgacheva D.S., Svyatukha A.S. ***579***
The impact of fiscal mechanisms on intersectoral balances in the Russian agro-industrial complex
Zefirov V.I., Gaidukov R.O. ***583***
500 years of the Copernicus-Gresham’s law – from the Great debasement to the segregation of crypto assets
Kalabin V.A. ***586***
The research of regional variability in the functioning of the financial mechanism of pension provision in the Russian Federation
Koniagina M.N., Elsukova U.A., Papilina E.V. ***592***
Transformation of currency control in modern Russia
Maglinova T.G., Parshin D.S., Gorskikh D.A., Drogin E.V. ***601***
The digital transformation of remittances: driving the global economy
Merzlyakova E.A., Obuhova A.S., Kobelev I.N., Zurbenko I.V. ***604***
Digital technologies and their impact on the accuracy of risk assessment in insurance
Musienko S.A., Poganeva V.E. ***609***
Algorithmic financial stability: the role of mathematical models in digital services for households in crisis
Naumova E.A., Semkovskaya A.V. ***612***
Due diligence in selecting counterparties to ensure the economic security of the organization
Nikolskaya A.R., Kuzminova O.A. ***616***
Evaluation of procurement activities of customs authorities as a tool for ensuring the financial and economic security of the Russian Federation
Ovod A.I., Spitsyna A.O., Nozdracheva E.N., Nadjafova M.N. ***622***
Financial risks of the development of the Russian pharmaceutical market
Polinskaya M.V., Rogovskaya N.I., Shcherbina V.S. ***627***
Elasticity of the Russian tax system: challenges for 2026
Rykunova V.L., Selyukova S.E. ***631***
The financial component of the Russian Federation's economic security in the context of sanctions
Tretyakova I.N., Svezhentseva A.S., Shurova V.A. ***637***
Digitalization as a driver of banking sector transformation

Tretyakova S.N., Tupikin A.A. ***642***
The impact of the platform economy on the dynamics of sme development
Tyupakova N.N., Konovalov A.S., Statsenko A.V., Arnautov A.S. ***646***
Institutional transformation of the tax regime for small business in the context of fiscal load redistribution
Falina N.V., Borisova K.A., Krasovskaya A.V., Stacenko A.V. ***649***
Optimization of the financial strategy of agricultural organizations based on monitoring the capital structure and debt burden
Khalyapin A.A., Eksuzyan A.V., Bubnova D.S., Shestakova A.Yu. ***654***
Evaluation of the effectiveness of an investment project
Khomutova E.V. ***661***
Financial risks and regulatory challenges of the digital financial assets market development
Khomutova E.V., Shchukina N.F. ***669***
Crowdfunding and crowdinvesting as digital financial tools for financing innovative projects
Shadrin A.V., Yuzvovich L.I. ***674***
Methodological aspects of analyzing the effectiveness of investment financing in non-profit organizations under conditions of uncertainty
Shulepina S.A., Gyulshanyan M.S., Danilchenko E.V. ***678***
Historical development of VAT
Shulepina S.A., Pavlenko Yu.N., Zinovyeva D.M., Ukhova A.A. ***682***
Tax reforms 2026
Yuzvovich L.I., Lvova M.I., Altushkin T.I. ***686***
Financing the priorities of the social development strategy and the sustainable development goals of the company

Modern management problems

Abramov A.A. ***692***
Structural analysis of changes in the strategic management of modern economic systems
Adamenko A.A., Shalygin V.A., Tatarinova N.A. ***697***
Management of business processes of a modern enterprise and the role of lean technologies in their optimization
Antonov-Druzhinin P.V. ***702***
On the choice of operational management tools for enterprises based on the implementation of artificial intelligence systems
Barkovskaya V.E. ***707***
New trends in generation Z personnel management in today's economic realities
Batishchev A.V., Chernyak D.M. ***712***
A model for marketing management based on artificial intelligence
Bakhmatova A.K., Kovaleva A.S. ***721***
Hybrid intelligence in management: an empirical assessment of artificial intelligence perception by future managers in the context of business process transformation
Bespalova T.M., Tenyaeva O.V., Tobolevich O.A. ***728***
Organizational and communicative qualities as personal predictors of management potential realization
Borodina Yu.B., Vedrov A.V. ***733***
Adaptive models of strategic management of technological companies in conditions of high uncertainty
Vertinova A.A., Lukyanova V.A., Sadovskaya L.E. ***738***
Implementation of digital solutions at an enterprise: assessment, implementation, and system effects
Voronov D.G., Nefedov I.Yu., Molyakina N.V. ***744***
Risk-based analysis of business processes and development of effective control procedures in corporate risk management
Vysotskaya G.V. ***750***
Business process reengineering as a strategic tool for transforming the activities of modern organizations
Gasnikova S.Yu., Shchemelinin A.A. ***755***
Application of an adaptive coefficient for converting appearance number to list number in staff planning in conditions of an unstable external environment and increasing risks
Gevorgyan A.A. ***761***
Human-centered management of the economic system of a megapolis in the context of digitalization: a theoretical-conceptual analysis
Golubeva K.I., Pogorelaya A.T. ***765***
Modern directions for the implementation of management decisions: investing and financing
Golubenko P.V.
Integration of digital competency profiles and corporate educational platforms for continuous learning and knowledge management in the enterprise

Gribov R.V. ***768***
Contents and directions of improvement of human resources management processes of the organization based on digital transformation
Grishchenkov G.S., Lazutina A.L. ***771***
Technical debt metrics as a fundamental basis for managerial decision-making in IT projects
Gudkova O.E., Kostrova Yu.B., Shibarshina O.Yu. ***774***
Modern global and russian HR management trends
Gureev A.V. ***777***
Managing the organization taking into account the possibilities and limitations of alliances in international business
Gurnovich T.G., Volkodav Z.V., Nagoy D.B. ***781***
The role of state subsidies in forming value proportions of exchange between industries of the agro-industrial complex
Danilov D.A. ***791***
Practical recommendations for implementing the strategy for managing the digital transformation of the market for medical devices
Demushkin D.I. ***795***
Methodological guidelines for selecting digital transformation projects and assessing their economic efficiency and risks
Dianova V.A., Vitselyarova K.N., Paliy E.E. ***806***
Adaptation of the reverse planning method for project management in creative industries organizations
Dushin A.V., Novikov S.V., V.V. Yurak ***811***
An effective university": the influence of the scale of the university on its strategy and the ability to implement it
Evchenko A.V., Esenkova G.A., Solomko K.T. ***818***
Conceptualization and application of a factor system for functional optimization of activities and ensuring advanced development in the context of proactive management of an organization
Zubreev A.O. ***824***
Features of project implementation by a group of companies with a dominant owner in adaptive network interaction
Ishkov A.D. ***827***
Bimodal classification of natural specializations and socionics: points of intersection, conceptual differences and prospects for verification of the theory of intertype relations
Kireenkov I.D., Vershinin N.S. ***838***
Development of digital technologies in the fitness sector
Kobzev N.S. ***842***
Marketing technologies and tools for managing the company's intangible assets
Kovaleva M.V., Mishurova I.V. ***847***
Methods for improving the effectiveness of crisis management
Kolev V.G. ***850***
Strategic aspects of managing multifunctional zones and road service centers
Kuzmenko O.V., Chumakova N.V., Guzhvina N.S. ***854***
Strategic aspects of pricing policy management in an agricultural organization
Lanskaya D.V., Shaposhnik V.N. ***858***
Experience in developing the fuel and energy complex and housing and utilities in the world and in the subjects of the Russian Federation
Logvinova I.K., Kozlikin A.V. ***870***
Staff satisfaction as a factor of the effectiveness of the organization
Liu L. ***874***
Managing green development of China's regional economic systems: from concept to strategic decisions
Makarenko S.N. ***877***
Modern features of assessing the effectiveness of local government bodies
Miloserdov S.S., Martynov I.A., Nesterov A.A. ***881***
Core functions of the state management system for the development of the electronic component base
Monakhov R.R. (Scientific supervisor Batishchev A.V.) ***889***
The impact of the delineation of owners' managerial roles on the organizational effectiveness of managing a small IT company (evidence from project-oriented organizations)
Muromets N. E. ***895***
Implementation of employees' career development in the conditions of digital transformation of human resource management systems
Ovchinnikov D.E., Garanina M.P., Marincheva K.V. ***901***
Business modeling as a management and operational planning tool in an industrial enterprise

Ostrovetskaya Yu.A. ***907***
Problems and prospects for the development of the healthcare management system in the region
Pashuk N.R., Kozhechkina V.S. ***913***
Analysis of management tools accounting process at an enterprise
Polunin E.D. ***920***
Methodology for firming a system of operational indicators for preventive crisis management in a commercial organization
Rozhkov A.A. ***924***
Comparative research of planning systems: from soviet planning system to modern integrated business planning
Rushchitskaya O.A., Kulikova E.S., Budarina A.N., Kruzhkova T.I. ***928***
Virtual reality as a training infrastructure for the agro-industrial complex: a comparison of Russia and China
Salmanova E.A. ***933***
Frame structure of conceptual apparatus of managers taking part in business strategy producing
Sapunov A.V., Sapunova T.A., Frolova A.V. ***939***
Marketing as a tool for sustainable development and crisis management of an enterprise
Saragih Kh., Kalabina E.G. ***943***
Poverty's insignificance in Bali's sustainable tourism investment
Sokolova V.V., Balagova S.Kh. ***949***
Data-driven management as a factor in improving the quality of management decisions at the micro- and regional level
Suslov D.N., Chernyshova Yu.A. ***952***
Evaluation of the efficiency of enterprise communications management in the implementation of high-tech projects
Takhumova O.V., Valko V.S., Svetlichnaya E.A., Kostenko A.V. ***956***
Information-computing and situational centers in state and regional administration
Tenyaeva O.V., Tobolevich O.A. ***961***
Analysis of the implementation of modern management concepts in the field of hr management
Utushkina A.E., Mikhin P.L. ***966***
The impact of information technology on team management and employee motivation
Khaustova D.O. ***968***
Idola fori in the theatre social networks
Khishchenko S.A. ***977***
Management of sustainable development in construction organizations based on the CSR concept: criteria and assessment methodology case of the Republic of Crimea)
Tsareva S.A., Burtseva A.M., Volkov A.V., Vedernikova E.S. ***980***
Integration of statistical process control in tyre production into the quality control system
Shestakova E.V. ***984***
Implementing the concept of personnel marketing in an enterprise

Information and messages ***990***

* * *

ТРИ ДЕСЯТИЛЕТИЯ РОСТА: ЭВОЛЮЦИЯ ФАКУЛЬТЕТА «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ» КУБАНСКОГО ГАУ

В год празднования 105-летия Кубанского государственного аграрного университета свой **30-летний юбилей отмечает факультет «Финансы и кредит»**. История, начавшаяся в 1996 г., стала ответом на запросы динамично развивающегося региона. Устойчивый рост экономики Краснодарского края, основанной на мощном агропромышленном, туристическом и транспортном комплексах, а также благоприятный инвестиционный климат и логистические потоки требовали формирования современной финансово-кредитной инфраструктуры. Активное развитие коммерческих банков, страховых и инвестиционных компаний создало острую потребность в высококвалифицированных кадрах не только для региона, но и для всего Юга России, что предопределило создание профильного факультета.



На протяжении большей части своего пути, с момента основания и вплоть до 2023 г., факультет возглавлял кандидат экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации **Валерий Валентинович Бут** – выпускник Кубанского сельскохозяйственного института 1976 г. Его целеустремленность и преданность делу заложили прочный фундамент для развития факультета и обеспечили преемственность традиций качества образования, а также создали ту уникальную академическую среду, где уважение к прошлому органично сочетается со стремлением к инновациям и профессиональному росту.



С 1 сентября 2023 года факультет возглавляет доктор экономических наук, профессор **Александр Александрович Адаменко** – выпускник Кубанского государственного аграрного университета, член Общественного совета при министерстве финансов Краснодарского края, выпускник Школы управления Сколково. Благодаря новаторским идеям Александра Александровича факультет в настоящее время находится в активной стадии своего развития, открывая новые возможности как для сотрудников факультета, реализующих свой педагогический и исследовательский потенциал, так и обучающихся, которые получают доступ к передовым знаниям и практикам. При этом важнейшим приоритетом остается строгое соблюдение заложенных традиций и неуклонно высокое качество подготовки выпускников, которое всегда было отличительной чертой факультета.



В разные годы должность заместителя декана факультета занимали Алексей Александрович Мохов, Екатерина Петровна Андрианова, Сергей Валерьевич Илюшко и другие сотрудники факультета. В ведении заместителей деканов находились ключевые направления жизни факультета, в частности контроль учебной дисциплины, организация экзаменационных сессий и решение широкого круга административных и общественных задач. Труд каждого из них стал важной частью истории факультета. С 2010 г. и по настоящее время помощником декана факультета по учебной работе является **Ирина Анатольевна Дикарева** – выпускница Кубанского государственного аграрного университета. Ее активность, организаторские способности и умение находить общий язык с обучающимися позволяют ей эффективно решать широкий спектр задач – от организации учебного процесса до воспитательной работы на факультете.

Факультет «Финансы и кредит» имеет богатую историю. Существенный вклад в становление и развитие факультета внесли такие известные ученые, как д-р экон. наук, профессор А. С. Булат и канд. экон. наук, профессор Л. А. Буров, ведущие практики: д-р экон. наук, профессор И. А. Перонко (Министерство финансов Краснодарского края), А. А. Митягин (банковская сфера) и канд. экон. наук, профессор С. Б. Гуральников (казначейская система региона), академик РАСХН И. Т. Трубилин, академик РАСХН, д-р социол. наук, профессор Е. М. Харитонов, Академик РАН А. И. Трубилин, д-р экон. наук, профессор П. Ф. Парамонов, д-р экон. наук, профессор В. А. Красницкий, д-р экон. наук, профессор Н. В. Липчиу, д-р экон. наук, профессор Л. К. Улыбина, д-р экон. наук, профессор И. В. Ворошилова, д-р экон. наук, профессор Л. Ю. Питерская , д-р экон. наук, профессор Н. Н. Тюпакова.

Сегодня стратегическая миссия факультета – подготовка высококвалифицированных кадров нового поколения в области финансов и кредита, способных к решению комплексных задач для эффективного развития финансово-кредитных отношений как на уровне отдельной компании, так и на макроуровне.

Приоритетными задачами деканата и профессорско-преподавательского состава факультета в условиях глобальной конкурентоспособности являются:

– формирование у студентов системного, панорамного мышления, позволяющего понимать финансово-кредитные взаимосвязи всех участников рынка;

– развитие ключевых компетенций для анализа закономерностей функционирования и развития финансовых систем и рынков;

– обеспечение получения глубоких системных знаний и практических навыков в области анализа и управления финансами на государственном, муниципальном и корпоративном уровнях;

– освоение современных методов финансовых расчетов, анализа финансовой отчетности и оценки инвестиционных проектов;

– изучение актуальных финансовых технологий и практик, применяемых в различных секторах экономики;

– выработка навыков обоснования и принятия эффективных управленческих решений с применением различных финансовых методов и стратегий;

– формирование теоретической и практической базы для понимания сущности, механизмов и тенденций развития мировых финансов, включая валютные операции;

– обучение практическому применению инструментов для осуществления операций на международных финансовых рынках;

– создание условий для личностного роста и профессионального саморазвития через овладение современными компетенциями в сфере финансов и кредита.

Несомненно, что главным богатством факультета являются его сотрудники, от профессорско-преподавательского состава до вспомогательного персонала каждой кафедры.

За три десятилетия силами профессорско-преподавательского состава факультета было подготовлено более 6000 высококлассных специалистов, бакалавров и магистров.

Прочная научная база и высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав факультета позволяют его выпускникам не только успешно адаптироваться к постоянно меняющимся требованиям профессии, но и занимать ключевые позиции в сфере управления финансами. Наши выпускники являются востребованными специалистами в государственных структурах и финансово-кредитной системе региона, и страны, работая в таких организациях, как:

– Министерство финансов РФ, Центральный банк России и их региональные отделения;

– Министерство финансов и Министерство экономики Краснодарского края;

– Федеральное казначейство и муниципальные органы власти;

– коммерческие банки (на должностях руководителей, финансовых аналитиков и менеджеров);

– крупные корпорации и компании (в качестве финансовых директоров, директоров по экономике и финансам, аналитиков);

– подразделения Федеральной налоговой службы и региональных таможенных управлений Федеральной таможенной службы (на руководящих и экспертных позициях);

– страховые и финансовые компании (руководители, риск-менеджеры, аналитики);

– образовательные учреждения и научно-исследовательские институты (преподаватели вузов, научные сотрудники).

Мобильность профессорско-преподавательского состава факультета обеспечивает его активное участие в совместных научных исследованиях с ведущими научными и образовательными центрами страны. Факультет «Финансы и кредит» Кубанского ГАУ плодотворно сотрудничает с такими вузами, как:

– Санкт-Петербургский государственный экономический университет;

– Государственный университет управления;

– Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации;

– Южный федеральный университет;

– Волгоградский государственный университет;

– Волгоградский государственный аграрный университет;

– Ростовский государственный экономический университет (РИНХ);

– Северо-Кавказский федеральный университет;

– Ставропольский государственный аграрный университет;

– и другими высшими учебными заведениями России.

Это партнерство представляет собой форму взаимного профессионального обогащения, способствующую генерации новых знаний, разработке уникальных научных и образовательных решений для развития экономики региона и страны.

Профессорско-преподавательский состав факультета активно взаимодействуют с государственными финансовыми институтами, выступая экспертами по стратегическим направлениям:

– формирование регионального бюджета (профессор И. А. Перонко, профессор В. В. Бут, профессор А. А. Адаменко, доцент И. М. Блохина);

– разработка стратегических направлений по денежно-кредитной и финансовой политике, основным направлениям стратегического развития финансового рынка при Южном главном управлении Банка России (профессор А. А. Адаменко, профессор Д. Я. Родин, доцент Т. Е. Хорольская, доцент Т. П. Носова, доцент Н. Н. Симонянц);

– развитие системы налогов и налогообложения (профессор И. А. Перонко, профессор Н. Н. Тюпакова, доцент О. Ф. Бочарова);

– формирование институтов и инструментов страхования в воспроизводственных процессах (профессор Л. К. Улыбина, доцент О. А. Окорокова);

– развитие малого и среднего бизнеса, крестьянско-фермерских хозяйств (профессор П. Ф. Парамонов, доцент П. А. Носаленко, доцент Д. К. Иваницкий).

Особое внимание на факультете с самого его создания и по настоящее время уделяется научной деятельности. Аккумулирует данное направление работы факультета заместитель декана по научно-исследовательской работе, д-р экон. наук, профессор Л. К. Улыбина. Любовь Константиновна руководит ключевыми направлениями научно-исследовательской работы факультет факультета, координирует участие в конференциях и иных научных мероприятиях.

За тридцатилетний период учеными факультета создана значительная научно-методическая база, подготовлено 11 докторов наук и более 40 кандидатов наук.

За последние пять лет профессорско-преподавательским составом факультета издано 57 монографий, 8 учебников, 40 учебных пособий, более 150 методических пособий, опубликовано более 1800 научных статей (в том числе более 70 научных статей, индексируемых в международных базах данных, 720 научных статей в журналах, входящих в перечень ВАК), получено 12 авторских свидетельств на регистрацию программных продуктов для автоматизации финансовых расчетов.

Кафедры факультета неоднократно выступали в роли ведущей организации при защите кандидатских и докторских диссертаций, профессоры и доценты факультета постоянно

выступают в качестве официальных оппонентов и авторов отзывов на авторефераты соискателей ученых степеней. Это свидетельствует о высоком научно-педагогическом авторитете профессорско-преподавательского состава факультета «Финансы и кредит» Кубанского ГАУ в академическом сообществе.

Преподаватели факультета традиционно участвуют в работе диссертационных советов по экономическим наукам. В настоящее время профессор А. А. Адаменко является членом диссертационного совета 35.2.019.04 при ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина» и диссертационного совета 35.2.036.03 при ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» по научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика».

На факультете активно ведется научно-исследовательская работа и успешно реализуются проекты, поддержанные грантами, в частности:

1. НИОКР на тему: «Оценка экстерьерно-конституциональных характеристик для определения и анализа племенной ценности КРС молочного направления с помощью автоматизированной системы». Руководитель проекта: канд. экон. наук, доцент П.А. Носаленко.

2. НИОКТР на тему «Активизация воспроизводственных процессов в аграрном секторе экономики Юга России». Проект поддержан грантом РФФИ и администрацией Краснодарского края. Руководители проекта: д-р экон. наук, профессор Л. Ю. Питерская; канд. экон. наук, доцент Н. А. Тлишева.

2. НИОКТР на тему «Методология оценки уровня социальной защиты физических лиц в налоговой системе России». Проект поддержан грантом РФФИ и администрацией Краснодарского края. Руководители проекта: д-р экон. наук, профессор Н. Н. Тюпакова; канд. экон. наук, доцент О. Ф. Бочарова.

3. НИС на тему «Разработка методологии обеспечения финансовой безопасности мезоэкономических систем (на примере агропромышленного комплекса Краснодарского края)». Проект поддержан грантом РНФ, при финансовой поддержке Кубанского научного фонда. Руководитель проекта: д-р экон. наук, профессор А.А. Адаменко.

В рамках научно-исследовательской деятельности ученые факультета разработали и представили ряд инновационных проектов:

1. Методика оценки инновационного проекта в молочном животноводстве (2018 г.). Авторы: д-р экон. наук, профессор Н. В. Липчиу; канд. экон. наук, доцент П. А. Носаленко.

2. Оценка технико-технологического потенциала сельхозтоваропроизводителей Краснодарского края для выявления точек перспективного развития материально-технической базы (2018 г.). Авторы: д-р экон. наук, профессор Л. К. Улыбина; канд. экон. наук, доцент О. А. Окорокова; аспирант кафедры финансов В. С. Лукашов. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2018621206 от 07.08.2018 г.

3. Оценка ключевых показателей страхового рынка России в разрезе регионов за 2011-2016 гг. по видам страхования (2018 г.). Авторы: д-р экон. наук, профессор Л. К. Улыбина; канд. экон. наук, доцент О. А. Окорокова; аспирант кафедры финансов П. А. Максименко. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2018621421 от 03.09.2018. Заявка № 2018620799 от 07.06.2018.

4. Оценка потенциала формирования страховой защиты в сельском хозяйстве Краснодарского края (2019 г.). Авторы: д-р экон. наук, профессор Л. К. Улыбина; канд. экон. наук, доцент О. А. Окорокова; Ю. Б. Тураев. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2019621557 от 05.09.2019. Заявка № 2019621293 от 22.07.2019.

5. Методика, инструментарий и оценка инвестиционной привлекательности объектов аграрного производства (2020 г.). Авторы: д-р экон. наук, профессор Л. Ю. Питерская; канд. экон. наук, доцент Н. А. Тлишева. Патентная защита основных технических решений проекта. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2019614517.

6. Программа для реализации процесса управления задачами в рамках животноводческого комплекса. Разработчики: М. А. Ефанова, Д. И. Свинцов, П. А. Носаленко.

Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2024681817 от 13.09.2024. Заявка № 2024680116 от 29.08.2024.

7. Программа для мониторинга изменений параметров жизнедеятельности крупного рогатого скота. Разработчики: М. А. Ефанова, Д. И. Свинцов, П. А. Носаленко. Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2023663173 от 20.06.2023. Заявка № 2023662010 от 06.06.2023.

8. Результаты мониторинга качества молока высокопродуктивных коров голштинской породы в АО Фирма «Агрокомплекс им. Н.И. Ткачева»: Этап 1. Разработчики: П. А. Носаленко, С. В. Свистунов, Е. А. Гырнец, Х. А. Амерханов, А. С. Кривоногова, А. А. Бахарев, З. Т. Калмыков. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2024620603, 07.02.2024. Заявка № 2023624089 от 17.11.2023.

9. Результаты мониторинга качества молока высокопродуктивных коров голштинской породы в ОАО «Племзавод "Воля"» Каневского района Краснодарского края: Этап 1. Разработчики: В. В. Шкредов, И. М. Донник, А. Г. Кощаев, П. А. Носаленко, И. Н. Тузов, А. Г. Исаева, Т. С. Святенко. Свидетельство о регистрации базы данных RU 2024620604, 07.02.2024. Заявка № 2023624090 от 17.11.2023.

На факультете уделяется существенное внимание развитию и студенческой науки, в разные годы данное направление возглавляли канд. экон. наук, доцент О.В. Зиниша, канд. экон. наук, доцент Н. Н. Симонянц и др. В настоящее время координирует научную работу со студентами канд. экон. наук, доцент И. М. Блохина. Студенты факультета являются лауреатами международных конкурсов и олимпиад в ведущих вузах страны и в зарубежных вузах, получают высокие награды от Министерства финансов РФ, Министерства финансов Краснодарского края, Министерства экономики Краснодарского края.

Освоенные в стенах вуза профессиональные компетенции студентов факультета «Финансы и кредит» подтверждаются получением ими стипендий и грантов различных уровней. Необходимо отметить, что в стипендиальных программах для обучающихся активное участие принимают потенциальные работодатели выпускников факультета «Финансы и кредит», среди которых представители банковского сектора, сферы страхования, бизнеса. Это подтверждает заинтересованность работодателей в качественных выпускниках нашего факультета и готовность предоставить им возможность стажировки во время обучения и рабочее место сразу по окончании вуза.

В последние годы популярность приобретает работа студентов над стартапами, в частности обучающиеся выполняют стартап как диплом. Уже имеются успешные проекты, получившие грантовую поддержку.

В настоящее время факультет «Финансы и кредит» осуществляет подготовку по следующим уровням образования:

– бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит». С 2025 г. данная программа также реализуется в сетевой форме совместно с Санкт-Петербургским государственным экономическим университетом (СПбГЭУ). Выпускникам, успешно освоившим образовательную программу, выдается диплом бакалавра установленного образца с присвоением квалификации бакалавра по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Руководитель образовательной программы канд. экон. наук, доцент О. А. Окорокова;

– бакалавриат, направленность «Финансы и управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.01 Экономика с получением второй (дополнительной) квалификации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Программа двух квалификаций реализуется совместно с Государственным университетом управления (ГУУ, г. Москва) начиная с 2025 г. Выпускникам, успешно освоившим образовательную программу, выдается диплом бакалавра установленного образца с присвоением квалификации бакалавра по направлению подготовки 38.03.01 Экономика с получением второй (дополнительной) квалификации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Руководитель образовательной программы канд. экон. наук, доцент Н. В. Фалина;

– магистратура по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, направленность «Финансы и кредит». Выпускникам, успешно освоившим образовательную программу выдается диплом магистра установленного образца с присвоением квалификации магистр по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. Руководитель образовательной программы канд. экон. наук, доцент Н. В. Фалина;

– аспирантура по научной специальности 5.2.4 Финансы. Руководитель данной программы подготовки научных и научно-педагогических кадров д-р экон. наук, профессор А. А. Адаменко;

– аспирантура по научной специальности 5.2.6 Менеджмент, набор на которую осуществляется начиная с 2025 г. Руководитель данной программы подготовки научных и научно-педагогических кадров д-р экон. наук, профессор А.А. Адаменко.

Учебный процесс построен на использовании современных образовательных технологий: мультимедийных и электронных ресурсов, инновационных педагогических подходов. Занятия проводятся в разнообразных форматах с активным использованием интерактивных методов обучения: разбора ситуационных задач, деловых игр, лабораторных работ, кейсов, написания эссе и подготовки презентаций.

Высокий профессиональный и методический уровень преподавания обеспечивается за счет постоянного профессионального развития преподавателей. Они регулярно проходят стажировки в банковских, финансовых и казначейских структурах, повышают квалификацию на профильных курсах, а также активно участвуют в обмене опытом с коллегами из других вузов в рамках научно-методических конференций, семинаров и заседаний учебно-методических объединений.

Факультет поддерживает тесные связи с выпускниками и активно привлекает к преподаванию ведущих специалистов-практиков финансовой сферы, что обеспечивает постоянную интеграцию теории с актуальной отраслевой практикой.

В состав факультета входят три кафедры, на которых работают 57 преподавателей, включая 11 докторов и 39 кандидатов наук, это кафедра финансов, кафедра денежного обращения и кредита, кафедра истории и политологии. Первые две из перечисленных кафедр являются базовыми в подготовке выпускников факультета «Финансы и кредит».

Кафедра финансов образована в 1992 г. и осуществляет общепрофессиональную и специальную подготовку экономистов в области финансов. Создание и становление кафедры связано с именами ее выдающихся руководителей.



Основал и возглавлял кафедру с 1992 г. по 1999 г. д-р экон. наук, профессор Алексей Степанович Булат, заслуженный экономист России, заслуженный деятель науки Кубани, Ветеран Великой Отечественной войны, ведущий финансист региона, представитель Ленинградской школы в области финансов, 1962-1964 гг. – аспирант Ленинградского финансово-экономического института имени Н. А. Вознесенского. В 1964 г. защитил канд. диссертацию по теме: «Прибыль и ее стимулирующая роль в обновлении и использовании основных фондов промышленных предприятий (в отраслях тяжелой промышленности). В 1964-2000 гг. А. С. Булат работал в Кубанском государственном аграрном университете: старшим преподавателем кафедры статистики и бухгалтерского учета (1964-1966), заведующим кафедрой бухгалтерского учета (1966-1978), заведующим кафедрой бухгалтерского учета и финансов (1978-1992). В 1980 г. защитил докторскую диссертацию на тему «Проблемы развития финансов колхозов в современных условиях», по специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит».



Традиции кафедры с 1999 г. по 2013 г. продолжил развивать д-р экон. наук, профессор, Заслуженный экономист Кубани, Заслуженный экономист Российской Федерации Иван Александрович Перонко.

На кафедре была сформирована и получила развитие авторитетная научная школа по финансам, налогам и налогообложению. Ярким свидетельством результативности работы научной школы стала успешная подготовка и защита диссертаций, в том числе: В. А. Красницкого по вопросам организации налогового администрирования в Краснодарском крае; О. Ф. Бочаровой по развитию регулирующей функции налогов для сельскохозяйственных товаропроизводителей региона; Л. Л. Гнетецкой по межбюджетным отношениям на субфедеральном уровне и др. Эти исследования заложили прочный фундамент для дальнейшего развития финансовой науки региона.

За многолетний добросовестный труд И.А. Перонко награжден медалями «За заслуги перед Отечеством» II степени, «Героя Труда Кубани», «За выдающийся вклад в развитие Кубани» I степени, общественным орденом Петра Великого I степени и др.



С 2013 г. эстафету лидерства приняла и продолжила д-р экон. наук, профессор, Заслуженный экономист Кубани, Заслуженный экономист Российской Федерации Нина Владимировна Липчиу. Научные интересы охватывали проблемы финансирования деятельности предприятий агропромышленного комплекса, их налогообложения, повышения финансовой устойчивости и экономической эффективности развития сельского хозяйства. Под руководством профессора Н. В. Липчиу велась активная работа по подготовке научных кадров высшей квалификации, являлась членом диссертационного совета по экономическим наукам, научное руководство завершилось успешной защитой 1 докторской и 15 кандидатских диссертаций.



С 2024 г. кафедру финансов возглавляет канд. экон. наук, доцент, выпускница Кубанского ГАУ Наталья Владимировна Фалина. Она стала достойным продолжателем сложившихся на кафедре традиций и научной школы в области финасов. Под её руководством кафедра сохраняет преемственность поколений, активно ведёт подготовку научных кадров, реализует новые образовательные программы, ориентированные на подготовку современных и востребованных на рынке труда специалистов.

Профессорско-преподавательский состав кафедры насчитывает 28 человек, в том числе 8 профессоров, 16 доцентов, 2 старших преподавателя и 2 ассистента. Преподаватели кафедры ведут обширную учебно-методическую работу, обеспечивая преподавание более чем по 20 дисциплинам.

Сфера научных интересов кафедры охватывает формирование системы устойчивого взаимодействия реального и финансового секторов экономики в современных условиях. Особое внимание уделяется совершенствованию финансово-экономического механизма развития организаций аграрного сектора, развитие налогового инструментария, а также вопросы государственного регулирования, распределения бюджетных средств, управления региональными рисками и повышения конкурентоспособности АПК на основе модернизации и внедрения инноваций.

Кафедра денежного обращения и кредита была образована в 1997 г. в связи с началом подготовки обучающихся по специальности «Финансы и кредит». С момента своего образования и по настоящее время кафедра является профильной при подготовке выпускников факультета «Финансы и кредит», наряду со смежными кафедрами обеспечивая банковскую сферу высококвалифицированными специалистами. Возглавил кафедру канд. экон. наук, профессор Леонид Архипович Буров, представитель Ленинградской школы в области финансов. Особое внимание Леонид Архипович уделял подготовке молодых научных кадров и созданию научной школы по проблемам финансово-кредитной сферы, стремясь таким образом воспитать новое поколение исследователей, способных мыслить самостоятельно и критически.





С 2008 г. кафедру возглавила д-р экон. наук, профессор Людмила Юрьевна Питерская. Под ее началом на кафедре получила активное развитие научная школа, сфокусированная на изучении инвестиционных процессов как ключевого фактора обеспечения устойчивого развития аграрного сектора. Эта тематика, отличающаяся высокой актуальностью в условиях современной экономической нестабильности, привлекла внимание как опытных ученых, так и молодых исследователей, объединив их вокруг решения важнейших народнохозяйственных задач.

С целью совершенствования методики преподавания Людмила Юрьевна инициировала прохождение ведущими сотрудниками кафедры международных стажировок, в частности в Лундском университете (г. Мальма, Швеция, 1994 г.); Акционерном банке «Донау Банк» и «Райффайзенбанк AG» (г. Вена, Австрия, 1995 г.); Университете штата Миннесота (США, 2002 г.). В числе проходивших стажировки – Т. М. Ханина, Д. Я. Родин, Л. Ю. Питерская и др.

Под научным руководством профессора Л. Ю. Питерской подготовлены и успешно защищены в общей сложности 15 кандидатских и докторских диссертаций по специальности «Финансы, денежное обращение и кредит».



С 2024 г. кафедру денежного обращения и кредита возглавляет канд. экон. наук, доцент Татьяна Евгеньевна Хорольская, выпускница Кубанского ГАУ. Под ее руководством продолжено активное развитие традиций, заложенных предшественниками, с фокусом на актуальные вызовы цифровой трансформации финансового сектора. Особое внимание Татьяна Евгеньевна уделяет интеграции в учебный процесс современных цифровых инструментов и технологий, что позволяет готовить специалистов, способных эффективно работать в условиях формирования цифровой экономики и внедрения инновационных банковских продуктов.

Профессорско-преподавательский состав кафедры включает 15 человек, в том числе 4 профессора, 8 доцентов, 1 старший преподаватель и 2 ассистента. Кафедра денежного обращения и кредита играет ключевую роль в организации учебного процесса факультета и всего университета, обеспечивая преподавание более 10 финансовых дисциплин.

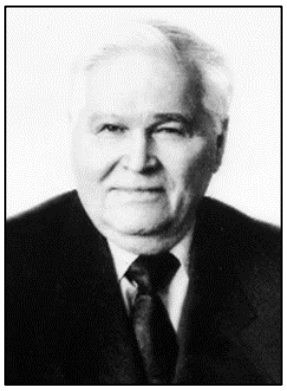
Сегодня акцент в работе кафедры денежного обращения и кредита делается на усиление практической направленности образовательного процесса. С учетом того, что качественная подготовка финансистов невозможна без тесной связи с реальным сектором экономики, в настоящее время на кафедре активизирован диалог с ведущими банковскими структурами региона. Результатом этой работы становятся не только традиционные встречи студентов с практиками, но и совместные исследовательские проекты, ориентированные на решение конкретных задач, стоящих перед банками в условиях цифровизации и экономической

нестабильности.

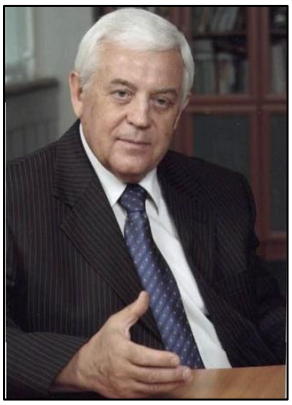
Тесная связь с реальным сектором экономики подтверждается тем, что в настоящее время доктор экон. наук, профессор Д. Я. Родин и канд. экон. наук, доцент Т. Е. Хорольская входят в состав рабочей группы при Южном ГУ ЦБ России по инфляционному мониторингу и денежно-кредитной политике. Канд. экон. наук, доцент Н. Н. Симонянц включена в состав комиссии главного управления Банка России по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов.

Сфера научных интересов кафедры направлена на развитие теоретических и методологических подходов к реализации современной модели денежно-кредитных отношений, а также исследованию политики монетарных стратегий, этапов ее региональной адаптации, основных концептуальных школ, форм организации и механизмов ее реализации.

Кафедра истории и политологии. С первых лет существования Кубанского сельскохозяйственного института в его стенах работала кафедра общественных наук. За десятилетия своей истории она не раз меняла название и спектр преподаваемых дисциплин. В 1956–1957 гг., в рамках общесоюзной реформы высшего образования, в КСХИ, как и в других вузах страны, было введено отдельное преподавание истории КПСС. Это повлекло за собой преобразование кафедры марксизма-ленинизма в кафедру истории КПСС и марксистско-ленинской философии. Десять лет спустя, в 1963–1964 гг., была выделена самостоятельная кафедра истории КПСС, от которой в 1966 г. отделилась вновь образованная кафедра научного коммунизма. Смена политической парадигмы в стране в 1990 г. привела к переименованию кафедры истории КПСС в кафедру истории. В 1993 г. ей было присвоено нынешнее название – кафедра истории и политологии. В 2001 г. она вошла в состав факультета «Финансы и кредит».



Руководителями кафедры в разные годы были доценты И. Н. Фисенко и Е. Д. Гавриков. С 1968 по 2001 гг. кафедру возглавлял доктор исторических наук, профессор Федор Павлович Зырянов. Его научные интересы были сосредоточены на исследовании истории развития сельского хозяйства на Северном Кавказе. За значительный вклад в историческую науку Ф. П. Зырянов был удостоен памятной медали «Слава Кубани», учрежденной в честь Ф. А. Щербины, летописца кубанского казачества, а также золотой медали 1-й степени «За выдающийся вклад в развитие Кубани». Федор Павлович не только успешно передавал свой богатый научный и педагогический опыт студентам и коллегам (под его руководством были защищены 35 кандидатских диссертаций, опубликованы 12 монографий и брошюр), но и оставил ценное мемуарное наследие. В 1998 г. вышла в свет его книга «Мои года – мое богатство», за которую в 2000 г. он был удостоен премии администрации Краснодарского края в области науки, образования и культуры. Государство высоко оценило научные заслуги Ф. П. Зырянова: он был награжден двумя орденами «Знак Почета», медалью «За трудовую доблесть», отмечен литературной премией имени В. П. Ставского и получил почетное звание «Заслуженный работник культуры Российской Федерации».



С 2001 по 2022 гг. кафедру возглавлял доктор социологических наук, профессор, академик РАН Евгений Михайлович Харитонов. Он является ученым, научная деятельность которого связана как с изучением властных отношений в современном обществе, так и с решением актуальных проблем отечественного рисоводства.

Е. М. Харитонов совмещал активную политическую деятельность (в 1994–1996 гг. занимал должность главы администрации Краснодарского края и позднее входил в состав Совета Федерации Федерального Собрания РФ) с научной и педагогической работой. Под его руководством были защищены 2 докторские и 8 кандидатских диссертаций. Он автор более 170 научных работ, в том числе 15 монографий, а также обладает 33 авторскими свидетельствами и 7 патентами. Признанием научного

авторитета и заслуг Евгения Михайловича Харитонова являются многочисленные государственные, общественные награды и почетные звания: Орден дружбы, медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, орден Святого Даниила Московского, орден К. Д. Ушинского, медаль «За трудовую доблесть», золотая медаль «За вклад в развитие агропромышленного комплекса России», медаль «Герой труда Кубани», медаль «За вклад в развитие законодательства Краснодарского края». Евгений Михайлович Харитонов является заслуженным работником сельского хозяйства Кубани и Республики Адыгея; лауреатом Международной награды имени Сократа «За личный вклад в интеллектуальное развитие современного общества»; лауреатом награды «Имя в науке» Европейской бизнес Ассамблеи; лауреатом премии администрации края в области науки и образования и государственной премии Республики Адыгея в области науки.



С 2022 г. кафедру возглавляет кандидат исторических наук, доцент Ангелина Ростиславовна Салчинкина. В сферу ее научных интересов входят историческая антропология, кавказоведение и казаковедение. А. Р. Салчинкина – автор более 90 научных работ, в том числе 2 монографий. Имеет благодарности Администрации муниципального образования Темрюкского района, Прикубанского внутригородского округа города Краснодара, Администрации муниципального образования города Краснодар и городской Думы Краснодара, атамана Кубанского казачьего войска, а также Почетную грамоту Кубанского казачьего войска.

Сегодня в состав кафедры входят 18 преподавателей, в том числе 5 докторов наук, 10 кандидатов наук, 3 ассистента. Кафедра обеспечивает преподавание дисциплин «История России», «Основы российской государственности», «Политология», «Геополитика», «История и культура казачества», «Великая Отечественная война: без срока давности». Преподаватели кафедры активно ведут научную деятельность, регулярно публикуя монографии и результаты своих исследований в ведущих отечественных и зарубежных научных изданиях. Особое внимание уделяется подготовке учебной и учебно-методической литературы, которая неоднократно становилась победителем всероссийских конкурсов, организованных Фондом развития отечественного образования и ассоциацией «Агрообразование». Кроме того, преподавательский состав кафедры является членами Диссертационных советов, экспертами аттестационной комиссии при Министерстве курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края, осуществляющей аттестацию экскурсоводов и гидов-переводчиков. Профессорско-преподавательский состав кафедры истории и политологии также выполняет функции экспертов по проверке экзаменационных работ Единого государственного экзамена (ЕГЭ) по истории и участвуют в работе Малой сельскохозяйственной академии Кубанского государственного аграрного университета. Под научным руководством преподавателей кафедры студенты неоднократно становились победителями и призерами всероссийских конкурсов по истории, включая международную олимпиаду, проводимую Научно-исследовательским институтом мониторинга качества образования.

На факультете «Финансы и кредит» уделяется внимание не только формированию профессиональных компетенций, но и развитию личностных качеств студентов. Стены учебных аудиторий - это лишь часть университетской жизни. Характер, дружба и лидерских качества разворачиваются за пределами стен, в рамках реализации творческого потенциала обучающихся, их спортивных навыков и участию в общественных инициативах. Здесь ключевую роль играет институт кураторства, сложившийся на факультете, и помощники декана. Студенты факультета активно участвуют в мероприятиях различного уровня и направленности, а именно:

– ежегодно занимают призовые места в спартакиадах, работают в студенческих и волонтерских отрядах (курирует помощник декана по учебной работе И. А. Дикарева);

– участвуют в смотрах художественной самодеятельности на призовых позициях и в составе команд КВН (под руководством помощника декана по культурно-массовой работе, канд.

экон. наук, доцента О. А. Черной);

– факультет представляют выдающиеся и талантливые студенты в интеллектуальной игре «Что? Где? Когда?» интеллектуального клуба «Знатоков» (под руководством помощника декана по международной деятельности, канд. экон. наук, доцента Д. К. Иваницкого).

Успешная реализация концепции факультета «Финансы и кредит» по подготовке кадров в области финансов и кредита позволяет формировать всесторонне развитую личность с активной гражданской позицией, обладающую высоким уровнем компетентности и профессионализма, глубокими знаниями в области государственных финансов, банковского и страхового дела, денежного обращения, финансового менеджмента, рынка ценных бумаг, налогов и налогообложения.

Помимо подготовки кадров на основных образовательных программах факультета, профессорско-преподавательский состав осуществляет также образовательную деятельность в предуниверсарии и в рамках дополнительного профессионального образования.

Факультет ведет работу по профессиональной ориентации школьников, в частности, реализуя занятия в школе выходного дня «Финансовый IQ». Данная работа направлена с одной стороны на реализацию Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации, а с другой стороны на расширения числа школьников, выбирающих Кубанский ГАУ как место получения высшего образования (и не только экономического). Данная работа успешно ведется на факультете под руководством помощника декана по работе с абитуриентами, канд. экон. наук, доцента О. Ф. Бочаровой.

В настоящее время сотрудниками факультета разработано две программы дополнительного профессионального образования. Программа «Страхование» нацелена на углубленное изучение современных страховых продуктов, технологий продаж и методологии расчета страховых тарифов, обеспечивая слушателей практическими инструментами для непосредственной работы в сегменте добровольного и обязательного страхования. Программа «Экспресс-MBA: Менеджмент Корпоративного Банкинга» создана в ответ на актуальные запросы финансового рынка и предназначена для подготовки специалистов, способных эффективно работать в условиях цифровой трансформации банковского сектора. В реализации программы участвуют руководители бизнес-подразделений и риск-департаментов ведущих российских банков.

Все кафедры факультета задействованы в проектах, реализуемых в рамках масштабной государственной программы поддержки и развития университетов, стартовавшей в 2021 г. «Приоритет 2030». На данный момент на факультете разработано и внедрено три проекта: «Школа выходного дня» (предуниверсарий), ДПО «Страхование», «Балльно-рейтинговая система».

Благодаря программе академического лидерства «Приоритет 2030» сегодня факультет «Финансы и кредит» единственный в Кубанском ГАУ, кто перешел на балльно-рейтинговую оценку успеваемости обучающихся, что позволяет создать здоровую конкурентную среду в студенческом коллективе, где итоговая оценка отражает не только успехи на экзамене, но и результат систематического труда в течение всего учебного года, включая участие в научной и общественной жизни факультета и университета.

В настоящее время благодаря тесному взаимодействию с партнерами на факультете имеются брендированные аудитории и пространства, готовится к открытию компьютерный центр. Это стало возможным благодаря таким крупным индустриальным партнерам, как АО Фирма «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачева, СПАО «Ингосстрах», АО «Альфа-Банк», ПАО Сбербанк, ООО «Х5-Ритейл Групп», которые осуществили свой вклад в создание современного пространства, инновационной образовательной среды.

Высокий профессионализм, творческий настрой, постоянный научный поиск и морально-этические качества профессорского-преподавательского состава позволяют факультету динамично развиваться, осваивать новые рубежи и с уверенностью смотреть в будущее. Факультет «Финансы и кредит» стремится стать площадкой для генерации идей и решений, востребованных профессиональным сообществом, сохраняя при этом фундаментальность академического образования, заложенную предшествующими поколениями преподавателей.



С юбилеем факультет «Финансы и кредит»!

Во многом успехи и достижения факультета «Финансы и кредит» стали возможны благодаря постоянному вниманию и всесторонней поддержке руководства Кубанского ГАУ с самого момента создания факультета. Выражаем искреннюю благодарность действующему ректору университета Александру Ивановичу Трубилину и всему руководящему составу вуза за создание уникальной образовательной среды, в которой гармонично сочетаются фундаментальность классического образования и передовые технологии обучения. Ваше неравнодушие и стремление к совершенству вдохновляют коллектив факультета на новые свершения и позволяют нам готовить специалистов, соответствующих самым высоким стандартам XXI века.

Подготовлено коллективом авторов:
д-р экон. наук, профессор Л.К. Улыбина,
канд. экон. наук, профессор В. В. Бут,
д-р экон. наук, профессор А.А. Адаменко.

Источники:

1. Булат С.А. 70- летний период моей жизни (юбилейный буклет) / С.А. Булат. – Краснодар, 1997.
2. Булат С.А. Прогнозирование и оценка финансовой устойчивости предприятия / С.А. Булат, М.В. Романовский, И.А. Перонко. – Санкт – Петербург, 1996.
3. Булат С.А. Финансы: учеб. пособие. – 2-е издание / С.А. Булат. – Краснодар, 1996.
4. Гуральников С.Б. Казначейство в России: стратегия и практика деятельности: учеб. Пособие / С.Б. Гуральников. - Краснодар. ООО «НСС», 2003.
5. Зырянов Ф.П. Мои года – мое богатство / Ф. П. Зырянов. – Краснодар: Советская Кубань, 1998.
6. Липчиу Н.В. Экономический механизм хозяйствования предприятий аграрного сектора / Н.В. Липчиу. – Краснодар, 2001.
7. Отчет о научной-исследовательской деятельности факультета «Финансы и кредит» за 1996-2025 гг.
8. Парамонов П.Ф. Организационно-экономические проблемы адаптации сельскохозяйственных товаропроизводителей к рыночным условиям хозяйствования / П.Ф. Парамонов. – Краснодар: КГАУ. – 2002.
9. Перонко И.А. Параметры и перспективы развития регионального налогообложения в современных условиях / И.А. Перонко. – Краснодар: ООО «Качество», 2001.
10. Перонко И.А. Теория и история налогообложения: учеб. пособие / И.А. Перонко, А.И. Горелко. – Краснодар: Феникс-2000, 2008.
11. Перонко И.А. Региональные и местные налоги в Краснодарском крае / И.А. Перонко, Л.Л. Гнетецкая, Н.В. Карасулова. – Краснодар: «Феникс 2000», 2007.
12. Питерская Л.Ю. Инвестиционная политика государства и обеспечение экономической безопасности в условиях мирового кризиса: монография / Л.Ю. Питерская, И.В. Ворошилова. – Изд-во НИИ Экономики ЮФО, 2009.
13. Харитонов Е.М. Человек и власть / Е.М. Харитонов, Ю.Г. Волков. – М.: Высшая школа, 1995.
14. Факультету финансы и кредит 15 лет: история, современные тенденции, перспективы / В.В. Бут, И.В. Ворошилова, Л.К. Улыбина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 76. –С. 94-112.

Современные экономические исследования
Modern economic research

С.Ф. Альшоубаш – аспирант, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Томск, Россия, sarashobash13@gmail.com,

S.F. Alshoubash – postgraduate student, Tomsk state university of control systems and radioelectronics, Tomsk, Russia;

В.Ю. Цибульникова – к.э.н., доцент, заведующий кафедрой экономики, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Томск, Россия, Tuv82@bk.ru,

V.Yu. Tsibulnikova – candidate of economics science, associate professor, head of the economics department, Tomsk state university of control systems and radioelectronics, Tomsk, Russia.

МИГРАЦИЯ КАК ИНДИКАТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОЛИТИКИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: ПРИМЕР СТРАН АСЕАН
MIGRATION AS AN INDICATOR OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT POLICY: THE CASE OF ASEAN COUNTRIES

Аннотация. В настоящей работе предложено рассматривать миграцию как индикатор, отражающий эффективность политики развития человеческого капитала, а не как исключительно демографическое или экономическое явление. Исследование исходит из предположения, что миграционные потоки, особенно среди молодежи и лиц с высоким уровнем образования, позволяют выявить степень согласованности между инвестициями в образование, здравоохранение и развитие навыков, с одной стороны, и способностью экономики и институтов использовать результаты этих инвестиций с другой. Данный подход применяется к странам Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), что обусловлено значительными различиями между странами региона по уровню доходов, качеству институтов и демографической структуре, высокой интенсивностью внутренней и внешней миграции. В методологическом плане работа опирается на описательно-интерпретационный анализ вторичных данных международных организаций. Чистая миграция рассматривается как фактическое поведение населения, отражающее разрыв между формированием человеческого капитала и возможностями его использования в национальной экономике. Вделан вывод, что миграция выступает дополнительным аналитическим инструментом по отношению к традиционным показателям человеческого капитала и способствует более глубокому пониманию результативности образовательной, трудовой и институциональной политики в регионе.

Abstract. This paper proposes considering migration as an indicator reflecting the effectiveness of human capital development policy, rather than exclusively as a demographic or economic phenomenon. The study proceeds from the assumption that migration flows, especially among young people and highly educated individuals, reveal the degree of coherence between investments in education, healthcare, and skills development, on the one hand, and the ability of the economy and institutions to utilize the returns on these investments, on the other. This approach is applied to the countries of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), which is justified by the significant disparities among the region's countries in terms of income levels, institutional quality, and demographic structure, as well as the high intensity of both intraregional and external migration. Methodologically, the work relies on descriptive and interpretive analysis of secondary data from international organizations. Net migration is viewed as the actual behavior of the population, reflecting the gap between the formation of human capital and the opportunities for its utilization within the national economy. It is concluded that migration serves, as an additional analytical tool alongside traditional human capital indicators and contributes to a deeper understanding of the effectiveness of educational, labor, and institutional policies in the region.

Ключевые слова: миграция, человеческий капитал, эффективность политики, чистая миграция, рынок труда, страны АСЕАН, институциональная среда.

Keywords: migration, human capital, policy effectiveness, net migration, labour market, ASEAN countries, institutional environment.

Введение

В последние десятилетия международная и региональная миграция приобрела значительный масштаб и стала структурным элементом современной мировой экономики. Этот процесс связан с перераспределением человеческих и интеллектуальных ресурсов между странами, а также с трансформацией рынков труда, специализации и производственных моделей [3]. Параллельно усилилось внимание к человеческому капиталу как одному из ключевых факторов различий в уровнях экономического роста и развития, с акцентом на роль образования, здравоохранения, навыков и качества институтов в формировании производственного потенциала общества [1].

Научная литература, как правило, рассматривает миграцию и человеческий капитал в рамках относительно самостоятельных направлений. Миграция анализировалась преимущественно с точки зрения ее экономических и социальных последствий, тогда как исследования человеческого капитала концентрировались на инвестициях в человека и их отдаче для развития [8]. В данной работе предлагается иная аналитическая перспектива, основанная на следующем исследовательском вопросе: возможно ли интерпретировать миграционные потоки как показатель эффективности политики развития человеческого капитала?

Исходное предположение исследования состоит в том, что устойчивый отток молодежи и образованных групп населения из стран, активно инвестирующих в образование, здравоохранение и развитие навыков, свидетельствует о наличии разрыва между процессом формирования человеческого капитала и экономическими и институциональными возможностями его применения. В то же время способность отдельных государств привлекать квалифицированную рабочую силу и сохранять собственные кадры указывает на согласованность между политикой развития человека, структурой экономики и рынком труда.

Страны АСЕАН представляют собой подходящий эмпирический пример для проверки данного предположения, учитывая существенные различия между ними по уровню доходов, качеству институтов и демографическим характеристикам, а также высокую мобильность населения внутри региона и за его пределами [6]. Эти особенности позволяют интерпретировать миграционные потоки как поведенческое отражение разрыва между формированием человеческого капитала и возможностями его использования.

Исследования взаимосвязи между миграцией и человеческим капиталом охватывают несколько основных

направлений. Часть работ акцентирует внимание на вкладе мигрантов в рост производительности и восполнение дефицита навыков в принимающих странах [5]. Другие исследования сосредоточены на проблеме «утечки мозгов» и ее влиянии на ослабление человеческого потенциала стран-доноров [4]. Отдельное направление рассматривает денежные переводы и трансфер знаний в качестве частичных компенсаторных механизмов потери квалифицированных кадров. Несмотря на значимость этих подходов, в большинстве случаев миграция анализируется как фактор, воздействующий на накопление человеческого капитала. В данной работе используется иная логика анализа, в рамках которой миграция интерпретируется как индикатор, отражающий результативность политики формирования человеческого капитала и способность экономики и институтов обеспечить его применение, что позволяет по-новому выстроить аналитическую связь между этими категориями в рамках единого объяснительного подхода [2].

Традиционно человеческий капитал определяется как совокупный результат инвестиций в образование, здравоохранение и развитие навыков. Однако оценка эффективности этих инвестиций остается неполной без учета способности экономики и институтов создавать качественные рабочие места, соответствующие уровню сформированного потенциала. При недостаточности таких возможностей это проявляется в повышенной склонности к миграции, прежде всего среди молодежи и лиц с высоким уровнем образования, ориентированных на поиск более благоприятных условий для реализации своих компетенций [9]. В этом контексте миграция может рассматриваться как рациональное поведение, отражающее реальную оценку индивидами качества экономической и институциональной среды в стране происхождения [7].

Методология исследования и аналитическая модель

Исходя из изложенного, в работе предлагается объяснительный подход, основанный на сопоставлении показателей формирования человеческого капитала (образование, здравоохранение, навыки) и показателей способности экономики и институтов обеспечивать его использование (структура занятости, качество институтов, уровень безработицы среди образованных групп населения). Чистая миграция интерпретируется как поведенческий результат взаимодействия этих факторов. Рост показателей формирования человеческого капитала при одновременном отрицательном значении чистой миграции указывает на наличие разрыва между инвестициями в человека и возможностями их реализации внутри страны. Положительное значение чистой миграции в странах с высокими показателями человеческого капитала свидетельствует о согласованности между политикой развития человека, структурой экономики и рынком труда. В таком понимании чистая миграция дополняет традиционные индикаторы человеческого капитала, поскольку отражает фактическое поведение населения при оценке доступных возможностей.

В рамках исследования предлагается аналитический подход, в котором миграция интерпретируется как поведенческий показатель, отражающий эффективность политики формирования человеческого капитала и степень готовности национальной экономики и институциональной среды к его использованию.

Методологическая база исследования включает описательно-интерпретационный анализ статистических данных международных организаций (UN DESA, World Bank, UNDP, ILO) по странам АСЕАН. Эти показатели используются для объяснения причинно-следственной связи между процессом формирования человеческого капитала, условиями его применения и миграционным поведением населения.

В отличие от традиционных исследований, где миграция рассматривается как фактор, влияющий на накопление человеческого капитала, в данной работе она анализируется как поведенческая реакция, обусловленная несоответствием между:

- уровнем формирования человеческого капитала (образование, здравоохранение, навыки);
- способностью экономики создавать качественные рабочие места;
- качеством институциональной среды;
- демографической структурой рынка труда.

На этой основе чистая миграция интерпретируется как функция взаимодействия указанных факторов:

Чистая миграция = f (уровень формирования человеческого капитала; способность экономики к его использованию; институциональная среда; демографическая нагрузка).

Для проверки предложенной аналитической модели используются следующие группы показателей:

1. Показатели формирования человеческого капитала: Индекс человеческого капитала (HCI) Всемирного банка, Индекс человеческого развития (HDI) Программы развития ООН, доля лиц с высшим образованием среди мигрантов.
2. Показатели способности экономики к использованию человеческого капитала: структура занятости, коэффициент демографической нагрузки, доля населения трудоспособного возраста.
3. Институциональные и поведенческие показатели: чистая миграция, численность международных мигрантов, объем денежных переводов.

Комплексный анализ указанных показателей позволяет рассматривать миграцию как диагностический индикатор эффективности политики развития человеческого капитала в странах АСЕАН.

Страны АСЕАН представляют собой подходящий аналитический пример для применения предложенной концептуальной рамки, учитывая значительные различия по уровню доходов, качеству институтов и демографической структуре, а также высокую мобильность населения внутри региона и за его пределами. Эти особенности позволяют интерпретировать чистую миграцию как прямое отражение способности государств обеспечивать использование человеческого капитала.

Взаимосвязь представленных элементов демонстрирует причинно-следственную логику, в рамках которой миграция выступает индикатором состояния системы формирования и использования человеческого капитала. Для эмпирической иллюстрации предложенной аналитической модели далее представлены статистические данные по странам АСЕАН, отражающие демографические, миграционные и показатели человеческого капитала.

Для объяснения логики взаимосвязи между процессом формирования человеческого капитала, возможностями его использования и миграционным поведением населения в работе предлагается обобщённая аналитическая схема. Данная схема отражает последовательность ключевых элементов, определяющих условия реализации человеческого капитала в национальной экономике, и позволяет интерпретировать чистую миграцию как поведенческий результат их совокупного воздействия.

В основе схемы лежит предположение о том, что инвестиции в образование, здравоохранение и развитие навыков приобретают практическую значимость только при наличии экономических и институциональных условий, обеспечивающих их использование. Взаимодействие этих условий с демографической структурой рынка труда формирует миграционные решения населения, которые в агрегированном виде проявляются через показатели чистой миграции. В таком подходе чистая миграция используется как инструмент диагностики результативности политики развития человеческого капитала (рисунок 1).



Рисунок 1 – Аналитическая схема интерпретации чистой миграции как индикатора эффективности политики развития человеческого капитала

Взаимосвязь представленных на рисунке 1 элементов демонстрирует причинно-следственную логику, в рамках которой миграция выступает индикатором состояния системы формирования и использования человеческого капитала. Для эмпирической иллюстрации предложенной аналитической модели в таблице 1 представлены статистические данные по странам АСЕАН, отражающие демографические, миграционные и показатели человеческого капитала.

Таблица 1 – Численность международных мигрантов в странах АСЕАН (2015–2025 гг.)

Страна	2015 г. (тыс. чел.)	2020 г. (тыс. чел.)	2024 г. (тыс. чел.)	2025 г. (тыс. чел.)	Тенденция
Сингапур	2100	2156	2220	2300	рост
Малайзия	3400	3430	3550	3600	рост
Таиланд	3600	3635	3750	3800	рост
Индонезия	350	353	365	370	незначительный рост
Филиппины	210	219	228	230	рост
Вьетнам	70	76	82	85	рост
Мьянма	70	76	78	80	рост
Камбоджа	9	9	10	10	стабильность
Лаос	5	5	6	6	стабильность
Бруней	23	18	19	20	относительная стабильность

Источник: UN DESA, International Migrant Stock 2020

Данные таблицы 1 свидетельствуют о высокой концентрации международных мигрантов в Сингапуре, Малайзии и Таиланде по сравнению с другими странами региона. Данное распределение объясняется не только численностью населения, но указывает на наличие экономической и институциональной среды, способной привлекать и эффективно использовать квалифицированную рабочую силу. В этих странах мигранты рассматриваются как человеческий ресурс, поддерживающий производительность и структуру экономики.

Таким образом, распределение мигрантов в пределах АСЕАН позволяет выделить отчетливые центры притяжения, связанные со способностью национальной экономики обеспечивать использование человеческого капитала, что соответствует гипотезе о миграции как отражении фактической абсорбционной способности принимающих государств. В таблице 2 показана доля населения трудоспособного возраста и коэффициент демографической нагрузки в странах АСЕАН.

Таблица 2 – Доля населения трудоспособного возраста и коэффициент демографической нагрузки

Страна	Доля населения трудоспособного возраста (%)		Коэффициент демографической нагрузки (%)	
	2015	2025	2015	2025
Сингапур	73,5	71,2	36,1	46,3
Таиланд	70,3	67,8	42,3	54,1
Малайзия	68,5	69,8	45,9	47,6
Индонезия	67,9	69,6	47,2	44,8
Филиппины	63,5	64,6	57,4	54,6

Источник: UN DESA, World Population Prospects 2022

Данные таблицы 2 указывают на наличие структурных демографических различий между странами региона. Снижение доли населения трудоспособного возраста в Сингапуре и Таиланде в сочетании с ростом демографической нагрузки формирует дополнительное давление на рынки труда и усиливает потребность в привлечении внешней рабочей силы для поддержания уровней производства.

В то же время такие страны, как Филиппины и Индонезия, характеризуются широкой молодежной базой и относительным избытком предложения рабочей силы, что способствует формированию устойчивых миграционных потоков за пределы национальных экономик.

Следовательно, миграция в данном контексте выступает практической реакцией на демографические дисбалансы, влияющие на возможности стран по использованию собственных человеческих ресурсов, что усиливает трактовку миграции как индикатора соответствия между структурой населения и возможностями рынка труда.

Показатели денежных переводов (таблица 3) демонстрируют существенную зависимость стран-экспортеров рабочей силы от данного внешнего источника доходов. Несмотря на то, что переводы способствуют поддержанию потребления и улучшению уровня жизни, они не компенсируют качественные потери человеческого капитала, особенно в случаях, когда миграция затрагивает образованные и профессионально подготовленные группы населения.

Таблица 3 – Личные денежные переводы (в % от ВВП)

Страна	2015 г.	2020 г.	2025 г.
Филиппины	9,8	9,6	9,5
Камбоджа	6,7	7,8	8,2
Вьетнам	6,3	5,8	5,5
Мьянма	3,1	4,0	4,5
Индонезия	1,1	1,2	1,3
Сингапур	0,5	0,5	0,5
Таиланд	1,0	1,0	1,0
Малайзия	0,8	0,9	0,9
Лаос	0,6	0,6	0,7
Бруней	0,3	0,3	0,3

Источник: World Bank

Таким образом, денежные переводы выполняют функцию частичной компенсации экономических последствий миграции, не устраняя при этом разрыв в способности национальной экономики обеспечивать использование навыков и квалификаций, что подтверждает ключевое предположение исследования. В таблице 4 рассмотрена доля мигрантов, имеющих высшее образование по странам АСЕАН.

Таблица 4 – Доля мигрантов с высшим образованием, (%)

Страна	2015 г.	2020 г.	2025 г.
Сингапур	54	58	60
Малайзия	32	35	37
Таиланд	28	30	32
Филиппины	41	43	44
Вьетнам	26	28	30
Индонезия	22	24	25
Мьянма	20	22	24
Камбоджа	18	20	22
Лаос	17	18	20
Бруней	35	36	37

Источник: World Bank; ILO; UNDP

Данные таблицы 4 показывают, что значительная часть мигрантов в странах АСЕАН обладает высшим образованием как в принимающих, так и в отправляющих государствах. Это подтверждает, что миграционные потоки в регионе связаны с перемещением квалифицированных кадров и специалистов.

Следовательно, миграция образованных групп отражает непосредственную оценку качества экономической и институциональной среды, поскольку лица с высоким уровнем квалификации ориентируются на страны, предоставляющие возможности, соответствующие их образовательному и профессиональному потенциалу, что соответствует логике предложенной аналитической модели.

В таблице 5 представлены данные по чистой миграции в странах АСЕАН.

Таблица 5 – Чистая миграция и показатели человеческого капитала по состоянию на 2025 г.

Страна	Сальдо миграции	Индекс человеческого капитала (Human Capital Index – HCI)	Индекс человеческого развития (Human Development Index – HDI)
Сингапур	высокое положительное	0,92	0,950
Малайзия	положительное	0,62	0,805
Таиланд	положительное	0,62	0,770
Филиппины	отрицательное	0,54	0,625
Вьетнам	отрицательное	0,72	0,640
Индонезия	отрицательное	0,52	0,730
Мьянма	отрицательное	0,48	0,600
Камбоджа	отрицательное	0,45	0,580
Лаос	отрицательное	0,46	0,585
Бруней	положительное	0,75	0,845

Источник: World Bank; UNDP; UN DESA

Данные таблицы 5 демонстрируют устойчивую связь между чистой миграцией и высокими значениями индексов человеческого и человеческого развития. Страны с положительным сальдо миграции характеризуются более высокими показателями HCI и HDI, что указывает на согласованность между политикой развития человека, экономической структурой и институциональной средой.

В странах с отрицательным сальдо миграции сохраняется отток образованных групп населения при наличии относительных инвестиций в образование и здравоохранение, что свидетельствует о разрыве между процессом формирования человеческого капитала и возможностями его применения в национальной экономике.

Таким образом, полученные результаты подтверждают трактовку миграции как диагностического индикатора, отражающего результативность политики формирования человеческого капитала и способность экономики обеспечивать его использование.

Анализ стран АСЕАН в рамках предложенного подхода показывает, что влияние миграции на человеческий капитал определяется характеристиками экономической и институциональной среды. В странах с положительным сальдо миграции приток рабочей силы способствует восполнению дефицита навыков, поддержанию производительности и смягчению последствий старения населения при условии наличия механизмов интеграции мигрантов и использования их квалификаций. В этом контексте миграция дополняет политику развития человека.

В странах с отрицательным сальдо миграции наблюдается качественная утрата образованных кадров, обусловленная ограниченными возможностями рынков труда по предоставлению рабочих мест, соответствующих уровню подготовки. В таких условиях проблема связана не с масштабами инвестиций в человека, а с недостаточной способностью экономики преобразовывать эти инвестиции в продуктивную занятость. Денежные переводы и трансфер знаний сохраняют компенсаторную роль, эффективность которой зависит от институциональных условий их использования и возможностей реинтеграции возвращающихся мигрантов.

С этой точки зрения феномен «утечки мозгов» может рассматриваться как внутренний сигнал о несоответствии между политикой развития человеческого капитала и структурой экономики и рынка труда. Миграционные потоки отражают степень согласованности между системой образования, качеством институтов и возможностями создания рабочих мест с высокой добавленной стоимостью.

Заключение

Анализ данных стран АСЕАН за период 2015-2025 гг. показывает, что миграционные процессы отражают характер взаимосвязи между политикой развития человеческого капитала, структурой экономики и качеством институциональной среды. Комплексное рассмотрение показателей HCI, HDI, демографической структуры и чистой миграции свидетельствует о том, что государства, обеспечивающие согласованность между инвестициями в человека и возможностями их применения, формируются как центры притяжения квалифицированных кадров. В странах, где данный баланс нарушен, сохраняются устойчивые модели внешней миграции, особенно среди молодежи и образованных групп.

Таким образом, миграция в контексте стран АСЕАН может быть интерпретирована как рациональное поведение, отражающее реальную оценку населением качества экономических и институциональных возможностей. В этом случае причины «утечки мозгов» связаны с ограниченной способностью национальных рынков труда и институтов трансформировать инвестиции в образование, здравоохранение и навыки в продуктивную занятость.

Предложенный подход позволяет выстроить аналитическую связь между миграцией и человеческим капиталом, рассматривая миграцию как индикатор результативности соответствующей политики и способности экономики обеспечивать ее реализацию. Практическая значимость данного подхода заключается в возможности его использования для выявления сильных и уязвимых сторон образовательной, трудовой и институциональной политики. Опыт стран АСЕАН подтверждает применимость данного аналитического инструмента и в других развивающихся контекстах с сопоставимыми структурными характеристиками.

Источники:

1. Гануш Г. И., Тетеринец Т. А. Эволюция теории и практики управления человеческим капиталом в аграрной сфере // Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия аграрных наук. 2022. № 1 (60). С. 35–45.
2. Осадчая Г. И., Вартанова М. Л. Выявление динамики изменений человеческого потенциала России в контексте опыта евразийской интеграции // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. № 3 (15). С. 223–235.
3. Asyidiqi1 H. The Impact of ASEAN Economic Community on Skilled Springer Nature, 2024.C. 279.
4. Efimov V. S., Lapteva A. V., Mikhailova E. I. The concept of human capital – The need for an interdisciplinary synthesis 2016.
5. Kazemian S. [и др.]. Pro-human economic indicators and their relationship with environmental sustainability in ASEAN countries: Analyzing human capital investment, brain drain and immigration through panel data 2020.
6. Khurshid A., TAN D. Y. K., TAN G. L. K. Catalysing Growth: State of ASEAN University Innovation and Entrepreneurship: Report 2024 2024.
7. Olha P. Роль людського капіталу у забезпеченні сталого економічного розвитку: стан, проблеми, перспективи.
8. Perepelkin V. A., Perepelkina E. V., Morozova E. S. Evolution of the Concept of" Human Capital" in Economic Science. // International journal of environmental and science education. 2016. № 15 (11). С. 7649–7658.
9. Toyama M., Suvanvihok V. The opportunities for open and distance education in the enhancement of migrant labour skills and competencies in ASEAN: The case of Thailand // ASEAN Journal of Open and Distance Learning. 2020. № 2 (12). С. 42–54.

И.А. Бабалыкова – к.э.н., доцент, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, babalykova.ira@yandex.ru,

I.A. Babalykova – candidate of economic sciences, associate professor, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.Д. Вязовкин – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, daniilvazovkin@icloud.com,

D.D. Vyazovkin – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

П.А. Емельянова – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, polina.emelyanova_7@mail.ru,

P.A. Emelyanova – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.А. Рау – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, anna2006rau@gmail.com,

A.A. Rau – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ МОШЕННИЧЕСТВА В СИСТЕМЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА
METHODS OF DETECTING AND PREVENTING FRAUD IN THE ACCOUNTING SYSTEM

Аннотация. Система бухгалтерского учета в условиях растущих геополитических вызовов является ключевым защитником интересов экономического субъекта, осуществляющим контроль финансовых операций, а также позволяющим фирме избегать штрафов, потерь, кризисов. Значимой функцией учетной системы является способность отсеивать опасные операции, предотвращать различные виды мошенничества. В данной статье рассматриваются методы выявления и предотвращения мошенничества в бухгалтерском учёте: от теоретических аспектов мотивации мошенников до современных инструментов, таких как аналитики данных и ИИ для автоматического обнаружения аномалий. Представлена важность комплексного подхода, включающего организационные, технические и кадровые меры, усиление внутреннего контроля, а также процедуры расследования. А также даются рекомендации по разработке политик экономической безопасности и внедрению систем мониторинга для эффективной защиты бизнеса в условиях цифровой трансформации.

Abstract. In the context of growing geopolitical challenges, the accounting system is a key defender of the interests of an economic entity, which monitors financial transactions, and also allows the company to avoid fines, losses, crises. A significant function of the accounting system is the ability to weed out dangerous transactions and prevent various types of fraud. This article examines methods for detecting and preventing fraud in accounting: from the theoretical aspects of motivating fraudsters to modern tools such as data analytics and AI for automatic detection of anomalies. The importance of an integrated approach is presented, including organizational, technical and personnel measures, strengthening internal control, as well as investigation procedures. It also provides recommendations for developing economic security policies and implementing monitoring systems to effectively protect businesses in a digital transformation.

Ключевые слова: Мошенничество, фрод, внутренний контроль, аналитические методы, треугольник мошенничества, противодействие финансовым преступлениям, риски, бухгалтерский учет, аудит.

Keywords: Fraud, internal control, analytical methods, fraud triangle, financial crime prevention, risks, accounting, and auditing.

Введение

Мошенничество (фрод) в бухгалтерском учете представляет собой одну из наиболее значимых и системных угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Несмотря на постоянное совершенствование систем контроля, данное явление демонстрирует высокую адаптивность, приобретая новые формы в условиях цифровой трансформации экономики. Противодействие фроду требует междисциплинарного подхода, находящегося на стыке бухгалтерского учета, аудита, криминологии, корпоративного права и информационной безопасности, что обуславливает сложность и многогранность его исследования.

Актуальность исследования заключается в значительных прямых и репутационных убытках компаний. Согласно глобальным отчетам (ACCA, PwC), ежегодные потери от фрода достигают 5% выручки, а сами схемы становятся все более изощренными.

Целью данного исследования является разработка целостной научно-практической концепции, объединяющей теоретические основы мотивации к совершению фрода с эффективными стратегиями его предотвращения и тактиками обнаружения.

Методологическая база исследования построена на системном анализе, который позволяет рассмотреть противодействие мошенничеству как единый механизм; сравнительном методе для оценки эффективности различных инструментов; а также дедуктивном подходе для выявления причинно-следственных связей между условиями в организации и рисками фрода.

Информационная база включает международные стандарты аудита (МСА 240), Федеральный закон № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», профессиональные стандарты внутреннего аудита (IPPF), и релевантные научные труды в области экономической безопасности и криминологии.

Результаты исследования могут быть использованы коммерческими компаниями для разработки и аудита систем внутреннего контроля, аудиторскими и консалтинговыми организациями для оценки рисков недобросовестных действий, государственными контролирующими и правоохранительными органами, образовательными учреждениями для подготовки специалистов в области учета, аудита и экономической безопасности.

Таким образом, выводы работы позволяют систематизировать и повысить эффективность мер по противодействию мошенничеству на различных уровнях управления.

Основная часть

Понимание причин и условий, способствующих возникновению мошенничества, является ключевым элементом при построении эффективной системы внутреннего контроля и предотвращения фрода. Одной из наиболее авторитетных и широко применяемых теоретических моделей в этой области выступает «Треугольник мошенничества» (Fraud Triangle), предложенная криминологом Дональдом Кресси. Согласно этой концепции, для совершения мошеннического акта необходимо одновременное присутствие трёх взаимосвязанных компонентов: давления (мотива), возможности и рационализации [5].

Под давлением подразумеваются внутренние или внешние факторы, побуждающие человека к противоправным действиям. В контексте бухгалтерской и финансовой деятельности к таким факторам могут относиться личные финансовые затруднения – например, тяжёлое материальное положение, крупные долги, высокие медицинские расходы или зависимость (в том числе игровая); стремление к обогащению, вызванное неудовлетворённостью своим доходом или амбициями; нереалистичные производственные или финансовые планы, навязанные руководством; а также прямое давление со стороны менеджмента, включая угрозы увольнения за невыполнение ключевых показателей эффективности.

Возможность совершения мошенничества возникает тогда, когда в организации существуют уязвимости в системе внутреннего контроля, позволяющие не только инициировать фрод, но и скрыть его. К типичным условиям, создающим такую возможность, относятся отсутствие или формальное соблюдение принципа разделения обязанностей (например, когда один и тот же сотрудник создаёт счета, утверждает их и осуществляет оплату); недостаточный уровень контроля и внимания со стороны руководства; слабо выстроенные или несоблюдаемые процедуры в области информационной безопасности – в частности, несанкционированный доступ к финансовым данным, отсутствие аудита действий пользователей, слабые пароли и т.п.; а также чрезмерно сложные и непрозрачные бизнес-процессы, в которых легко допустить или скрыть ошибки и злоупотребления.

Третий элемент треугольника – рационализация – представляет собой психологический механизм самооправдания, позволяющий нарушителю смягчить чувство вины и сохранить позитивный образ самого себя. В повседневной практике это проявляется в установках типа «я просто одолжил деньги», «компания и так в выигрыше», «все так поступают», «мне давно пора повысить зарплату», или «я компенсирую неоплаченные сверхурочные». Такая внутренняя «легитимация» поведения особенно опасна, поскольку снижает барьеры к совершению противоправных действий даже у сотрудников, ранее не склонных к нарушениям.

Наряду с теоретической моделью «Треугольника мошенничества», важным прикладным инструментом в борьбе с фрода являются так называемые «красные флаги» – предупреждающие сигналы, указывающие на повышенный риск мошеннических действий (таблица 1). Их выявление и систематический анализ позволяют организациям своевременно выявлять уязвимости и предотвращать злоупотребления на ранних стадиях.

Таблица 1 – Классификация «красных флагов» мошенничества в бухгалтерском учете

Категория	Конкретные примеры «красных флагов»
Поведенческие	Резкие изменения в образе жизни сотрудника (дорогие покупки, автомобили). Нежелание идти в отпуск или делегировать обязанности. Повышенная нервозность, защитная реакция на вопросы.
Операционные	Регулярные арифметические ошибки в первичных документах и отчетности. Частые и необоснованные исправительные проводки. Отсутствие или «затеривание» первичных документов (накладных, актов). Постоянные отклонения от установленных регламентов.
Организационные	Слабый контроль со стороны собственников и высшего руководства. Неясная организационная структура, конфликт интересов. Высокая текучесть кадров в финансово-экономических подразделениях.

Для визуализации взаимосвязи элементов «Треугольника мошенничества» и «красных флагов» можно использовать схему (рисунок 1).



Рисунок 1 – Взаимосвязь «Треугольника мошенничества» Д. Кресси и «красных флагов»

Таким образом, первейшей задачей организации является недопущение формирования данной «триады», что достигается за счет превентивных мер.

Профилактика фрода является наиболее экономически эффективной стратегией, направленной на устранение элемента «Возможности» в треугольнике Кресси.

Краеугольным камнем данной стратегии является создание надежной системы внутреннего контроля (СВК).

Система внутреннего контроля включает в себя комплекс организационных мер, процедур и политик, ключевыми принципами которых являются: разделение обязанностей, при котором ни один сотрудник не должен контролировать все ключевые этапы хозяйственной операции; санкционирование и утверждение операций через установление лимитов и полномочий; физическая охрана активов через ограничение доступа к материальным ценностям; регулярные сверки и инвентаризации, обеспечивающие сопоставление данных учета с фактическим наличием активов [6].

Независимая оценка адекватности и эффективности СВК осуществляется посредством внутреннего аудита, который проверяет не только финансовые потоки, но и соблюдение регламентов, оценивает риски,

включая фрод-риски [1].

Корпоративная культура и этика формируют среду, в которой технические меры контроля получают идеологическое подкрепление через принятие и реальное соблюдение Кодекса этики, регулярное обучение сотрудников и организацию анонимного канала сообщений о нарушениях («горячая линия»).

В кадровой работе профилактический эффект достигается за счет тщательной проверки кандидатов на этапе найма и политики обязательного отпуска, способствующей выявлению махинаций.

Цифровые технологии защиты реализуются через разграничение прав доступа в учетных системах на основе принципа минимальных привилегий и ведение логов, фиксирующих действия пользователей.

Максимально эффективной защитой от мошеннических схем является разработка модели комплексной системы профилактики мошенничества, что предполагает интеграцию законодательных, технических, организационных мер и обучения сотрудников в единую систему экономической безопасности (рисунок 2). Такой подход направлен на создание условий, исключающих или сводящих к минимуму возможность совершения мошеннических действий, а также на выявление признаков мошенничества и реагирование на них.

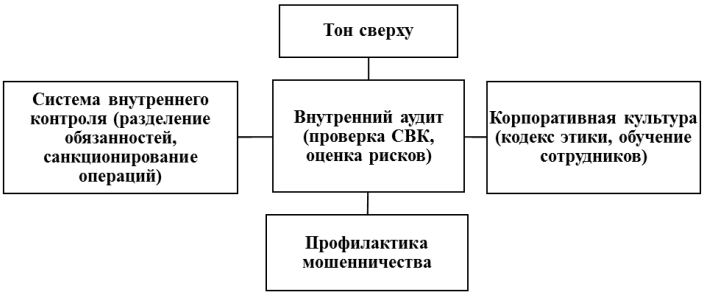


Рисунок 2 – Модель комплексной системы профилактики мошенничества

Несмотря на комплексные профилактические меры, полностью исключить риск мошенничества невозможно, поэтому организация должна располагать эффективными инструментами его своевременного и оперативного выявления.

Одним из ключевых методов в этом контексте выступают аналитические процедуры, которые составляют основу аудиторской диагностики. К ним относятся сопоставление фактических финансовых и операционных показателей с плановыми значениями, данными аналогичных периодов прошлых лет, а также со средними отраслевыми метриками. Особое внимание уделяется анализу динамики ключевых коэффициентов и трендов – резкие, не имеющие объективного экономического обоснования, отклонения (например, неожиданный рост выручки при снижении объемов продаж или аномальное улучшение рентабельности на фоне стагнации рынка) могут служить признаками манипуляций с бухгалтерской отчётностью и требуют углублённой проверки (таблица 2).

Таблица 2 – Фрагмент аналитического отчета для выявления аномалий по статьям затрат в ООО «Лира»

Центр затрат	Факт за кв. 2024 г., руб.	План за кв. 2024 г., руб.	Отклонение, руб.	Отклонение, %	Комментарий аудитора
Отдел закупок	550 000	450 000	+100 000	+22,2	Требует проверки. Запросить детализацию
Отдел продаж	780 000	800 000	-20 000	-2,5	В пределах нормы
Производственный отдел	2 100 000	2 050 000	+50 000	+2,4	В пределах нормы
Администрация	1 500 000	1 200 000	+300 000	+25,0	Критическое отклонение. Срочная проверка

Документальный контроль и использование аудиторских выборок остаются фундаментальными методами выявления мошенничества, позволяя обнаружить поддельные, фальсифицированные или формально некорректно оформленные первичные документы. Эффективность этого подхода достигается за счёт целенаправленной выборочной проверки комплектов документов по операциям с повышенным риском. В первую очередь по крупным, нетипичным или вызывающим обоснованные сомнения сделкам.

В то же время современные технологии значительно расширяют возможности детекции фрода. Методы анализа данных (Data Mining) и решения на основе искусственного интеллекта позволяют автоматизировать поиск аномалий в больших массивах информации, выявлять скрытые закономерности и подозрительные связи, например, между сотрудниками и контрагентами, что может указывать на сговор или конфликт интересов.

Особое значение приобретают статистические подходы, такие как применение закона Бенфорда, который используется для оценки естественности распределения первых цифр в числовых данных и помогает выявлять искусственное искажение финансовой информации (рисунок 3). В совокупности эти инструменты формируют основу для перехода от реактивного к проактивному и предиктивному выявлению мошенничества [7].

На графике представлено сравнение теоретического распределения Бенефорда (линия) с фактическими данными компании (столбцы). Наблюдаются значительные отклонения в цифрах 1, 4, 7 и 9. Частота появления цифры 1 составляет 12,5% при ожидаемых 30,1%, что является классическим признаком возможных манипуляций. Одновременно зафиксированы аномальные пики по цифрам 4 (18,2%), 7 (16,8%) и 9 (14,7%) при ожидаемых значениях 9,7%, 5,8% и 4,6% соответственно. Такое распределение свидетельствует о высокой вероятности искажения финансовых данных.

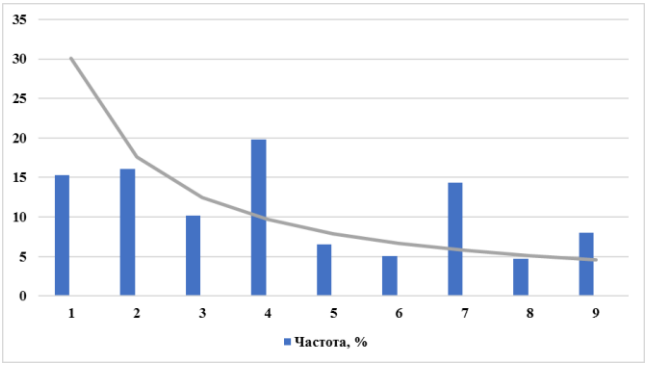


Рисунок 3 – Проверка данных о закупках с помощью Закона Бенефорда

Внезапные проверки и необъявленные инвентаризации, особенно в подразделениях и операциях с высоким уровнем риска, демонстрируют высокую эффективность в предотвращении хищений, поскольку лишают потенциальных нарушителей возможности заранее подготовиться или скрыть факты злоупотреблений. Параллельно важную роль играет стимулирование внутренних информаторов, то есть, создание условий, при которых сотрудникам не только безопасно, но и целесообразно сообщать о подозрительных действиях. Гарантированная анонимность, защита от репрессий и, при необходимости, система поощрений значительно повышают доверие персонала к «горячей линии», превращая её в один из самых действенных инструментов раннего выявления мошенничества.

Обнаружение факта мошенничества требует немедленного запуска чётко структурированного и юридически обоснованного алгоритма действий, главными целями которого являются ограничение финансовых и репутационных потерь, обеспечение сохранности доказательной базы и привлечение виновных к соответствующей ответственности [2].

Процесс внутреннего расследования начинается с оперативного сбора и фиксации доказательств, как цифровых (логи систем, электронная переписка, резервные копии), так и бумажных (первичные документы, служебные записки), при этом особое внимание уделяется соблюдению цепочки хранения и целостности носителей, чтобы обеспечить их юридическую допустимость в рамках возможного судебного разбирательства. В расследовании участвуют профильные специалисты, такие как: юристы, сотрудники службы внутренней безопасности, а при необходимости независимые судебные бухгалтеры или эксперты по цифровой криминалистике. Опросы персонала проводятся по заранее подготовленному сценарию, с соблюдением принципа постепенного вовлечения: сначала опрашиваются лица, не имеющие прямого отношения к инциденту, что позволяет сформировать объективную картину происшествия и избежать преждевременного раскрытия деталей [4].

Информация о расследовании распространяется в строго ограниченном кругу как правило, только среди высшего руководства, собственников и ответственных лиц службы безопасности. Решение о передаче материалов в правоохранительные органы принимается после тщательной оценки правовых рисков и рекомендаций юридических консультантов.

На заключительном этапе принимаются меры дисциплинарного и/или правового воздействия, включая увольнение, обращение в суд и возбуждение уголовного дела при наличии оснований. Параллельно инициируется процедура возмещения ущерба, в том числе через подачу гражданского иска. Не менее важным является глубокий анализ корневых причин нарушения, выявление пробелов в системе внутреннего контроля и реализация корректирующих мер, направленных на предотвращение повторения подобных случаев в будущем.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что эффективное противодействие мошенничеству в бухгалтерском учете требует комплексного подхода, объединяющего теоретические основы детерминации фрода с практическими инструментами его профилактики и выявления. Установлено, что ключевым условием формирования антифрод-среды является одновременное воздействие на все элементы "треугольника мошенничества" Д. Кресси, при этом особое значение приобретает устранение факторов возможности через совершенствование системы внутреннего контроля. Результаты проведенного исследования заключаются в разработке интегрированной модели управления фрод-рисками, содержащей конкретные методики профилактики, детекции и реагирования. Полученные выводы и рекомендации могут служить основой для формирования корпоративных политик экономической безопасности, создания регламентов внутреннего контроля и расследования инцидентов, а также для совершенствования образовательных программ в области бухгалтерского учета и аудита.

Перспективными направлениями дальнейших научных изысканий представляются разработка адаптивных систем мониторинга на основе искусственного интеллекта, способных к самообучению на новых схемах мошенничества; изучение поведенческих аспектов принятия неэтичных решений в условиях цифровой трансформации бизнеса; анализ эффективности различных моделей корпоративной культуры в предотвращении экономических преступлений.

Таким образом, проведенный анализ подтверждает, что создание устойчивой к мошенничеству среды требует системного сочетания организационных, технических и кадровых мер, поддерживаемых приверженностью руководства принципам нулевой толерантности к нарушениям и постоянной адаптацией контрольных механизмов к изменяющимся условиям ведения бизнеса.

Источники:
1. Азарская, М. А. Экономическая безопасность: методические особенности научно-исследовательских работ : учебное пособие / М. А. Азарская, В. Л. Поздеев. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2021. – 118 с.
2. Криминалистическая методика расследования преступлений в сфере экономики : учеб. пособие / Г. М. Меретуков. – Краснодар: КубГАУ, 2016г. – 121 с.
3. "Международный стандарт аудита 240. Обязанности аудитора в отношении недобросовестных действий при проведении аудита финансовой отчетности" (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 N 2н) (ред. от 16.10.2023). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317404/
4. Основы бухгалтерского учета и судебно-бухгалтерской экспертизы : учебно-методическое пособие / составители Н. С. Дергач [и др.]. – Томск : ТГУ, 2011. – 152 с.
5. Пейзак Р. И. Детерминанты преступлений, связанных с обманом. Современный взгляд на треугольник Cressey // Аграрное и земельное право. – 2024г. – № 12(240). – С. 428-431.
6. Резниченко, С. М. Современные системы внутреннего контроля : учеб. пособие / С. М. Резниченко, М. Ф. Сафонова, О. И. Швырёва. – Краснодар: КубГАУ, 2016г. – 439 с.
7. Садыкова Т. М. Подходы к обнаружению мошеннических схем в бухгалтерском учете и отчетности предприятия // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2015г. – №2 (56).
8. Федеральный закон "О противодействии коррупции" от 25.12.2008 № 273-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/.

А.В. Бабкин – д.э.н., профессор Высшей инженерно-экономической школы, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Цифровая экономика промышленности», Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, al-vas@mail.ru,

A.V. Babkin – doctor of economics, professor at the Higher school of engineering and economics, head of the research laboratory «Digital economy of industry», Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia;

Р.А. Мусаев – д.э.н., профессор Московской школы экономики, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия, rasmous@mail.ru,

R.A. Musaev – doctor of economics, professor at the Moscow school of economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia.

ФИНАНСОВЫЕ ИНСТИТУТЫ КАК ДРАЙВЕР МАСШТАБИРОВАНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СТРАТЕГИРОВАНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ЗРЕЛОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ЭКОСИСТЕМ
FINANCIAL INSTITUTIONS AS DRIVERS OF AI IMPLEMENTATION SCALING IN THE STRATEGISATION OF INTELLECTUAL MATURITY IN INDUSTRIAL ECOSYSTEMS

Аннотация. В статье обосновываются теоретико-методологические положения анализа роли финансовых институтов в процессах масштабирования внедрения искусственного интеллекта в стратегировании интеллектуальной зрелости промышленных экосистем. Предметом исследования выступают финансовые институты как элемент стратегического контура, обеспечивающего переход от технологического потенциала искусственного интеллекта к его воспроизводимой и экосистемно закрепленной интеграции в бизнес-процессы. Цель работы заключается в формировании стратегической концепции, интерпретирующей финансовые институты не как вспомогательный источник ресурсов, а как драйвер институционализации и масштабирования интеллектуальной зрелости промышленных экосистем. Методологическую основу исследования составляет общая теория стратегии и методология стратегирования, разработанные академиком РАН В.Л. Квинтом, в сочетании с системным и институционально-эволюционным подходами, а также методами концептуального моделирования и теоретической типологизации. В результате: (1) обоснована авторская трактовка финансовых институтов как институциональных медиаторов между долгосрочными стратегическими приоритетами и ИИ-инициативами, (2) разработана типологизация их стратегических функций на различных уровнях интеллектуальной зрелости и (3) аргументирован переход от проектного финансирования искусственного интеллекта к стратегически ориентированной финансовой архитектуре, соотнесенной с целевыми контурами развития промышленных экосистем. Сделан вывод о том, что устойчивое масштабирование внедрения искусственного интеллекта возможно лишь при встраивании финансовых институтов в стратегический контур управления интеллектуальной зрелостью на основе методологии стратегирования.

Abstract. The article substantiates the theoretical and methodological foundations for analyzing the role of financial institutions in scaling artificial intelligence implementation within the strategic management of intellectual maturity of industrial ecosystems. The subject of the study is financial institutions viewed as an element of a strategic framework enabling the transition from AI technological potential to its reproducible and ecosystem-embedded integration into business processes. The purpose of the paper is to develop a strategic concept that interprets financial institutions not as auxiliary sources of capital but as drivers of institutionalizing and scaling intellectual maturity in industrial ecosystems. The methodological framework is grounded in the general theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Academician and Foreign Member of the Russian Academy of Sciences Vladimir L. Kvint, combined with systemic and institutional-evolutionary approaches, as well as conceptual modeling and theoretical typologization. The results substantiate an authorial interpretation of financial institutions as institutional mediators between long-term strategic priorities and AI initiatives, propose a typology of their strategic functions across different levels of intellectual maturity, and theoretically justify the transition from project-based AI financing to a strategically oriented financial architecture aligned with target ecosystem maturity contours. It is concluded that sustainable scaling of AI implementation is achievable only through embedding financial institutions into a strategic governance framework of intellectual maturity based on the methodology of strategizing.

Ключевые слова: финансовые институты, искусственный интеллект, интеллектуальная зрелость, промышленные экосистемы, стратегирование, стратегическое управление.

Keywords: financial institutions, artificial intelligence, intellectual maturity, industrial ecosystems, strategizing, strategic management.

Благодарности: работа выполнена при поддержке Российского научного фонда, проект 25-18-00978, https://rscf.ru/project/25-18-00978/.
Acknowledgments: the work was supported by the Russian Science Foundation, Project № 25-18-00978, https://rscf.ru/en/project/25-18-00978/.

Введение

Актуальность исследования обусловлена ускоряющимся внедрением технологий искусственного интеллекта (ИИ) в промышленности и одновременным нарастанием разрыва между высоким уровнем разработки ИИ-решений и их ограниченной масштабируемой интеграцией в бизнес-процессы и экосистемные взаимодействия. В условиях перехода к экономике данных и интеллектуализации производственных систем данный разрыв приобретает не технологический, а стратегически-институциональный характер, проявляясь в фрагментации ИИ-

инициатив, доминировании проектного подхода к финансированию и отсутствии устойчивых механизмов воспроизводства эффекта.

В логике заявленной темы исходной теоретико-методологической опорой выступает общая теория стратегии и методология стратегирования, основоположником которых является академик, Иностранный член РАН Владимир Львович Квинт, сформировавший отечественную школу стратегирования и закрепивший ее исследовательскую и образовательную инфраструктуру в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем и на кафедре экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова [1-3]. Именно в контуре данной методологии стратегирование трактуется как научно обоснованный процесс формирования долгосрочных приоритетов развития, вытекающих из объективных трендов, ценностных ориентиров и ресурсных ограничений, что позволяет рассматривать ИИ не как инструмент цифровизации, а как стратегический фактор формирования интеллектуальной зрелости промышленных экосистем [1, 4].

Целью статьи является обоснование роли финансовых институтов как драйвера масштабирования внедрения ИИ в стратегировании интеллектуальной зрелости промышленных экосистем и раскрытие механизмов перехода от проектного финансирования ИИ к стратегически ориентированной финансовой архитектуре.

Объектом исследования выступают промышленные экосистемы в условиях ИИ-трансформации, предметом – стратегические функции финансовых институтов в процессах формирования и воспроизводства интеллектуальной зрелости.

Методы исследования

В работе использован комплекс общенаучных и специальных методов исследования:

– логико-структурный и системный анализ для выявления взаимосвязей между технологическим потенциалом ИИ, финансовыми институтами и уровнями интеллектуальной зрелости промышленных экосистем;

– сравнительно-аналитический метод – для сопоставления проектного и стратегически ориентированного подходов к финансированию ИИ-инициатив;

– концептуальное моделирование – для формирования авторской трактовки финансовых институтов как элемента стратегического контура и построения логической схемы трансформации технологического потенциала ИИ в интеллектуальную зрелость.

В рамках исследования также применялись методы теоретической типологизации и обобщения, позволившие выделить уровни интеллектуальной зрелости промышленных экосистем и соответствующие им стратегические функции финансовых институтов.

Эмпирическая база исследования формируется за счет анализа современных научных публикаций, отражающих результаты исследований в области стратегирования, ИИ-трансформаций, экосистемного развития и институциональных механизмов финансирования.

Литературный обзор

В вышеописанном контексте, на взгляд авторов, принципиально важно начать обзор с работ В. Л. Квинта, где стратегирование разворачивается как особый тип научного и управленческого мышления, фиксирующий источники стратегии, ее категориальный аппарат и логику выведения приоритетов из объективных трендов, ресурсной базы и системы ценностей [1]. Междисциплинарное расширение стратегирования в сопряжении с трансформациями социального развития и экономикой знаний усиливается в совместном труде С. Д. Бодрунова и В. Л. Квинта [2]. Важной для обоснования «стратегического характера» исследования является и работа В. Л. Квинта, выполненная в форме обращения к истокам теории стратегии и ее классическим основаниям, где подчеркивается историко-теоретическая преемственность и необходимость строгой методологической дисциплины при проектировании стратегий [3]. При переходе к прикладной проекции методологии стратегирования в отношении промышленных регионов важны результаты, демонстрирующие, как оценивается и включается человеческий потенциал в контуры стратегирования [4]. Исследование экономической и финансовой стратегии в работах коллектива под научной редакцией В. Л. Квинта дает необходимый понятийный каркас для связки «финансовые институты – стратегические приоритеты – инвестиционные решения – измеримый эффект» [5]. Наконец, для предметной конкретизации промышленного измерения стратегирования значимы положения о стратегировании промышленного ядра национальной экономики [6].

Дальнейшая литература расширяет институционально-экономическую перспективу, позволяя связать стратегирование с конкретными механизмами инвестиционного управления и архитектурой институтов развития [7]. Существенную роль в обзоре следует отвести работам, раскрывающим механизмы реализации интеллектуального капитала в инновационном развитии предприятий, поскольку интеллектуальная зрелость экосистем в логике настоящего исследования выступает функцией не только технологического оснащения, но и способности капитализировать знания, данные и алгоритмические компетенции [8]. Институциональное пространство устойчивого развития акцентирует структурные мотивы и условия институциональной эволюции [9]. Специально для концепта «интеллектуальной зрелости промышленных экосистем» ключевой является работа, предлагающая концептуальный фреймворк ее оценки и управления [10]. Параллельно целесообразно учитывать исследования, посвященные эффективности подготовки специалистов для наукоемкого производства, поскольку кадровый контур остается критическим ограничением масштабирования [11]. Экосистемная перспектива в российской исследовательской программе также фиксируется через работы, раскрывающие феномен «экосистем фирм» и логику формирования исследовательской повестки [12]. Исследования производственных инноваций и устойчивого

развития усиливает аргументацию о том, что масштабирование ИИ-внедрения должно оцениваться не только по краткосрочной эффективности, но и по способности поддерживать устойчивость цепочек создания стоимости и снижать издержки адаптации [13]. С точки зрения стратегического управления ресурсами полезны работы о реконфигурации ресурсов/активов и формировании стратегического ресурса [14]. Для усиления стратегического измерения важно также привлечение работ, переосмысляющих конкурентное преимущество в координатах устойчивости и адаптивности [15]. Непосредственно для связки «экосистема – финансирование – воспроизводство инноваций» значима работа, рассматривающая инновационную экосистему как форму организационной целостности и механизм финансирования [16].

Для корректного перехода от обзора литературы к аналитической части статьи целесообразно представить систематизацию источников в виде обобщающей таблицы 1, позволяющей зафиксировать вклад каждой группы работ в формирование стратегического понимания роли финансовых институтов в масштабировании внедрения ИИ и достижении интеллектуальной зрелости промышленных экосистем. При этом методологическое ядро систематизации формируется трудами академика, Иностранного члена РАН В.Л. Квинтом, как основоположником общей теории стратегии и методологии стратегирования, а остальные источники логически выстраиваются вокруг его концептуального контура.

Таблица 1 – Обобщение теоретических подходов к роли финансовых институтов в стратегировании интеллектуальной зрелости и масштабировании внедрения искусственного интеллекта в промышленных экосистемах

Автор(ы), источник	Ключевой теоретический фокус	Связь с ИИ	Вклад в концепт интеллектуальной зрелости	Роль финансовых институтов / механизмов
Квинт В.Л. [1]	Истоки теории стратегии, стратегирование как научная методология	ИИ трактуется как стратегический фактор долгосрочного развития	Зрелость понимается как способность системы реализовывать стратегические приоритеты	Финансы – элемент стратегического контура реализации приоритетов
Бодрунов С.Д., Квинт В.Л. [2]	Социальная трансформация, экономика знаний, ноономика	ИИ как источник новой стоимости и знания	Интеллектуальная зрелость как результат технологической и институциональной эволюции	Финансовые институты как посредники трансформации знаний в экономический эффект
Квинт В.Л. [3]	Классические основания теории стратегии	ИИ включается в логику стратегического целеполагания	Зрелость – соответствие долгосрочной стратегии и ресурсной базы	Финансы обеспечивают устойчивость стратегического выбора
Квинт В.Л. и др. [4]	Стратегирование человеческого потенциала регионов	ИИ требует развитого человеческого капитала	Зрелость связывается с качеством человеческого потенциала	Финансирование как инструмент селекции и приоритизации развития
Квинт В.Л. и др. [5]	Экономическая и финансовая стратегия	ИИ – объект финансово-стратегического планирования	Зрелость операционализируется через стратегические показатели	Финансовые институты формируют инвестиционные портфели ИИ
Сасаев Н.И., Квинт В.Л. [6]	Стратегирование промышленного ядра экономики	ИИ как фактор промышленной трансформации	Зрелость – способность промышленности к технологическому обновлению	Институты развития как драйверы масштабирования
Sedikov D. [7]	Институциональная архитектоника инвестиций	ИИ как объект институционального инвестирования	Зрелость определяется устойчивостью инвестиционных контуров	Финансовые институты формируют правила и стимулы инвестиций
Klius Yu., Kharkovyna O. [8]	Реализация интеллектуального капитала	ИИ как форма капитализации знаний	Зрелость – способность коммерциализировать интеллектуальные активы	Финансы ускоряют превращение знаний в активы
Stadnyk V. и др. [9]	Институциональное пространство устойчивого развития	ИИ встраивается в институциональные режимы	Зрелость зависит от институциональной согласованности	Финансы как элемент устойчивого институционального дизайна
Глухов В.В. и др. [10]	Управление интеллектуальной зрелостью экосистем	ИИ – ключевой драйвер зрелости	Зрелость формализуется через индикаторы и уровни	Финансовые решения привязываются к уровням зрелости
Гирфанова Е.Ю. [11]	Подготовка кадров для наукоемкого производства	ИИ требует новых компетенций	Зрелость включает кадрово-компетентностный контур	Финансирование образовательных и корпоративных программ
Попов Е.В. [12]	Экосистемы фирм	ИИ как экосистемная технология	Зрелость – координационная способность экосистемы	Финансовые институты обеспечивают экосистемную связность
Доржиева В.В. [13]	Устойчивые производственные инновации	ИИ как фактор устойчивости	Зрелость связана с устойчивым развитием	Финансы как инструмент «ответственного» инвестирования
Marichova A. [14]	Реконфигурация ресурсов	ИИ как стратегический ресурс	Зрелость – способность к ресурсной адаптации	Финансовые институты поддерживают трансформацию активов
Radko V., Temchenko O. [15]	Конкурентные преимущества	ИИ как фактор адаптивности	Зрелость – баланс устойчивости и гибкости	Финансы как инфраструктура адаптивности
Езангина И.А. и др. [16]	Инновационные экосистемы и финансирование	ИИ как элемент экосистемного воспроизводства	Зрелость – целостность инновационного цикла	Финансовые институты – ядро воспроизводственного механизма

Источник: составлено авторами на основе источников [1-16]

Финансовые институты в логике стратегирования выступают не вспомогательным источником ресурсов, а ключевым драйвером перехода от разработки ИИ к его масштабируемому внедрению, обеспечивая трансформацию технологического потенциала в интеллектуальную зрелость промышленных экосистем.

Авторское видение финансовых институтов как элемента стратегического контура, обеспечивающего переход от технологического потенциала ИИ к его масштабируемой интеграции в бизнес-процессы и экосистемные взаимодействия

В отличие от традиционного понимания финансовых институтов как источников капитала или механизмов перераспределения ресурсов, в логике стратегирования они интерпретируются как институциональные медиаторы между долгосрочными целями развития, сформированными на основе объективных трендов и ценностных ориентиров, и конкретными управленческими решениями по внедрению ИИ.

Такой подход исходит из того, что сам по себе высокий уровень разработки ИИ-технологий и наличие инженерных компетенций не гарантируют их системного внедрения и воспроизводимого эффекта. Технологический потенциал ИИ носит латентный характер до тех пор, пока он не включен в стратегически выстроенный контур принятия решений, в котором финансовые институты выполняют функции селекции, приоритизации и дисциплинирования ИИ-инициатив. Именно через финансовые механизмы задаются горизонты планирования, критерии допустимого риска, требования к измеримости эффекта и условия масштабирования решений за пределы пилотных проектов.

В авторской трактовке финансовые институты рассматриваются как активные участники стратегирования интеллектуальной зрелости, формирующие устойчивую связку между целями экосистемного развития, архитектурой бизнес-процессов и инвестиционными потоками. Они обеспечивают трансляцию стратегических приоритетов в экономически реализуемые формы, превращая ИИ из экспериментального инструмента оптимизации отдельных функций в фактор структурной трансформации производственных, управленческих и кооперационных процессов. Тем самым финансовые институты участвуют в формировании институциональных условий, при которых внедрение ИИ становится не разрозненной инициативой отдельных компаний, а воспроизводимой практикой на уровне экосистем.

Ключевым моментом данной трактовки является понимание финансовых институтов как носителей стратегической логики масштабирования. Масштабирование внедрения ИИ требует согласования интересов множества акторов, распределения рисков, учета экосистемных эффектов и ориентации на долгосрочную отдачу, которая не всегда сводима к краткосрочным финансовым показателям. В этих условиях финансовые институты выступают механизмом институционализации ожиданий будущей ценности ИИ, обеспечивая переход от логики «технологического внедрения» к логике стратегического развития интеллектуальной зрелости.

Ниже представлен рисунок, отражающий авторскую трактовку финансовых институтов как элемента стратегического контура, обеспечивающего переход от технологического потенциала ИИ к его масштабируемой интеграции в бизнес-процессы и экосистемные взаимодействия. Схема выстроена в логике стратегирования и демонстрирует не линейное «финансирование внедрения», а управляемый контур трансформации потенциала в интеллектуальную зрелость.

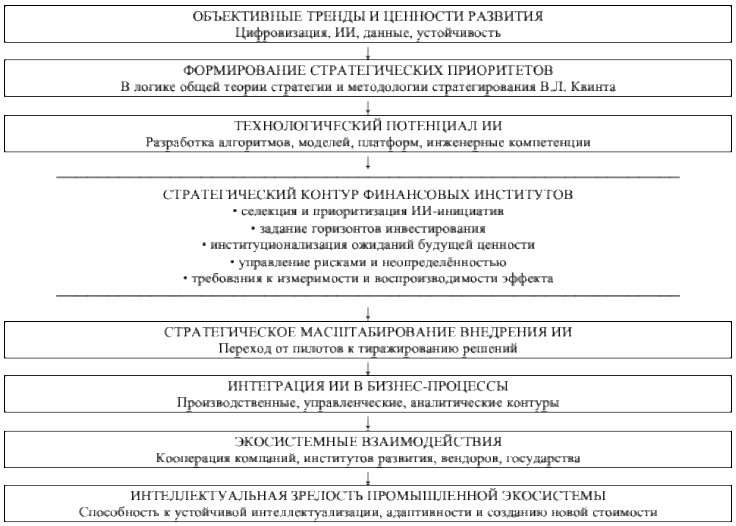


Рисунок 1 – Стратегический контур трансформации технологического потенциала искусственного интеллекта в интеллектуальную зрелость промышленных экосистем при участии финансовых институтов
(Источник: разработано авторами)

Данная схема концептуально фиксирует, что финансовые институты не следуют за технологией, а встраиваются в стратегический контур между технологическим потенциалом ИИ и его фактической интеграцией, формируя условия масштабирования, координации и институционального закрепления интеллектуальной зрелости промышленных экосистем.

Типологизация стратегических функций финансовых институтов на разных уровнях интеллектуальной зрелости промышленных экосистем

Переходя от концептуального обоснования роли финансовых институтов к аналитическому уровню, целесообразно типологизировать их стратегические функции в зависимости от уровня интеллектуальной зрелости промышленных экосистем. В логике стратегирования интеллектуальная зрелость рассматривается не как статичное состояние, а как динамическая траектория развития, на каждом этапе которой изменяются характер ИИ-инициатив, степень неопределенности, требования к эффекту и, соответственно, функциональная нагрузка финансовых институтов. Данное обстоятельство позволяет уйти от универсалистского понимания финансовых механизмов и показать их эволюцию от инструментов поддержки экспериментов к институциональным драйверам экосистемного развития.

В рамках авторского подхода типологизация стратегических функций финансовых институтов может быть представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Типологизация стратегических функций финансовых институтов в зависимости от уровня интеллектуальной зрелости промышленных экосистем

Уровень интеллектуальной зрелости промышленной экосистемы	Доминирующий характер ИИ-инициатив	Ключевые стратегические функции финансовых институтов	Стратегический эффект
Начальный (латентный потенциал)	Точечные пилоты, экспериментальные проекты, фрагментарное внедрение ИИ	Снижение стартовой неопределенности; финансирование экспериментов; поддержка апробации технологий; формирование допустимых риск-профилей	Активация технологического потенциала ИИ и переход от интереса к практическим попыткам внедрения
Формирующийся (адаптационный)	Интеграция ИИ в отдельные бизнес-процессы, накопление данных и опыта	Селекция жизнеспособных ИИ-инициатив; приоритизация инвестиций; задание критериев измеримости эффекта; увязка ИИ-проектов со стратегическими целями	Переход от разрозненных проектов к управляемому портфелю ИИ-инициатив
Развивающийся (масштабируемый)	Тиражирование решений, кросс-функциональное внедрение, рост эффекта	Обеспечение масштабирования; перераспределение рисков между участниками; поддержка инфраструктурных и платформенных решений	Расширение внедрения ИИ за пределы отдельных функций и компаний
Зрелый (экосистемный)	Экосистемные ИИ-решения, межфирменная кооперация, новые бизнес-модели	Координация интересов участников экосистемы; поддержка долгосрочных инвестиций; институционализация экосистемных эффектов	Закрепление устойчивых практик интеллектуализации на уровне экосистем
Высокий (стратегически воспроизводимый)	ИИ как ядро стратегии и источник новой стоимости	Формирование стратегической финансовой архитектуры; поддержка долгосрочного воспроизводства интеллектуального капитала; ориентация на экосистемную и общественную отдачу	Интеллектуальная зрелость как устойчивая способность к адаптации и стратегическому развитию

Источник: разработано авторами

Представленная типологизация позволяет показать, что стратегические функции финансовых институтов эволюционируют вместе с ростом интеллектуальной зрелости промышленных экосистем. На ранних этапах они ориентированы преимущественно на компенсацию неопределенности и запуск инновационной активности, тогда как на последующих уровнях смещаются в сторону селективного управления, масштабирования и институционального закрепления эффектов от внедрения ИИ. В высшей фазе зрелости финансовые институты перестают быть реактивными и приобретают проактивный характер, участвуя в формировании стратегической архитектуры экосистем и обеспечивая воспроизводство интеллектуальной зрелости как долгосрочного конкурентного преимущества.

Обоснование перехода от проектного финансирования ИИ к стратегически ориентированной финансовой архитектуре, в которой инвестиционные решения соотносятся не с отдельными цифровыми инициативами, а с целевыми контурами интеллектуальной зрелости экосистем

Переход от проектного финансирования ИИ к стратегически ориентированной финансовой архитектуре обусловлен структурным несоответствием между природой современных ИИ-трансформаций и логикой принятия инвестиционных решений, ориентированных на изолированные цифровые инициативы. Проектный подход, эффективный на ранних этапах апробации технологий, фокусируется на локальных целях, ограниченных временных горизонтах и частных показателях эффективности, что приводит к фрагментации ИИ-инициатив, дублированию инфраструктуры и разрыву между получаемыми технологическими результатами и системными изменениями в бизнес-процессах и экосистемных взаимодействиях. В условиях, когда ИИ становится сквозным фактором перестройки производственных, управленческих и кооперационных контуров, подобная логика финансирования перестает обеспечивать воспроизводимый эффект и начинает выступать ограничителем масштабирования.

Стратегически ориентированная финансовая архитектура предполагает смещение фокуса инвестиционных решений с отдельных проектов на целевые контуры интеллектуальной зрелости промышленных экосистем. В данной логике объектом финансирования становится не конкретная ИИ-инициатива, а совокупность взаимосвязанных изменений – технологических, организационных, институциональных и кадровых, – формирующих способность экосистемы к устойчивой интеллектуализации. Данное обстоятельство означает, что финансовые институты начинают соотносить инвестиции не с ожидаемым эффектом отдельного решения, а с вкладом в достижение заданного уровня интеллектуальной зрелости, выраженного через интеграцию ИИ в ключевые бизнес-процессы, воспроизводство данных и компетенций, а также формирование экосистемных эффектов кооперации.

Обоснование такого перехода опирается на понимание того, что эффекты от внедрения ИИ носят распределенный и отложенный характер. Значительная часть создаваемой ценности проявляется не в границах одного проекта или компании, а в виде синергетических эффектов, возникающих при масштабировании решений, повторном использовании данных, стандартизации архитектур и формировании новых моделей взаимодействия участников экосистемы. Проектное финансирование, ориентированное на быструю окупаемость и изолированные метрики эффективности, не способно учитывать подобные эффекты, тогда как стратегическая финансовая архитектура изначально встраивает их в логику оценки, распределения рисков и выбора инвестиционных приоритетов.

В стратегически ориентированной модели финансовые институты переходят от роли «оценщиков проектов» к роли архитекторов траекторий развития интеллектуальной зрелости. Инвестиционные решения принимаются с учетом долгосрочных целей экосистемы, согласования интересов ее участников и необходимости поддержания непрерывности ИИ-трансформаций на разных стадиях зрелости. Этот факт предполагает изменение

принципов отбора ИИ-инициатив, расширение горизонтов планирования, использование комбинированных инструментов финансирования и закрепление требований к институциональной и технологической совместимости решений. В результате финансирование становится механизмом стратегической координации, обеспечивающим переход от дискретных цифровых проектов к целостной архитектуре интеллектуального развития.

Заключение

В результате проведенного исследования получены три значимых научных результата, обладающие теоретико-методологической новизной и развивающие стратегический подход к анализу ИИ-трансформаций в промышленности.

Во-первых, обоснована авторская трактовка финансовых институтов как элемента стратегического контура развития промышленных экосистем, обеспечивающего переход от технологического потенциала искусственного интеллекта к его масштабируемой интеграции в бизнес-процессы и экосистемные взаимодействия. Показано, что финансовые институты в логике стратегирования выполняют не вспомогательную, а системообразующую функцию, выступая институциональными медиаторами между долгосрочными стратегическими приоритетами и конкретными управленческими решениями по внедрению ИИ.

Во-вторых, разработана типологизация стратегических функций финансовых институтов в зависимости от уровня интеллектуальной зрелости промышленных экосистем, позволяющая интерпретировать интеллектуальную зрелость как динамическую траекторию развития, а не как статичное состояние. Установлено, что по мере роста зрелости эволюционирует и функциональная нагрузка финансовых институтов – от компенсации неопределенности и поддержки экспериментальных ИИ-инициатив к координации экосистемных взаимодействий и формированию стратегической финансовой архитектуры воспроизводства интеллектуального капитала.

В-третьих, обоснован переход от проектного финансирования ИИ к стратегически ориентированной финансовой архитектуре, в которой инвестиционные решения соотносятся не с отдельными цифровыми инициативами, а с целевыми контурами интеллектуальной зрелости промышленных экосистем. Доказано, что именно такая архитектура позволяет учитывать распределенный и отложенный характер эффектов от внедрения ИИ, обеспечивать масштабирование решений и институциональное закрепление интеллектуализации как устойчивого источника стратегического развития.

В совокупности полученные результаты формируют целостное стратегическое представление о роли финансовых институтов в управлении ИИ-трансформациями и закладывают теоретическую основу для дальнейших исследований и разработки прикладных инструментов стратегирования интеллектуальной зрелости промышленных экосистем.

Источники:

1. Kvint, Vl. To Sources of the Theory of Strategy / Vl. Kvint. Shanghai : Shanghai University Press , Shanghai , China, 2025. 50 p. ISBN 978-7-5671-5273-1. EDN DEYKPI.
2. Bodrunov, S. Estrategias de transformación social. Conocimiento, tecnologías y noonomía / S. Bodrunov, V. Kvint. México : Plaza y Valdés S. A. de C. V., 2025. 214 p. ISBN 978-607-26-4225-6. EDN VSMDTK.
3. Kvint, V. Strategİya nəzərİyyəsİnİn mənbələrİnə doğru : General Jomininin nəzəri əsərinin 200 illiyinə / V. Kvint. Zərdabi Nəşr (Bakı) : Zərdabi Nəşr, 2025. 52 p. ISBN 978-9952-594-34-8. EDN VTLWLJ.
4. Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт, Л. И. Власюк, И. В. Новикова, И. З. Чхотуа // Экономика промышленности. 2025. Т. 18, № 4. С. 459-471. DOI 10.17073/2072-1633-2025-4-1564. EDN LCIAPP.
5. Экономическая и финансовая стратегия: Учебник / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимурадов [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. Москва: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2024. 247 с. ISBN 978-5-19-011996-1. DOI 10.55959/MSU011996-1-2024. EDN BTVTOK.
6. Сасаев, Н. И. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики / Н. И. Сасаев, В. Л. Квинт // Экономика промышленности. 2024. Т. 17, № 3. С. 245-260. DOI 10.17073/2072-1633-2024-3-1349. EDN MMEECW.
7. Sedikov, D. Institutional architectonics of management of investment activities of enterprises / D. Sedikov // Economic Scope. 2025. No. 207. P. 112-117. DOI 10.30838/ep.207.112-117. EDN WQHBFO.
8. Klius, Yu. Mechanisms for realising intellectual capital in the innovative development of enterprises / Yu. Klius, O. Kharkovyna // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2025. No. 64. DOI 10.32782/2413-2675/2025-64-11. EDN UFBEAD.
9. Institutional space of sustainable development: Structure, motives, and conditions of development in Ukraine / V. Stadnyk, V. Yokhna, S. Melnyk [et al.] // Social Legal Studios. 2024. Vol. 7, No. 3. P. 114-126. DOI 10.32518/sals3.2024.114. EDN XQCDZY.
10. Глухов, В. В. Концептуальный фреймворк для оценки и управления интеллектуальной зрелостью промышленных экосистем / В. В. Глухов, А. В. Бабкин, Е. В. Шкарупета // Journal of New Economy. 2025. Т. 26, № 3. С. 105-123. DOI 10.29141/2658-5081-2025-26-3-6. EDN QMXRKU.
11. Гирфанова, Е. Ю. Анализ системы повышения эффективности подготовки специалистов для наукоемкого производства / Е. Ю. Гирфанова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 15, № 12(153). С. 137-141. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.15.015. EDN ELDOJM.
12. Попов, Е. В. Экосистемы фирм: формирование исследовательской программы / Е. В. Попов // Управленец. 2023. Т. 14, № 1. С. 2-15. DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-1-1. EDN NYJPSB.
13. Доржиева В.В. Стратегическое планирование развития искусственного интеллекта в условиях новых вызовов (на примере фармацевтической отрасли) // π-Economy. 2025. Т. 18, № 5. С. 49–65. DOI: 10.18721/JE.18504
14. Marichova, A. Management decisions aimed at reconfiguring resources/assets and creating a strategic resource as a factor for sustainable development of the company / A. Marichova // Global Journal of Engineering and Technology Advances. 2025. Vol. 25, No. 1. P. 160-172. DOI 10.30574/gjeta.2025.25.1.0306. EDN AJWSUJ.
15. Radko, V. Reframing the concept of competitive advantage: between stability and adaptability / V. Radko, O. Temchenko // Economic Scope. 2025. No. 200. P. 90-95. DOI 10.30838/ep.200.90-95. EDN JHMJUZ.
16. Езангина, И. А. Инновационная экосистема как новая форма организационной целостности и механизм финансирования и воспроизводства инноваций / И. А. Езангина, А. Е. Маловичко, А. А. Хрысева // Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27, № 3. С. 17-32. DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-3-17-32. EDN VPTIRR.

Т.П. Барановская – д.э.н., профессор кафедры системного анализа и обработки информации, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, bartp_2@mail.ru,

T.P. Baranovskaya – doctor of economics, professor of the department of system analysis and information processing, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.И. Петух – обучающийся факультета прикладная информатика, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, dimapetuh64@gmail.com,

D.I. Petukh – student of the faculty of applied informatics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ВНЕДРЕНИЕ СКВОЗНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МАЛОМ АГРОБИЗНЕСЕ: АНАЛИЗ БАРЬЕРОВ И МОДЕЛИ ЭВОЛЮЦИОННОЙ ИНТЕГРАЦИИ
IMPLEMENTING CROSS-CUTTING TECHNOLOGIES IN SMALL AGRIBUSINESS: ANALYSIS OF BARRIERS AND MODELS OF EVOLUTIONARY INTEGRATION

Аннотация. Движущей силой развития АПК в эпоху четвертой промышленной революции выступает цифровизация. Предприятия ускоряются за счет эффективного совмещения передовых технологий, включая анализ большого объема данных, применение искусственного интеллекта на основе нейронных сетей и развитие блокчейн-технологий для децентрализации финансовых операций. Интеграция сквозных технологий является императивом повышения глобальной конкурентоспособности аграрного производства. Важную роль в экономике играет малый бизнес, особенно в сельской местности, где значительная доля валовой сельскохозяйственной продукции производится небольшими частными подсобными хозяйствами и фермами, активно вовлеченными в агропромышленный комплекс России. В работе анализируется операционная активность малых предприятий и оценивается прогресс в вопросах цифровизации в сфере аграрного бизнеса России. В качестве цели определено выявление и систематизации ключевых барьеров на пути к активному внедрению сквозных технологий и разработка трёхуровневой модели интеграции сквозных цифровых технологий.

Abstract. Digitalization is the driving force behind the development of the agro-industrial complex in the era of the Fourth Industrial Revolution. Enterprises are accelerating through the effective combination of advanced technologies, including big data analysis, the use of artificial intelligence based on neural networks, and the development of blockchain technologies for decentralized financial transactions. The integration of cross-cutting technologies is imperative for increasing the global competitiveness of agricultural production. Small businesses play a vital role in the economy, especially in rural areas, where a significant share of gross agricultural output is produced by small private farms and farms actively involved in Russia's agro-industrial complex. This paper analyzes the operational activity of small businesses and assesses progress in digitalization in Russia's agribusiness sector. The goal is to identify and systematize key barriers to the active implementation of end-to-end technologies and develop a three-tier model for integrating end-to-end digital technologies.

Ключевые слова: агробизнес, цифровое развитие, аграрный сектор, сквозные технологии, барьеры внедрения.

Keywords: agribusiness, digital development, agricultural sector, end-to-end technologies, implementation barriers.

Введение

Несмотря на очевидный потенциал, интеграция цифровых технологий в операционную деятельность малых агропредприятий остается критически низкой, что формирует научную проблему, связную с поиском направлений, сокращающих разрыв между технологическими возможностями и реальным практиками внедрения в деятельность малого бизнеса в условиях ресурсных ограничений. Отличительной чертой сквозных цифровых технологий является способность трансформировать отрасль, формируя принципиально новые бизнес-модели и цепочки создания стоимости. В качестве цели выбрано исследование возможностей и разработка научно-обоснованных подходов к интеграции сквозных технологий в деятельность малого агробизнеса как инструмента повышения его конкурентоспособности. Проблема цифровизации АПК давно находится в центре дискуссионных вопросов ведущих ученых и специалистов зарубежных и отечественных практик. Основоположниками теоретического фундамента для последующего применения цифровых инструментов в сельском хозяйстве являются Трубилин И.Т., Петриков А.В., Макбратни А.Б. и др., чьи работы посвящены организационно-экономическим аспектам цифровизации АПК и сформировали первое направление, связанное с концептуализацией «Agriculture 4.0» и «Точного земледелия» [5, 12]. Прикладное применение конкретных технологий раскрывается в работах Джанджа Г. Вертелса П., Дубоносовой Т.М., Каминского В.В [3]. Третье направление рассматривает проблемы внедрения технологий именно для малых и средних хозяйств такими учеными как: Захарова А.С., Кузнецов Н.В., Балабанов Л.В. Несмотря на относительно сформированную научную базу, недостаточно изученным направлением остается системная интеграция сквозных технологий в условиях ограниченных ресурсов малого бизнеса АПК [1, 2].

Основная часть. В эпоху развития цифровизации аграрного сектора малые сельскохозяйственные предприятия все активнее исследуют и адаптируют инновационные технологические решения для улучшения своих производственных процессов и укрепления рыночных позиций. Применение передовых технологий позволяет им не только повышать эффективность управления и эксплуатации ресурсов, но и осуществлять сбор и анализ данных для поддержки верных стратегических решений. Графическое отображение тенденций в проникновении цифровых инноваций в аграрный бизнес представлено на рисунке 1.

Информация о применении ИТ в агросекторе по данным на рисунке 1 свидетельствует о скромном прогрессе: 18% агрокомпаний активно задействуют технологии для сбора, обработки и анализа масштабных массивов информации; 10,7% агропредприятий реализуют цифровые платформенные решения. Исследования показывают, что в 2023 году среди участников сельскохозяйственного рынка проявился растущий интерес к инновационным технологиям, включая большие данные, «цифровых двойников», искусственный интеллект и автоматизацию производственных процессов с помощью робототехники. При этом замечен рост на 12% в применении систем электронного управления документооборотом и 1,8-кратное увеличение использования интегрированных систем управления предприятием (ERP) среди компаний в сельском хозяйстве. Также отмечается рост числа пользователей компьютерной техники, доля которых в 2023 году составила 65%, что демонстрируется на рисунке 2.



Рисунок 1 – Применение цифровых инноваций в структурах на 2023-2024 гг. в процентном соотношении

Трансформация в России по итогам 2024 г достигла критической точки. Финансовый сектор остается лидером по инвестициям (1,22 трлн руб.), сельское хозяйство демонстрирует динамичный рост интегрирования цифровых инструментов (таблица 1).

Таблица 1 – Удельный все цифровых технологий в организациях финансового сектора за 2024 г.

Технология	Удельный вес, %	Примечание
Большие данные (Big Data)	47,7	Технологии сбора, обработки и анализа
Цифровые платформы	26,9	Включая финтех-платформы (Т-Банк, Сбер, ВТБ)
Геоинформационные системы	20,7	Для анализа рисков и управления портфелями
Интернет вещей (IoT)	~15	Датчики и мониторинг операционных рисков
Искусственный интеллект	7,9%*	*95% финансовых организаций используют ИИ в той или иной форме
RFID-технологии	~6	Учет и управление активами
Автоматизированные линии	~4,5	Роботизация офисных процессов

Лидирующим направлением является применение искусственного интеллекта в 95 % в страховых, финансовых компаниях и используется для распознавания документов, борьбы с мошенничеством, управления рисками, персонализации услуг.

В качестве примеров позитивных трендов в сельском хозяйстве можно выделить рост на 45 % по сравнению с 2020 г. веб-сайтов. Цифровая зрелось отрасли в 2024 г. достигла уровня 60 % и к 2030 г. по прогнозным данным достигнет 100 % (таблица 2).

Таблица 2 – Удельный все цифровых технологий в организациях АПК РФ, 2024 г.

Технология	Удельный вес организаций, %	Абсолютный прирост 2024 г. к 2020 г.(+,-)
Персональные компьютеры	74,4	8,1 п.п.
Интернет (фиксированный)	71,7	5 п.п.
Серверы	41,0	4,1 п.п.
Веб-сайты	30,4	9,5 п.п.
Электронный документооборот	~50 (оценка по ФГИС как «Зерно», внедрено с 2018 г0	10-20 п.п.
Искусственный интеллект	~12	7 п.п.
Дроны и беспилотники	~8 (экспериментальное использование)	4-6 п.п.

Таким образом, хотя малые аграрные компании все более оснащаются необходимой техникой и повышают свою готовность к работе, эти улучшения не в полной мере отвечают потребностям глобального перехода агропромышленного сектора к цифровым технологиям [7, 10, 11]. Это обусловлено барьерами внутреннего и внешнего характеров, препятствующих быстрому внедрению сквозных технологий в малый бизнес АПК (рисунок 2).

Внутренние барьеры обусловлены ограниченностью ресурсного потенциала и спецификой управления в малых агропредприятиях. Наиболее очевидный и часто упоминаемый барьер – финансовые ограничения, проявляющиеся в высокой доли операционных затрат, ограниченностью доступа к долгосрочным кредитным ресурсам и сезонностью денежных потоков. Цикл окупаемости, связанный с внедрением сквозных технологий, является длительным от 3 до 7 лет, что делает их непривлекательными на фоне более актуальных потребностей в оборотных средствах. Низкая грамотность формирует фундаментальное препятствие. Усиливает проблему и демографический фактор – отток молодежи и старение сельского населения. Отсутствие единого цифрового ядра и стандартов обмена ведет к росту операционной сложности. Руководители предприятий скептически относятся к сгенерированным алгоритмам и руководствуются интуитивным подходом. Отсутствие четкой цифровой стратегии, интегрированной в общий план, приводит к снижению эффективности принятия управленческих решений в эпоху инновационной трансформации всех отраслей экономики.



Рисунок 2 – Системная модель барьеров интеграции сквозных технологий в малый агробизнес (2024-2025 гг.)

Внешние барьеры формируются факторами макросреды. К базовым техническим ограничениям относятся инфраструктурные препятствия, делающие внедрение сквозных технологий физически невозможными в отдалённых территориях. К атмосфере неопределённости и рисков ведут нормативно-правовые барьеры, где ключевой проблемой выступает – нерегулированный правовой статус сельскохозяйственных данных. Дискуссионным остаются также вопросы владения, распоряжения, защиты данных. Синергетический эффект внешних барьеров проявляется в росте транзакционных издержек для малого бизнеса.

Выявленная система внутренних и внешних барьеров формирует «цифровой парадокс» малого бизнеса АПК, для решения которого необходим комплексный стратегический подход, позволяющий поэтапный переход к новой системе взаимодействия между субъектами, с минимальными транзакционными издержками и рисками. В качестве одного из направлений предлагается трёхуровневая модель интеграции сквозных технологий на принципах системного снижения сложности, синхронизации внутренних усилий предприятий с мерами внешней поддержки (таблица 3).

Таблица 3 – Трехуровневая эволюционная модель интеграции сквозных технологий в малы агробизнес

Критерий	Уровень 1 (базовый): Цифровой след Горизонт: 6-18 месяцев	Уровень 2 (операционный): Данные для решений Горизонт: 1.5-3 года	Уровень 3 (прогностический): цифровая трансформация Горизонт: 3-5+ лет
1	2	3	4
Ключевая цель	Уход от бумажного учета. Создание структурированной цифровой базы данных о ресурсах (поля, техника, скот) и операциях.	Переход от учета к оптимизации. Использование данных для принятия операционных решений, обеспечивающих прямую экономию ресурсов (вода, удобрения, корма, ГСМ).	Прогнозирование и предотвращение рисков. Автоматизация процессов. Создание новой ценности за счет гарантированного качества и прослеживаемости продукции.
Ядро технологий	• Мобильные/десктопные приложения для учета (1С:Ферма, AgriBusinness, облачные аналоги) • ГИС для картирования полей (QGIS, облачные сервисы) • Простые IoT-датчики (метеостанция, датчик уровня в емкостях)	• Расширенный IoT: Датчики влажности/температуры почвы, NDVI-камеры, датчики активности животных. • AgriTech SaaS-платформы с аналитикой и рекомендациями (Цифровое поле, ExactFarming, OneSoil).	• Интеграционные платформы и цифровые двойники для всего хозяйства. • Предиктивные модели ИИ для прогноза урожайности, вспышек заболеваний, рыночных цен. • Блокчейн-платформы для обеспечения неизменяемой прослеживаемости и смарт-контрактов.
Действия предприятия	1. Оцифровка границ полей, поголовья, техники. 2. Ведение журналов работ, расхода материалов только в электронной форме. 3. Настройка получения данных с базовой метеостанции.	1. Внедрение сети датчиков для ключевых параметров (почва, микроклимат). 2. Подписка на аналитический SaaS-сервис для получения агрономических рекомендаций.	1. Интеграция всех разрозненных данных в единое «озеро данных» (data lake) хозяйства. 2. Использование сервисов предиктивной аналитики для планирования. 3. Подключение к блокчейн-платформе для фиксации ключевых этапов производства.
Необходимая внешняя поддержка	1. Субсидия 70-80% на базовое ПО и простые датчики. 2. Короткие практические курсы «Цифровой фермер».	1. Компенсация 40-50% затрат на SaaS-подписки и оборудование. «Цифровой» налоговый вычет.	1. Приоритетное развитие сетей 5G/NB-IoT в сельской местности. 2. Гранты на разработку отечественных предиктивных ИИ-моделей для МСП.

Продолжение таблицы

1	2	3	4
	3. Государственный портал-навигатор с каталогом проверенных решений.	2. Сеть центров компетенций на базе аграрных вузов для консультаций.	
Основной преодолеваемый барьер	Управленческий и когнитивный: Консерватизм, цифровая неграмотность, страх перед сложностью.	Финансовый и технологический: Высокие CAPEX, фрагментированность решений, дефицит аналитических компетенций.	Институциональный и нормативный: Правовая неопределенность, отсутствие стандартов, максимальные транзакционные издержки, слабое развитие инфраструктуры.

Заключение

В эпоху стремительного экономического прогресса и всеобщей интеграции цифровизации в промышленные сферы, критично применять систематический подход к эффективной интеграции инновационных решений. В контексте агрокультурной индустрии, на микроуровне, важно акцентировать внимание на специфические особенности, в том числе следующие аспекты, требующие детального анализа:

– сезонные колебания и климатические риски;

– ограниченная возможность получения капитала и финансовых средств;

– дефицит профессиональных работников и необходимость в повышении квалификации;

– в удаленных местах, доступ к телекоммуникационным устройствам обычно ограничен или прерывист.

Разработка решений для этих препятствий потребует персонализированных стратегий, адаптированных к специфике проблем, с которыми сталкиваются малые сельскохозяйственные предприятия, гарантируя успешное применение и эксплуатацию цифровых инноваций для улучшения производственных показателей, увеличения устойчивости и повышения адаптивных возможностей в аграрной отрасли.

Применяем диаграмму Радар (рисунок 3) как инструмент для визуализации оценки уровня комплексности, ассоциированной с внедрением end-to-end технологий в секторе малого сельскохозяйственного бизнеса.

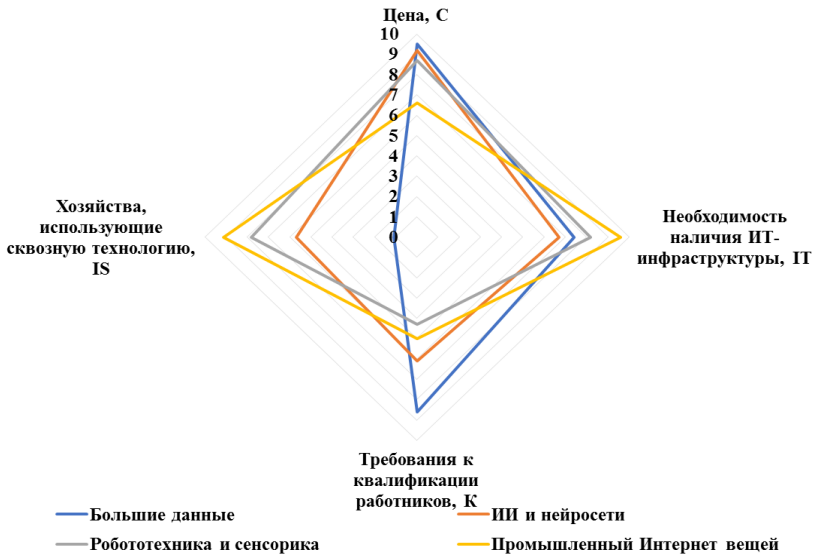


Рисунок 3 – Оценочные баллы для классификации и анализа препятствий при внедрении сложных технологий в малом аграрном секторе

В оценке прорывных технологий, адаптированных под условия малого агробизнеса, "Большие данные" заняли первое место с оценкой 9,5 балла. За ними разместились "Нейронные сети и искусственный интеллект" с 9,2 балла, "Робототехника и сенсорика" с 8,7 балла, а "Промышленный интернет вещей" получил 6,6 балла. Исходя из этого, можно предположить, что применение технологий IoT встретит с наименьшими трудностями при интеграции в сегмент малого агробизнеса благодаря обновлению квалификации сотрудников и внедрению современных сельскохозяйственных инноваций.

В ходе исследования по внедрению передовых технологий в секторе мелкого сельского хозяйства было обнаружено, что промышленный интернет вещей выступает ключевым направлением, обещающим инновационные решения, нацеленные на нужды российского рынка. Анализ факторов, влияющих на распространение сложных технологий, показал критическую роль ценообразования, акцентируя необходимость активных действий со стороны правительства. Это подтверждает ключевое значение стратегий, направленных на регулирование стоимости и облегчение принятия промышленных технологий Интернета вещей в аграрной сфере. Эффективное применение этих инноваций в малом сельском хозяйстве требует комплексной господдержки, включая финансирование – до 17-20% от всего объема инвестиций, наставничество, повышение квалификации и организационную поддержку на всех этапах внедрения. Такой подход играет важную роль в облегчении адаптации современных технологий, способствует устойчивому развитию и инновациям на уровне мелких аграрных предприятий.

Источники:
1. Балабанов В. Л. Цифровые платформы в агропромышленном комплексе: возможности для малых форм хозяйствования // АПК: Экономика, управление. – 2021. – № 5. – С. 73-81.
2. Захаров А. С., Кузнецов Н. В. Цифровая трансформация сельских территорий: барьеры и драйверы для малого агробизнеса // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – Т. 20, № 3(486). – С. 560-577.
3. Каминский В. В., Дубоносова Т. М. Применение искусственного интеллекта в прогнозировании урожайности сельскохозяйственных культур // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2020. – № 4(376). – С. 44-48.
4. Камбирова И. С., Романенко И. А. Блокчейн как инструмент обеспечения прослеживаемости в органическом сельском хозяйстве // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 1. – С. 89-95.
5. Петриков А. В. Цифровизация сельского хозяйства: новые вызовы и возможности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. – № 7. – С. 2-6.
6. Страшная А. И., Трубилин И. Т. Научное обеспечение цифровой трансформации сельского хозяйства России // Трубы Кубанского государственного аграрного университета. – 2020. – № 85. – С. 189-199.
7. Тахумова, О. Инновационно-инвестиционная деятельность регионов на современном этапе развития / О. Тахумова // Предпринимательство. – 2010. – № 4. – С. 66-68. – EDN OFXFMZ.
8. Цыганков В. В., Ходакова Л. В. Оценка экономической эффективности внедрения элементов точного земледелия в крестьянских (фермерских) хозяйствах // Экономика труда. – 2021. – Т. 8, № 11. – С. 1669-1684.
9. Giannia G., Vertels P. Internet of Things (IoT) in Agriculture: A Systematic Review // Sensors. – 2022. – Vol. 22, no. 15. – P. 5701. DOI: 10.3390/s22155701.
10. Triantafyllou K., Tsolakis N., Srai J.S. Blockchain-driven Digital Transformation in Agri-food Supply Chains: A Systematic Review // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2023. – Vol. 70, no. 4. – P. 1472-1492. DOI: 10.1109/TEM.2021.3110523.
11. Zadeh L.A. Fuzzy Sets // Information and Control. – 1965. – Vol. 8, no. 3. – P. 338-353.
12. Источники: Акиндинов К.В. Цифровизация сельского хозяйства в России: тренды использования технологий с 2020 по 2024 год / К.В. Акиндинов [и др.] // Наука и образование. – 2025. – Т. 8, № 3. – С. 338–347. – URL: http://opusmgau.ru/index.php/see/article/download/8040/8093/ (дата обращения: 19.01.2026).
13. Искусственный интеллект используют 12% агрокомпаний в России [Электронный ресурс] // Поле.РФ. – 2026. – URL: https://xn--e1alid.xn--p1ai/journal/publication/iskusstvennyiy-intellekt-ispolzuut-12-agrokompaniiy-v-rossii (дата обращения: 19.01.2026).
14. Цифровизация сельского хозяйства. Итоги 2024 г. : доклад Минсельхоза РФ. – М. : Минсельхоз России, 2025. – 41 с. – URL: https://mcx.gov.ru/upload/iblock/fbf/wjl3mrq0jhu60513dvr01n5mlpzppo9m.pdf (дата обращения: 19.01.2026).

С.Н. Белоусова – к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности и государственного управления, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, bsn275@mail.ru,

S.N. Belousova – candidate of economic sciences, associate professor, department of economic security and public administration, Southwestern State University, Kursk, Russia;

С.А. Чефранова – обучающийся факультета экономики и управления, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, chefranovass@mail.ru,

S.A. Chefranova – student, faculty of economics and management, Southwestern State University, Kursk, Russia.

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕГИОНОВ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ УКРЕПЛЕНИЯ
FINANCIAL SECURITY OF REGIONS: CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR STRENGTHENING

Аннотация. В современных условиях нестабильности мировой экономики, санкционного давления и внутренних структурных трансформаций особенно остро встаёт вопрос обеспечения финансовой безопасности регионов. Именно региональный уровень является основой устойчивости всей финансовой системы государства, поскольку от стабильности региональных бюджетов, инвестиционной привлекательности и платёжеспособности населения зависит не только социально-экономическое развитие, но и национальная безопасность в целом. Особое значение приобретают сравнительные исследования, позволяющие определить отстающие регионы и направления, требующие приоритетной поддержки. Методология исследования: в работе применены сравнительно-аналитический метод, методы индикативной оценки и нормативного анализа, а также графическая и табличная интерпретация статистических данных. Исследование основано на данных Росстата, ФНС и Банка России за 2022–2024 гг. Выявлены основные угрозы финансовой безопасности регионов: рост зависимости от трансфертов, снижение налоговой базы, слабая инвестиционная активность и низкий уровень инноваций. Предложены меры по повышению финансовой самостоятельности, включая развитие налогового потенциала, стимулирование инвестиций и поддержку предпринимательства. Результаты могут быть использованы органами власти при разработке стратегий повышения финансовой устойчивости регионов.

Abstract. In the current context of global economic instability, sanctions pressure, and internal structural transformations, the issue of ensuring regional financial security is particularly pressing. The regional level is the foundation for the stability of the entire national financial system, as not only socioeconomic development but also national security as a whole depends on the stability of regional budgets, investment attractiveness, and the solvency of the population. Comparative studies are particularly important, allowing us to identify lagging regions and areas requiring priority support. Research Methodology: The study utilizes a comparative analytical method, indicative assessment, and normative analysis, as well as graphical and tabular interpretation of statistical data. The study is based on data from Rosstat, the Federal Tax Service, and the Bank of Russia for 2022–2024. The main threats to regional financial security are identified: increasing dependence on transfers, a declining tax base, weak investment activity, and low levels of innovation. Measures to increase financial self-sufficiency are proposed, including developing tax potential, stimulating investment, and supporting entrepreneurship. The results can be used by government authorities when developing strategies to improve the financial stability of regions.

Ключевые слова: финансовая безопасность, региональные бюджеты, налоговые доходы, неналоговые доходы, бюджетная обеспеченность, инвестиционная активность, валовой региональный продукт, безвозмездные поступления.

Keywords: financial security, regional budgets, tax revenues, non-tax revenues, budgetary security, investment activity, gross regional product, gratuitous receipts.

Вопросы формирования налоговых доходов муниципальных и региональных бюджетов всегда носили практический характер, поскольку уровень жизни населения, проживающего в пределах данной территории, во многом зависит от величины собственных доходов. При низком уровне обеспеченности собственными налоговыми доходами увеличивается потребность в неналоговых доходах [1].

Финансовая безопасность региона – это сложная система, которая включает в себя четыре разноплановых элемента (подсистемы): бюджетную безопасность; налоговую безопасность; банковскую безопасность и инвестиционную безопасность.

Бюджетная безопасность предполагает, что доходы бюджета способны обеспечить выполнение всех его обязательств, включая финансирование национальных программ, социальных выплат и обслуживание государственного долга. [2]. На рисунке 1 представлена динамика регионов Российской Федерации, бюджеты которых исполнены с дефицитом или профицитом.

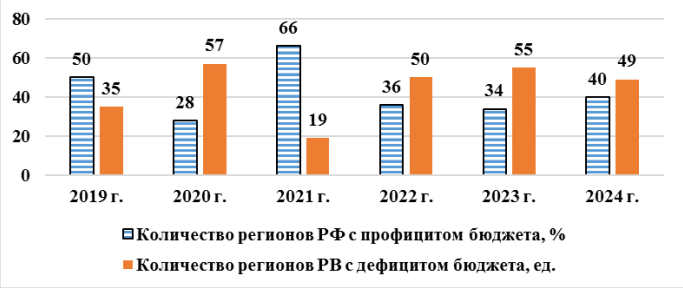


Рисунок 1 – Количество регионов РФ,
бюджеты которых исполнены с дефицитом или профицитом

Данные рисунка 1 отражают, что в 2019 году количество регионов, бюджеты которых исполнены с профицитом составило 50, однако в 2024 году этот показатель снизился до 40, что указывает на ухудшение финансового состояния ряда регионов. Стоит отметить, что более 50% суммарного профицита приходится на 5 регионов РФ: Московскую область (81.5 млрд. рублей), ДНР (26,0 млрд. рублей), Республику Татарстан (21,7 млрд. рублей), Ленинградскую область (21.3 млрд. рублей), Свердловскую область (21,05 млрд. рублей). Количество регионов с дефицитным бюджетом в 2019 году составляло 35, а к 2024 году увеличилось до 49, что свидетельствует о том, что все больше регионов сталкиваются с финансовыми трудностями и зависят от трансфертов. В 24 регионах дефицит не превышал 5% налоговых и неналоговых доходов, в 25 регионах он составил от 5% до 29.5%. Отношение дефицита к налоговым и неналоговым доходам регионов имеет наибольшие показатели в Кемеровской области – 29.5%, Мурманской области 26,7%, Вологодской области – 18.5% Архангельской области – 15% [3].

Следует отметить, что в современной экономической литературе ученые активно обсуждают проблемы и перспективы повышения бюджетной безопасности, достаточно широко обсуждаются вопросы как перераспределения налоговых полномочий между бюджетами, так и эффективности налоговых льгот. [4-6]

Финансовая безопасность региона в основном зависит от уровня налоговых доходов в бюджете региона. Один из ключевых индикаторов финансовой безопасности – это доля налоговых доходов в общей структуре доходов бюджета. Данный индикатор отражает степень самостоятельности региона в формировании собственных финансовых ресурсов. На рисунке 2 структура доходов консолидированных бюджетов ряда регионов ЦФО России.

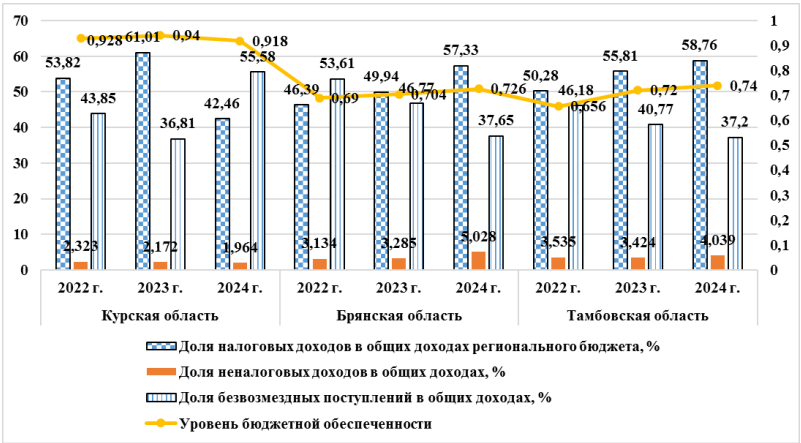


Рисунок 2 – Структура доходов бюджетов ряда регионов ЦФО за 2022-2024 гг.

По данным рисунка 2 очевидно снижение доли налоговых доходов в Курской области за исследуемый период на 11,36%, значительное снижение в 2024 году связано с военными действиями на территории региона. В то же время в Брянской и Тамбовской областях этот показатель стабильно увеличивается, достигая в 2024 году 57,33% и 58,76% соответственно, что указывает на укрепление финансовой самостоятельности этих регионов. Доля неналоговых доходов в бюджете остается на низком уровне во всех трёх регионах, однако, в 2024 году в Брянской и Тамбовской областях наблюдается положительная динамика по данному показателю. Рост неналоговых доходов связан с поиском внутренних резервов для наполнения регионального бюджета. Наиболее тревожным сигналом для финансовой безопасности Курской области является рост доли безвозмездных поступлений в 2024 году до 55,58%, что указывает на усиление зависимости от

федеральных трансфертов. В Брянской и Тамбовской областях этот показатель напротив снижается, что свидетельствует о повышении уровня финансовой независимости.

В таблице 1 представлены индикаторы финансовой безопасности рассматриваемых областей с их пороговыми значениями.

Таблица 1 – Основные индикаторы финансовой безопасности регионов РФ

Показатель	Пороговое значение	2022 г.				2023 г.				2024 г.			
		РФ	Курская обл.	Брянская обл.	Тамбовская обл.	РФ	Курская обл.	Брянская обл.	Тамбовская обл.	РФ	Курская обл.	Брянская обл.	Тамбовская обл.
ВРП на душу населения, тыс. руб.	>сред РФ	950,86	618,60	472,76	465,00	1073,65	702,74	546,44	543,70	1380,0	704,3	604,2	541,3
Уровень занятости, %	>60	59,7	58,6	56,6	57,7	60,8	58,7	57,2	56,7	61,3	60,3	58,1	57,1
Уровень безработицы, %	<4	4,0	2,9	3,2	3,3	3,2	2,4	2,6	3,1	2,5	1,9	2,2	2,3
Индекс потребительских цен	<сред РФ	111,9	113,3	113,8	112,9	107,4	107,9	107,3	106,5	109,5	109,8	109,3	110,8
Численность населения денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, %	<7	9,0	7,7	11,4	10,3	8,5	7,6	11,2	9,8	7,2	6,3	9,1	7,9
Инвестиции в основной капитал на душу населения, тыс. руб.	>сред РФ	193,7	189,4	78,5	83,6	232,6	217,3	82,0	96,1	270,5	271,7	114,6	119,0
Удельный вес убыточных организаций, %	<сред РФ	29,3	30,3	32,5	21,4	28,1	24,7	29,4	18,9	25,5	30,0	28,5	17,6
Уровень инновационной активности организаций, %	>сред РФ	11,0	7,3	12,1	8,5	11,3	8,2	10,5	9,1	11,3	8,1	10,7	8,5
Налоговая нагрузка, % к ВРП	>15	27,71	13,62	18,27	12,1	25,72	17,02	19,3	13,3	27,68	16,54	18,46	13,6
Объём выданных кредитов юридическим лицам и ИП, млн. руб.	=15-25% от ВРП	7954843	16404	12106	17091	8577321	27164	23398	15705	8861635	33352	12596	12892
Объём выданных кредитов физическим лицам, млн. руб.	=10-15% от ВРП	2112455	12147	11273	9283	2411909	13533	13291	10349	2114816	9384	11883	8005

Источник: составлено авторами на основании сборника Росстата «Регионы России» [7], сведений Банка России [8] и ФНС России [9]

Валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения – это базовый индикатор для оценки финансовой устойчивости территории. Исходя из данных, представленных в таблице 1, видно, что в исследуемых регионах ВРП существенно ниже среднего по РФ, что отражает ограниченный ресурсный и производственный потенциал, а значит, и слабую налоговую базу.

Такие показатели, как уровень занятости и безработицы, влияют на наполняемость регионального бюджета. Все три региона демонстрируют стабильный, пусть и умеренный рост занятости, приближаясь к пороговому значению в 60 %. Стоит отметить, что безработица во всех регионах остаётся ниже общероссийского уровня, что формально позитивно, однако в условиях низкой занятости может указывать на скрытую безработицу и отток трудоспособного населения.

Индекс потребительских цен (ИПЦ) в Курской, Брянской и Тамбовской областях в 2022 году превышал среднероссийский уровень, что ослабляло покупательную способность населения. В последующие годы показатели стабилизировались, но в 2024 году инфляция в Тамбовской области вновь оказалась выше среднего, что может создать дополнительную нагрузку на социальные расходы бюджета.

Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума – это прямой индикатор социального напряжения и рисков финансовой нестабильности. Курская область уверенно демонстрирует положительную динамику и опускается ниже порогового значения в 7 % (6,3 % в 2024 г.). В Брянской и Тамбовской областях уровень бедности всё ещё превышает безопасные значения, что снижает внутреннюю потребительскую активность и увеличивает давление на систему социальной поддержки.

Доля убыточных организаций остаётся на высоком уровне в Курской и Брянской областях. Тамбовская область, напротив, демонстрирует наименьшую долю убыточных предприятий, что положительно влияет на фискальную стабильность региона.

Уровень инновационной активности в Брянской области стабильно превышает общероссийский показатель, что повышает её потенциал к экономическому росту. Курская и Тамбовская области демонстрируют же недостаточное развитие инноваций, что ограничивает их способность адаптироваться к структурным

изменениям экономики.

Объёмы кредитования в рассматриваемых регионах значительно ниже нормативного диапазона (15-25% от ВРП для юр. лиц и 10-15% – для физлиц). Это указывает на ограниченный доступ к финансовым ресурсам и низкую активность банковского сектора в регионах, особенно в Брянской и Тамбовской областях.

Таким образом, в исследуемых регионах ряд ключевых показателей отстают от среднероссийского уровня. Доля убыточных организаций и бедность в регионах остаются на повышенном уровне, что в совокупности усиливает уязвимость финансовой системы регионов и их зависимости от федеральной поддержки.

В таблице 2 представим верхний и нижний предел порогового значения для более точной оценки состояния финансовой безопасности рассматриваемых регионов.

Таблица 2 – Пороговые значения индикаторов финансовой безопасности регионов

Индикатор	Пороговое значение	Верхний порог	Нижний порог
ВРП на душу населения, тыс. руб.	> сред РФ (1134,84)	1248,32	1021,36
Уровень занятости, %	> 60	66,0	54,0
Уровень безработицы, %	< 4	4,40	3,60
Индекс потребительских цен	< сред РФ (109,6)	120,56	98,64
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, %	< 7	7,70	6,30
Инвестиции в основной капитал на душу населения, тыс. руб.	> сред РФ (232,27)	255,50	209,04
Удельный вес убыточных организаций, %	< сред РФ (27,63)	30,39	24,87
Уровень инновационной активности организаций, %	> сред РФ (11,2)	12,32	10,08
Налоговая нагрузка, % к ВРП	>15	16,50	13,50
Объём выданных кредитов юридическим лицам и ИП, млн. руб.	= 15-25 % от ВРП	27,5	13,5
Объём выданных кредитов физическим лицам, млн. руб.	= 10-15 % от ВРП	16,5	9,0

Источник: составлено авторами на основании таблицы 1.

Уточним, что при расчете верхних и нижних порогов для порогов вида «> X»:

– верхний порог = X × 1,10;

– нижний порог = X × 0,90

А для порогов вида «< X» расчет производился следующим образом:

– верхний порог = X × 1,10 (то есть опасный максимум);

– нижний порог = X × 0,90 (желаемый минимум).

Для диапазонных показателей («15–25%») шаг 10% применён к границам.

На основе таблицы 2 составим таблицу 3, содержащую в себе оценку уровня финансовой безопасности региона на основе сравнения значений индикаторов с их пороговыми значениями.

Таблица 3 – Шкала для оценки уровня финансовой безопасности регионов по ключевым индикаторам

Состояние индикаторов	Состояние финансовой безопасности
80%-100% индикаторов находятся в допустимых пределах	Стабильное
60%-80% индикаторов находятся в допустимых пределах	Незначительная стабильность
30%-60% индикаторов находятся в допустимых пределах	Опасное состояние
Менее 30% индикаторов находятся в допустимых пределах	Критическое состояние

Источник: составлено авторами.

Представленные расчеты в таблицах 1-3 позволяют сделать следующие выводы:

−в Курской и Тамбовской областях из 11 рассмотренных индикаторов 6 отклоняются от допустимых пределов нормативного значения, и 5 соответствуют (45,45%), в Брянской области отклоняются 7 индикаторов из 11 (36,36%);

−Курская и Тамбовская области находятся в опасном состоянии финансовой безопасности, а в Брянской области оно уже близко к критическому.

С целью минимизации негативных последствий выявленных угроз необходимо разработать меры по повышению уровня финансовой безопасности каждого из регионов.

В таблице 4 представлены конкретные меры для реализации перспектив укрепления финансовой безопасности регионов РФ.

Таблица 4 – Конкретные меры для реализации перспектив укрепления финансовой безопасности исследуемых регионов

Регион	Перспективы укрепления финансовой безопасности	Необходимые меры
Курская область	Снижение зависимости от трансфертов, развитие собственного налогового потенциала, повышение инновационной активности и инвестиционной привлекательности региона.	– стимулирование создания новых производств и модернизации действующих предприятий; – поддержка малого и среднего бизнеса; – развитие инновационной инфраструктуры.
Брянская область	Повышение эффективности налогового администрирования, активизация инвестиционной деятельности, улучшение финансовой стабильности предприятий и рост кредитования.	– привлечение инвестиций через развитие индустриальных парков; – поддержка программ по улучшению финансовой устойчивости предприятий; – расширение доступа к банковскому кредитованию.
Тамбовская область	Повышение уровня бюджетной самодостаточности, диверсификация экономики, стимулирование инвестиционной активности, снижение социальной уязвимости населения.	– стимулирование притока инвестиций через налоговые льготы; – развитие высокотехнологичных производств; – повышение доступности кредитных ресурсов для бизнеса и граждан.

Источник: составлено авторами.

Таким образом, финансовая безопасность играет важную роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития региона. Также необходимо развивать финансовую грамотность среди населения и создавать механизмы защиты от экономического и финансового мошенничества.

Источники:

1. Ткачева, Т.Ю. Формирование налоговых доходов местных бюджетов: состояние и перспективы развития/ Т.Ю. Ткачева, С.Н. Белоусова, В.Л. Рыкунова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. - 2021. - Т. 11. № 5. - С. 67.
2. Формирование налоговых доходов муниципальных образований в контексте обеспечения экономической безопасности: монография / С. Н. Белоусова, Л. В. Афанасьева, В. Л. Рыкунова (и др.); Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск, 2021.м- 128 с. ISBN 978-5-7681-1524-1.
3. Оперативный доклад о ходе исполнения консолидированных бюджетов субъектов РФ https://ach.gov.ru/upload/iblock/f7d/mp3zg8a6s3o7gzxxv2sl260u2r6mwmu4.pdf.
4. Экономическая безопасность в бюджетно-налоговой сфере экономики: монография / Т.Ю. Ткачева, Л. В. Афанасьева, Л. В. Севрюкова [и др.]; под ред. Л. В. Севрюковой, Т.Ю. Ткачевой; Юго - Зап. гос. ун-т. - Курск, 2016. - 315 с.
5. Ткачева, Т.Ю. Налоговые льготы: теория и практика оценки их эффективности: монография / Т.Ю. Ткачева, Л.В. Афанасьева, С.Н. Белоусова; Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск, 2019. – 120 с. ISBN 978-5-7681-1386-5.
6. Белоусова, С.Н. Методические и практические аспекты оценки эффективности налоговых льгот и преференций/ С.Н. Белоусова, Т.Ю. Ткачева// Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. - 2020. - Т. 10. № 1. - С. 152-159.
7. Сборник: Регионы России URL:https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204.
8. Сведения о размещенных и привлеченных средствах URL:https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/.
9. Сведения о налоговой нагрузке URL: https://analytic.nalog.gov.ru/.

Ю.Б. Бородина – к.э.н., доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, borod-151@yandex.ru,

Yu.B. Borodina – candidate of economic sciences, associated professor of the department of economics of entrepreneurship and logistics, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia;

Я.А. Острасть – обучающийся факультета корпоративной экономики и предпринимательства, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, avtoyar0215@gmail.com,

Ya.A. Ostrast – student of the faculty of corporate economics and entrepreneurship, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ: ОРГАНИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА
LOGISTICS SYSTEM OF A TRANSPORT COMPANY: ORGANIZATION AND EVALUATION

Аннотация. В статье представлены некоторые аспекты организации логистической деятельности в сфере услуг. Рассмотрены виды логистических услуг и процессы транспортной логистики. Анализируются ключевые элементы логистических систем. Дана оценка логистической деятельности компании ООО «СибирьТранс», осуществляющей деятельность по перевозке грузов. Составлена схема логистического процесса в компании. Охарактеризован спектр услуг по автомобильным, контейнерным и международным перевозкам компании. Определены основные параметры логистической деятельности, такие как класс склада, площадь, прилегающая территория, география складов и др. Дана оценка ключевых показателей эффективности логистической деятельности (коэффициент использования автопарка, объём автомобильных перевозок, средний возраст еврофур). Выявлены основные проблемы организации логистической деятельности ООО «СибирьТранс», послужившие основой разработки предложений по совершенствованию логистической деятельности ООО «СибирьТранс» в перспективе. Комплексный анализ логистической системы ООО «СибирьТранс» позволил выявить ключевые факторы конкурентоспособности: вертикальная интеграция, географическая диверсификация, технологическая оснащённость, мультимодальность. Проблемы, в основном, связаны с износом подвижного состава, недостаточной загрузкой автопарка, ограниченной клиентской базой, недостаточным развитием мультимодальных перевозок.

Abstract. The article presents some aspects of the organization of logistics activities in the service sector. The types of logistics services and processes of transport logistics are considered. The key elements of logical systems are analyzed. An assessment of the logistics activities of Sibirtrans LLC, which carries out cargo transportation activities, is given. A diagram of the logistics process in the company has been drawn up. The range of services for automobile, container and international transportation of the company is described. The main parameters of logistics activity are defined, such as warehouse class, area, adjacent territory, geography of warehouses, etc. The assessment of key performance indicators of logistics activities (the coefficient of fleet utilization, the volume of road transport, the average age of Eurofour) is given. The main problems of organizing the logistics activities of Sibirtrans LLC have been identified, which served as the basis for developing proposals to improve the logistics activities of Sibirtrans LLC in the future. A comprehensive analysis of Sibirtrans LLC's logistics system revealed key factors of competitiveness: vertical integration, geographical diversification, technological equipment, and multimodality. The problems are mainly related to the wear and tear of rolling stock, insufficient loading of the fleet, limited customer base, and insufficient development of multimodal transportation.

Ключевые слова: логистическая деятельность, сфера услуг, логистические услуги, транспортная логистика, логистический процесс, автомобильные, контейнерные, международные перевозки, грузоперевозки.

Keywords: logistics activity, service sector, logistics services, transport logistics, logistics process, automobile, container, international transportation, cargo transportation.

Введение

Целью исследования явилось выявление основных проблем в организации логистической деятельности компании, занимающейся перевозками, на примере ООО «СибирьТранс». В процессе оценки логистической деятельности, была рассмотрена схема логистического процесса, охарактеризованы автомобильные, железнодорожные и другие виды перевозок. Обнаруженные проблемы, послужили основой для изучения и разработки мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «СибирьТранс». Реализация мероприятий может содействовать развитию китайского направления, внедрению цифровых технологий и укреплению рыночных позиций компании в целом.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили данные отчетности ООО «СибирьТранс», результаты внутренних аналитических отчетов и материалы отраслевых обзоров рынка транспортных услуг. В ходе

исследования применялись общетеоретические методы и эмпирические методы. Использование такого методического инструментария позволило комплексно рассматривать конкурентные позиции организации, учитывая как внешние, так и внутренние факторы [1]. В частности, проведен SWOT-анализ, дана оценка логистического процесса, перевозок различных типов в сравнительном аспекте, проанализированы ключевые логистические показатели эффективности деятельности.

Результаты и обсуждение

ООО «СибирьТранс» представляет собой организацию, специализирующуюся на оказании комплексных транспортно-экспедиционных услуг. Организация функционирует на рынке логистических услуг более 26 лет, что свидетельствует о её устойчивой рыночной позиции и способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Территориальная организация деятельности ООО «СибирьТранс» характеризуется структурой с головным офисом в г. Новосибирске.

Компания осуществляет свою деятельность через разветвлённую сеть филиалов, расположенных в ключевых транспортно-логистических узлах:

– Западное направление: г. Москва;
– Дальневосточный регион: г. Находка, г. Владивосток, г. Хабаровск;
– Северо-Восточное направление: г. Якутск (включая п. Нижний Бестях);
– Сибирский регион: г. Усть-Кут, г. Иркутск;
– Международное присутствие: г. Пекин (КНР).

Данная географическая конфигурация обеспечивает организации стратегическое позиционирование на маршрутах, связывающих центральную Россию с восточными регионами и странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Производственный потенциал организации включает:

1. *Контейнерный парк.* Собственный парк насчитывает более 2000 TEU (twenty-foot equivalent unit), что позволяет обеспечить независимость от сторонних поставщиков оборудования и оптимизировать операционные издержки.
2. *Специализированное оборудование.* Наличие парка фитинговых платформ обеспечивает возможность транспортировки контейнеров железнодорожным транспортом.
3. *Автомобильный транспорт.* Собственный автопарк позволяет осуществлять мультимодальные перевозки и обеспечивать доставку по схеме «от двери до двери».

Декларируемая миссия организации направлена на достижение лидирующих позиций в сегменте комплексного транспортно-экспедиционного обслуживания. Стратегия развития ориентирована на:

– повышение качества предоставляемых услуг;
– оптимизацию скорости обработки грузов;
– совершенствование документооборота;
– оптимизацию транспортных издержек клиентов.

Деятельность ООО «СибирьТранс» охватывает следующие направления:

– внутрироссийские грузоперевозки;
– международные перевозки (страны СНГ и дальнего зарубежья);
– мультимодальные транспортные решения;
– транспортно-экспедиционное обслуживание «под ключ»;
– доставка по технологии «дверь-дверь».

Особое внимание компания уделяет перевозкам в труднодоступные регионы: Республику Саха (Якутия), Чукотский автономный округ, Магаданскую область, включая территории с ограниченной транспортной доступностью.

Анализ финансовых результатов деятельности компании свидетельствует о выраженной положительной динамике ключевых экономических показателей. Наблюдается рост выручки, валовой прибыли, чистой прибыли, а также отмечается высокий темп роста прочих доходов в 2024 году до 22,3 млн рублей против 2,6 млн рублей годом ранее, что указывает на диверсификацию источников доходов и эффективное использование непрофильных активов предприятия. Помимо прочего рост чистой прибыли в 2024 году более быстрыми темпами, чем период ранее.

Анализ показателей рентабельности, демонстрирует существенное улучшение эффективности деятельности [2]. Рентабельность продаж выросла с 1,15% (2022 г.) до 2,59% (2024 г.), увеличившись более чем в два раза, а чистая рентабельность показала аналогичную динамику, достигнув 1,74% против 0,75% за аналогичный период. Негативным моментом выступает спад рентабельности активов в 2023 году, но это нивелируется ростом на большее число процентных пунктов в 2024 году (+8,84 п.п.).

Критически важно усилить работу с дебиторской задолженностью, внедрив систему регулярного мониторинга платежей, предоплаты и скидок за досрочную оплату для ускорения оборачиваемости средств. Следует сформировать достаточный резерв денежных средств на уровне не менее месячной потребности в оборотном капитале для обеспечения текущей ликвидности и исключения кассовых разрывов. Приоритетной задачей является оптимизация себестоимости услуг через повышение производительности труда, пересмотр договоров с поставщиками и внедрение энергосберегающих технологий с целью увеличения валовой маржи. При этом важно продолжить успешную стратегию развития бизнеса с реинвестированием прибыли в расширение операционной деятельности при сохранении финансовой дисциплины.

Логистическая система ООО «СибирьТранс» представляет собой интегрированный комплекс взаимосвязанных направлений деятельности, включающих: автомобильные перевозки различной грузоподъёмности; контейнерные перевозки с использованием стандартизированного оборудования; международные мультимодальные перевозки; терминально-складскую обработку и хранение грузов; внешнеэкономическую деятельность и таможенное сопровождение.

Схема логистического процесса в организации ООО «СибирьТранс» представлена на рисунке 1.

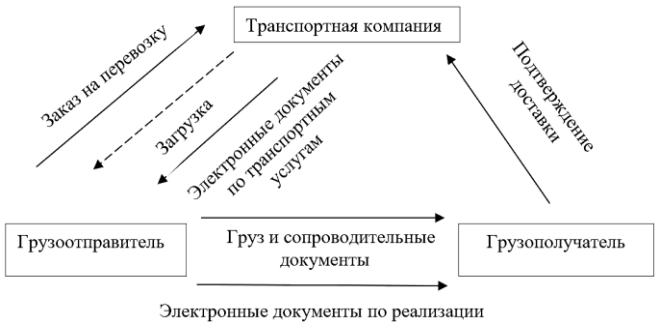


Рисунок 1 – Схема логистического процесса в организации ООО «СибирьТранс»

Автотранспортное направление составляет основу логистической системы компании. Собственный парк насчитывает более 40 еврофур грузоподъёмностью 20 тонн, что обеспечивает независимость от сторонних перевозчиков и контроль качества услуг. Компания специализируется на перевозках автомашинами объёмом от 8 до 120 куб. м., включая негабаритные грузы. Характеристика автомобильных перевозок ООО «СибирьТранс» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика автомобильных перевозок ООО «СибирьТранс» за 2024 г.

Параметр	Показатель	Особенности
Размер автопарка	Более 40 еврофур	Собственный парк
Грузоподъёмность	20 тонн	Стандартизированный подвижной состав
Объём кузова	8-120 куб. м.	Гибкость в выборе транспорта
Приоритетные маршруты	Москва-Новосибирск, Москва-Якутск, Новосибирск-Якутск	Межрегиональные направления
Дополнительные услуги	Мониторинг, страхование, сборные отправки	Комплексный сервис

Критическим конкурентным преимуществом является обязательный мониторинг местонахождения груза в режиме реального времени, что обеспечивает прозрачность логистических операций и минимизирует риски утраты или задержки доставки.

Спектр услуг по контейнерным и международным перевозкам за 2024 год представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Спектр услуг по контейнерным и международным перевозкам ООО «СибирьТранс» за 2024 г.

Тип услуги	Характеристика	Преимущество
Контейнерные перевозки	20'/40' футовые, рефрижераторные	Универсальность и безопасность
Переадресация грузов	Срочная подача контейнеров	Оперативность реагирования
Международная логистика	Перевозки FCL/LCL, негабариты, ADR	Работа с любыми типами грузов
Таможенное оформление	Полный цикл документального сопровождения	Минимизация временных затрат
География покрытия	Европа, Азия, СНГ	Широкая партнёрская сеть

Контейнеризация грузопотоков позволяет компании эффективно интегрироваться в мультимодальные логистические цепи [5]. ООО «СибирьТранс» оперирует стандартными 20-футовыми и 40-футовыми контейнерами, включая рефрижераторное и специализированное оборудование. Система международных перевозок «под ключ» включает весь цикл логистических операций: от экспертного анализа груза и разработки оптимального маршрута до таможенного оформления и финальной доставки получателю.

В марте 2025 года компания ввела в эксплуатацию новый складской комплекс класса B+ в Новосибирске общей площадью 1500 м² с прилегающей территорией 1,2 га. Это существенно расширило терминально-складские возможности организации. В таблице 3 представлены параметры складской деятельности ООО «СибирьТранс» за 2024 год.

Таблица 3 – Параметры складской деятельности ООО «СибирьТранс» за 2024 г.

Показатель	Значение	Примечание
Класс склада	B+	Современные стандарты
Общая площадь	1500 м²	Новосибирский комплекс
Прилегающая территория	1,2 га	Возможности маневрирования
Услуги хранения	Ответственное хранение, аренда площадей	Гибкие условия
Дополнительный сервис	Терминальная обработка, кросс-докинг, маркировка	Комплексная обработка
Система контроля	Видеонаблюдение 24/7, климат-контроль	Безопасность и сохранность
География складов	Москва, Новосибирск, Якутск	Партнёрская сеть

Складская система интегрирована с транспортными услугами компании, что обеспечивает синергетический эффект и позволяет клиентам получать комплексные логистические решения на особых условиях.

Анализ структуры грузоперевозок ООО «СибирьТранс» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Объем грузоперевозок ООО «СибирьТранс» по видам транспорта за 2022-2024 гг., тыс. тонн

Вид транспорта	2022	2023	2024	Изменение, 2024/2022
Автомобильный	156,8	148,3	142,1	-9,4
Железнодорожный	18,4	19,7	21,2	15,2
Авиационный	2,1	2,3	2,5	19,0
Морской	5,3	5,8	6,1	15,1
Итого	182,6	176,1	171,9	-5,9

Представленные данные свидетельствуют о негативной тенденции снижения объемов автомобильных перевозок на 9,4% за анализируемый период. Одновременно наблюдается рост показателей по альтернативным видам транспорта, что может быть обусловлено диверсификацией портфеля услуг и адаптацией к рыночным условиям. Выручка грузоперевозок в разрезе видов транспорта за 2022-2024 гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Выручка грузоперевозок ООО «СибирьТранс» в разрезе видов транспорта за 2022-2024 гг., млн руб.

Вид транспорта	2022	2023	2024	Изменение, 2024/2022
Автомобильный	1010	985	962	-48
Железнодорожный	800	852	1125	325
Авиационный	250	268	375	125
Морской	179	247	265	86
Всего	2239	2352	2727	488

Финансовый анализ подтверждает сокращение выручки от автомобильных перевозок при относительно стабильной рентабельности, что указывает на эффективное управление затратами в условиях снижения объемов [4].

Детальный анализ направлений автомобильных грузоперевозок выявляет существенную дифференциацию по географическим сегментам (таблица 6).

Таблица 6 – Объем автомобильных грузоперевозок по направлениям ООО «СибирьТранс» за 2022-2024 гг., тыс. тонн

Направление	2022	2023	2024	Изменение, 2024/2022
Россия (внутренние)	87,4	81,2	76,8	-12,1
СНГ	34,6	32,1	29,4	-15,0
Китай	28,3	30,8	32,7	15,5
Якутия	6,5	4,2	3,2	-50,8
Итого	156,8	148,3	142,1	-9,4

Географический анализ демонстрирует критическую тенденцию:

– китайское направление показывает устойчивый рост (+15,5%), что связано с интенсификацией торгово-экономических отношений и развитием трансграничной логистики;

– внутрироссийские перевозки сократились на 12,1%, что может быть обусловлено усилением конкуренции и оптимизацией логистических цепочек клиентами;

– направление СНГ демонстрирует отрицательную динамику (-15,0%) вследствие геополитических факторов и изменения торговых потоков;

– якутское направление показывает наиболее существенное падение (-50,8%), что объясняется сложными климатическими условиями, высокими транспортными издержками и развитием альтернативной инфраструктуры.

Приоритетные направления развития:

– цифровизация бизнес-процессов и внедрение систем track & trace;

– расширение спектра услуг (складская логистика, ВЭД-сопровождение);

– развитие собственной материально-технической базы;

– укрепление кадрового потенциала и создание системы обучения;

– географическая экспансия с фокусом на перспективные направления.

В таблице 7 представлена структура автомобильных грузоперевозок по направлениям ООО «СибирьТранс» за 2022-2024 гг.

Таблица 7 – Структура автомобильных грузоперевозок по направлениям ООО «СибирьТранс» за 2022-2024 гг., %

Направление	2022	2023	2024	Изменение, 2024/2022
Россия (внутренние)	55,74	54,75	54,05	-1,69
СНГ	22,07	21,65	20,69	-1,38
Китай	18,05	20,77	23,01	4,96
Якутия	4,15	2,83	2,25	-1,89
Итого	100,00	100,00	100,00	-

По результатам анализа структуры можно сделать вывод, что внутрироссийские перевозки остаются доминирующим направлением, занимая более половины объема (54,05% в 2024 г.), однако наблюдается устойчивое снижение их доли на 1,69 п.п. Это свидетельствует о постепенной диверсификации географии перевозок и освоении новых рынков. Наиболее значимым трендом является существенный рост китайского направления – увеличение доли с 18,05% до 23,01% (+4,96 п.п.). Это максимальный прирост среди всех направлений, что указывает на успешную реализацию стратегии выхода на азиатский рынок и отражает общеэкономические тенденции укрепления торговых связей с Китаем. Негативная динамика характерна для направлений СНГ (снижение на 1,38

п.п. до 20,69%) и особенно Якутии (падение на 1,89 п.п. до 2,25%). Сокращение якутского направления почти вдвое может быть связано с логистическими сложностями, сезонностью или усилением конкуренции в регионе.

ООО «СибирьТранс» специализируется на организации грузоперевозок различными видами транспорта. Основной парк компании составляет 40 еврофур, что определяет приоритетное направление деятельности – автомобильные перевозки. Проведем оценку эффективности оказания услуг по грузоперевозкам организации ООО «СибирьТранс». Комплексный анализ логистической системы ООО «СибирьТранс» выявляет следующие ключевые факторы конкурентоспособности:

1) вертикальная интеграция – контроль всех звеньев логистической цепи от складирования до финальной доставки;

2) географическая диверсификация – присутствие в трёх стратегических регионах с различными экономическими профилями;

3) технологическая оснащённость – системы мониторинга, онлайн-отчётность, современное складское оборудование;

4) мультимодальность – возможность комбинирования различных видов транспорта для оптимизации маршрутов.

Логистическая система ООО «СибирьТранс» демонстрирует высокую степень организационной зрелости и соответствует современным требованиям рынка транспортно-логистических услуг. Сбалансированное развитие всех направлений деятельности, собственная инфраструктура и обширная партнёрская сеть создают устойчивую основу для дальнейшего роста компании и расширения спектра предоставляемых услуг [3].

Анализ логистической деятельности предприятия за период 2022-2024 гг. показал, что компания функционирует в условиях структурной трансформации транспортно-логистического рынка, демонстрируя разнонаправленные тенденции по различным сегментам деятельности.

Анализируя показатели коэффициента эффективности использования автопарка, рассчитанного как отношение фактического объёма перевозок к потенциальной мощности, выявлена негативная тенденция снижения с 78,4% в 2022 году до 71,05% в 2024 году. Сократившись на 7,35 процентных пункта, данный показатель свидетельствует о недостаточной загрузке имеющихся мощностей, требующей незамедлительной оптимизации либо через сокращение избыточного парка, либо посредством активной экспансии клиентской базы. Параллельно рассчитанная рентабельность грузоперевозок, составившая 13,6% при выручке 1133,7 млн рублей и прибыли 154,18 млн рублей, демонстрирует стабильность финансовых результатов, указывая на эффективное управление операционными затратами в условиях сокращающихся объёмов (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика ключевых показателей эффективности ООО «СибирьТранс» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024/2022, %
Коэффициент использования автопарка, %	78,4	74,15	71,05	-9,4
Объём автомобильных перевозок, тыс. тонн	156,8	148,3	142,1	-9,4
Выручка от автоперевозок, млн руб.	1010	985	962	-4,8
Рентабельность грузоперевозок, %	13,2	13,4	13,6	+3,0
Средний возраст еврофур, лет	5,8	6,3	6,8	+17,2

Структурный анализ географии автомобильных грузоперевозок, проведённый на основании данных трёхлетнего периода, выявляет существенную трансформацию приоритетов. Внутрироссийские перевозки, сохраняя доминирующую позицию с удельным весом 54,05% в 2024 году, демонстрируют устойчивое сокращение абсолютных объёмов на 12,1%, что объясняется усилением конкурентного давления и оптимизацией логистических цепочек клиентами. Направление СНГ, снизившееся на 15,0% до 29,4 тысяч тонн, отражает влияние геополитических факторов, трансформирующих традиционные торговые потоки постсоветского пространства.

Наиболее критичным представляется падение якутского направления на 50,8%, обусловленное высокими транспортными издержками, сложными климатическими условиями и развитием альтернативной инфраструктуры в регионе. Противоположную динамику демонстрирует китайское направление, показавшее рост на 15,5% до 32,7 тысяч тонн, что соответствует общеэкономическим тенденциям интенсификации российско-китайского торгово-экономического взаимодействия и реализации инфраструктурных проектов в рамках инициативы «Один пояс – один путь». Сравнительная эффективность направлений автомобильных перевозок представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнительная эффективность направлений автомобильных перевозок ООО «СибирьТранс» в 2024 г.

Направление	Объём, тыс. тонн	Доля, %	Выручка на тонну, тыс. руб.	Рентабельность, %	Перспективность
Россия (внутренние)	76,8	54,05	6,5	12,8	Средняя
Китай	32,7	23,01	8,2	16,4	Высокая
СНГ	29,4	20,69	6,1	11,2	Низкая
Якутия	3,2	2,25	9,8	8,5	Низкая

Комплексный финансово-экономический анализ мультимодальных операций выявляет компенсационный механизм диверсификации: сокращение выручки от автомобильных перевозок на 48 млн рублей нивелируется существенным ростом железнодорожного сегмента на 325 млн рублей и авиационного на 125 млн рублей. Общая выручка компании, увеличившись с 2239 до 2727 млн рублей (+21,8%), подтверждает успешность стратегии диверсификации транспортного портфеля, реализуемой руководством организации.

Оценивая операционную эффективность складской логистики, введённой в эксплуатацию в марте 2025

года, следует отметить стратегическое значение комплекса класса B+ площадью 1500 м² с прилегающей территорией 1,2 гектара. Интегрированная с транспортными услугами система складирования, предоставляя клиентам синергетические комплексные решения, обеспечивает дополнительное конкурентное преимущество, минимизирующее транзакционные издержки логистической цепи. Критическими проблемными областями, идентифицированными в результате углублённого анализа, являются:

– прогрессирующий износ подвижного состава со средним возрастом 6,8 лет, требующий капиталоемкой модернизации;

– недостаточная загрузка автопарка при снижении коэффициента до 71%;

– ограниченная диверсификация клиентской базы в региональном разрезе;

– слабое развитие мультимодальных перевозочных схем, ограничивающее гибкость логистических решений.

Стратегические направления повышения эффективности логистической системы должны включать приоритетное развитие китайского направления посредством увеличения специализированного парка на 8-10 единиц, внедрение цифровых технологий управления грузопотоками, обеспечивающих транспарентность операций в режиме реального времени, развитие мультимодальных решений, интегрирующих автомобильный и железнодорожный транспорт. Географическая экспансия, ориентированная на освоение перспективных направлений Средней Азии, в сочетании с обновлением тридцати процентов еврофур в течение двух лет позволит компании укрепить конкурентные позиции на трансформирующемся рынке транспортно-логистических услуг Евразийского экономического пространства.

Далее важно определить стратегические направления совершенствования бизнес-процессов. Стратегические направления повышения эффективности включает:

1) приоритетное развитие китайского направления – увеличение парка на 8-10 единиц специализированного транспорта;

2) внедрение цифровых технологий управления логистикой и мониторинга транспорта;

3) развитие мультимодальных решений с интеграцией автомобильного и железнодорожного транспорта;

4) диверсификация географии – освоение перспективных направлений Средней Азии;

5) модернизация парка – обновление 30% еврофур в течение двух лет.

Оценка эффективности ООО «СибирьТранс» выявляет необходимость стратегической трансформации с фокусом на международные перевозки и технологическую модернизацию при сохранении конкурентных позиций на внутреннем рынке.

Особый интерес в 2025 году и последующих вызывает направление грузоперевозок Китай-Россия-Китай. Манчжурский транспортный коридор представляет собой ключевой элемент торгово-экономического взаимодействия между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой. Географическое положение Манчжурии, граничащей с российским Забайкальским краем, обеспечивает кратчайший маршрут для транспортировки грузов между двумя крупнейшими евразийскими государствами. Основными пунктами пропуска на российско-китайской границе в Манчжурском направлении выступают:

– железнодорожный переход Забайкальск-Маньчжоули;

– автомобильный пункт пропуска Забайкальск;

– перспективный мост через реку Амур в районе Благовещенска.

В 2024-2025 гг. наблюдался значительный рост грузооборота, связанный с переориентацией российского экспорта на восточное направление. Объёмы железнодорожных перевозок через Забайкальск увеличились на 25-30% по сравнению с предыдущим периодом. Транспортируемые грузы характеризуются следующей структурой:

– энергоносители (нефть, газ, уголь) – 35-40%;

– лесоматериалы и продукция деревообработки – 20-25%;

– минеральные удобрения – 10-12%;

– промышленное оборудование и комплектующие – 8-10%;

– продовольственные товары – 7-9%.

Стратегическое значение Манчжурского коридора определяется несколькими факторами. Во-первых, реализация совместных инфраструктурных проектов в рамках инициативы «Один пояс – один путь» предполагает модернизацию существующих транспортных мощностей. Во-вторых, создание мультимодальных логистических центров позволит существенно сократить время таможенного оформления и перевалки грузов. Ключевые направления развития включают:

– увеличение пропускной способности пограничных переходов до 40-45 млн тонн в год;

– внедрение цифровых технологий управления грузопотоками;

– гармонизацию технических стандартов и таможенных процедур;

– развитие контейнерных перевозок.

Манчжурский транспортный коридор обладает значительным потенциалом для интенсификации российско-китайского торгово-экономического сотрудничества. Реализация запланированных инфраструктурных проектов и совершенствование логистических процессов позволят увеличить грузооборот в 1,5-2 раза к 2030 году, что соответствует стратегическим интересам обеих стран в контексте евразийской экономической интеграции.

Заключение

Таким образом, проведенное комплексное исследование логистической деятельности в сфере услуг грузоперевозок на примере ООО «СибирьТранс» позволило сформулировать ряд теоретических и практических

выводов, имеющих существенное значение для понимания современного состояния и перспектив развития транспортно-логистической отрасли. Компания, обладающая развитой инфраструктурой, включающей собственный автопарк из более чем 40 еврофур, контейнерный парк объемом свыше 2000 TEU и разветвленную филиальную сеть, охватывающую ключевые транспортно-логистические узлы от Москвы до Дальнего Востока и Китая, демонстрирует устойчивую рыночную позицию и способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Выявлен ряд критических проблем, ограничивающих дальнейшее развитие организации. Анализ операционной эффективности обнаружил прогрессирующее снижение коэффициента использования автомобильного парка с 78,4% в 2022 году до 71,05% в 2024 году, что свидетельствует о недостаточной загрузке имеющихся мощностей и необходимости либо сокращения избыточного парка, либо активной экспансии клиентской базы. Сокращение объемов автомобильных перевозок на 9,4% до 142,1 тыс. тонн при одновременном снижении выручки от данного направления на 4,8% до 962 млн рублей указывает на структурные проблемы в базовом сегменте деятельности компании.

Географический анализ автомобильных грузоперевозок выявил существенную дифференциацию динамики по направлениям. Внутрироссийские перевозки, сохраняя доминирующую позицию с удельным весом 54,05%, демонстрируют устойчивое сокращение абсолютных объемов на 12,1%, что объясняется усилением конкурентного давления и оптимизацией логистических цепочек клиентами. Направление СНГ показало снижение на 15,0%, отражающее влияние геополитических факторов на традиционные торговые потоки. Наиболее критичным представляется падение якутского направления на 50,8%, обусловленное высокими транспортными издержками, сложными климатическими условиями и развитием альтернативной инфраструктуры в регионе. Противоположную динамику демонстрирует китайское направление, показавшее рост на 15,5% и увеличение доли в структуре перевозок с 18,05% до 23,01%, что соответствует общеэкономическим тенденциям интенсификации российско-китайского торгово-экономического взаимодействия.

Выявленные проблемы послужат основой для совершенствования логистической деятельности ООО «СибирьТранс».

Источники:

1. Акулич А. С. Вероятностная оценка факторов риска логистической деятельности в условиях высокой неопределённости // Modern Economy Success. 2023. № 5. С. 254-259.
2. Бородина Ю.Б., Беломлинская Е.Н. Триггеры эффективности деятельности промышленных производств // Транспортное дело России. 2024. № 1. С. 88-92.
3. Герасимович О.В., Новикова-Калита Е. Л., Волкова Е. В. Анализ организационной структуры логистического предприятия//Актуальные вопросы современной экономики. 2022. №8. С.177-185.
4. Джуха В.М., Халатян С.Г., Бойко О.Н., Митько О.А. Релевантное значение стратегического управления логистикой и цепями поставок в развитии региональной экономики // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2023. Т. 11. № 2 (61). С. 7-16.
5. BoBallou R.H. The evolution and future of logistics and supply chain management. European Business Review. 2023. №19(4). P. 332-348.

Ю.Б. Бородина – к.э.н., доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, borod-151@yandex.ru,

Yu.B. Borodina – candidate of economic sciences, associated professor of the department of economics of entrepreneurship and logistics, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia;

Я.А. Острасть – обучающийся факультета корпоративной экономики и предпринимательства, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, avtoyar0215@gmail.com,

Ya.A. Ostrast – student of the faculty of corporate economics and entrepreneurship, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ
IMPROVEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES THE TRANSPORT COMPANY

Аннотация. В статье представлены предложения по совершенствованию логистической деятельности компании, осуществляющей деятельность по перевозке грузов. Направления совершенствования базируются на проведенной ранее оценке логистической деятельности ООО «СибирьТранс», в результате которой были выявлены основные проблемы организации логистической деятельности, связанные с износом подвижного состава, недостаточной загрузкой автопарка, ограниченной клиентской базой, недостаточным развитием мультимодальных перевозок. Приоритетные направления развития направлены на цифровизацию бизнес-процессов и внедрение систем track & trace, расширение спектра услуг (складская логистика, ВЭД-сопровождение), развитие собственной материально-технической базы, укрепление кадрового потенциала и создание системы обучения, географическая экспансию с фокусом на перспективные направления, развитие китайского направления посредством увеличения специализированного парка, развитие мультимодальных решений, интегрирующих автомобильный и железнодорожный транспорт. Географическая экспансия, ориентированная на освоение перспективных направлений Средней Азии, в сочетании с обновлением тридцати процентов еврофур в течение двух лет позволит компании укрепить конкурентные позиции на трансформирующемся рынке транспортно-логистических услуг Евразийского экономического пространства.

Abstract. The article presents proposals for improving the logistics activities of a company engaged in cargo transportation. The areas of improvement are based on an earlier assessment of the logistics activities of Sibirtrans LLC, which revealed the main problems of organizing logistics activities related to the wear and tear of rolling stock, insufficient loading of the fleet, limited customer base, and insufficient development of multimodal transportation. Priority areas of development are aimed at digitalizing business processes and implementing track & trace systems, expanding the range of services (warehouse logistics, foreign trade support), developing its own material and technical base, strengthening human resources and creating a training system, geographical expansion with a focus on promising areas, developing the Chinese direction by increasing specialized fleet, development of multimodal solutions integrating automobile and railway transport. Geographical expansion focused on the development of promising areas in Central Asia, combined with the renewal of thirty percent of Eurofields within two years, will allow the company to strengthen its competitive position in the transforming market of transport and logistics services in the Eurasian Economic Area.

Ключевые слова: логистическая деятельность, сфера услуг, логистические услуги, транспортная логистика, логистический процесс, автомобильные, контейнерные, международные перевозки, грузоперевозки, совершенствование логистической деятельности.
Keywords: logistics activity, service sector, logistics services, transport logistics, logistics process, automobile, container, international transportation, cargo transportation, improvement of logistics activities.

Введение

Целью исследования явилось совершенствование логистической деятельности организации сферы услуг. Оценивая деятельность компании, были выявлены проблемные области. Критическими проблемными областями, идентифицированными в результате углублённого анализа, являются:

− прогрессирующий износ подвижного состава со средним возрастом 6,8 лет, требующий капиталоемкой модернизации;

− недостаточная загрузка автопарка при снижении коэффициента до 71%;

− ограниченная диверсификация клиентской базы в региональном разрезе;

− слабое развитие мультимодальных перевозочных схем, ограничивающее гибкость логистических решений.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили данные отчетности ООО «СибирьТранс», результаты внутренних аналитических отчетов и материалы отраслевых обзоров рынка транспортных услуг. Методическая база исследования включает общенаучные методы познания: анализ и синтез, индукцию и дедукцию, сравнение и обобщение, классификацию и структурирование. В исследовании применялись специальные методы экономического анализа: АВС-анализ, методы экспертных оценок, графические и табличные методы визуализации данных.

Результаты и обсуждение

Проведенный комплексный анализ деятельности транспортно-логистической компании ООО «СибирьТранс», выявивший ряд существенных проблем в операционной и стратегической сферах, позволяет сформулировать систему конкретных предложений по совершенствованию логистической деятельности организации. Базируясь на идентифицированных проблемных областях, включающих снижение загрузки автомобильного парка, высокую зависимость от сокращающегося внутреннего рынка, ограниченную диверсификацию клиентской базы, физический износ подвижного состава и недостаточное развитие мультимодальных перевозок, представляется необходимым разработать комплексную программу трансформации, охватывающую операционные, технологические и стратегические аспекты функционирования предприятия.

Решение проблемы высокой зависимости от сокращающегося внутреннего рынка требует реализации стратегии географической диверсификации, предполагающей выход на международные направления перевозок. Компании следует сосредоточить усилия на развитии экспортно-импортных операций, используя преимущества географического положения Сибирского региона как транзитного коридора между Европой и Азией. Установление партнерских отношений с европейскими и азиатскими логистическими операторами, создавая основу для организации международных мультимодальных коридоров, обеспечит доступ к новым рынкам и клиентским сегментам. Получение необходимых международных сертификатов и лицензий, включая разрешения на международные перевозки и карнеты TIR, станет критически важным условием реализации данной стратегии. Параллельно целесообразно развивать направление перевозок в страны ЕАЭС, характеризующееся упрощенными таможенными процедурами и растущим товарооборотом, что позволит диверсифицировать географическую структуру выручки, снижая зависимость от российского рынка до 65-70% в среднесрочной перспективе.

Преодоление проблемы ограниченной диверсификации клиентской базы предполагает реализацию комплексной программы развития клиентского портфеля, включающей как расширение присутствия в существующих регионах, так и освоение новых территорий. Открытие представительств или партнерских офисов в ключевых логистических узлах Уральского, Дальневосточного и Центрального федеральных округов, обеспечивая физическое присутствие и возможность оперативного взаимодействия с местными клиентами, позволит существенно расширить географию деятельности.

Развитие мультимодальных перевозок, остающееся недостаточно реализованным направлением деятельности компании, представляет значительный потенциал для повышения конкурентоспособности и расширения спектра услуг. Формирование партнерской сети, включающей железнодорожных операторов, морские линии и авиакомпании, создаст основу для организации комплексных логистических цепочек с использованием различных видов транспорта.

Особенно перспективным представляется развитие комбинированных железнодорожно-автомобильных перевозок, использующих преимущества контейнерных технологий для магистрального плеча и автотранспорта для доставки на последней миле. Инвестиции в контейнерный парк и специализированное оборудование для обработки контейнеров, требуя первоначальных капитальных вложений порядка 25-30 млн рублей, окупятся через расширение клиентской базы и увеличение среднего чека услуги. Создание собственного терминально-складского комплекса или аренда площадей на существующих мультимодальных терминалах обеспечит техническую возможность для организации перегрузочных операций и кратковременного хранения грузов. Синергетический эффект от одновременного развития приоритетных направлений, внедрения цифровых технологий и модернизации материально-технической базы позволит организации укрепить рыночные позиции и создать основу для долгосрочного устойчивого развития.

Анализируя текущее состояние логистической деятельности ООО «СибирьТранс» и учитывая динамично меняющиеся условия международного транспортного рынка, необходимо разработать комплексную программу

совершенствования, основывающуюся на стратегических приоритетах развития и внедрении инновационных решений.

Приоритетным направлением развития компании следует определить расширение деятельности на китайском направлении, демонстрирующем устойчивый рост грузопотоков. Реализуя данную стратегию, организации необходимо увеличить транспортный парк на 8-10 единиц специализированного подвижного состава, адаптированного к специфике азиатских маршрутов.

Инвестируя в приобретение современных транспортных средств, оборудованных системами спутникового мониторинга и отвечающих международным экологическим стандартам, компания сможет существенно повысить качество обслуживания китайских партнёров. Специализированный транспорт, предназначенный для перевозки высокотехнологичных грузов и скоропортящейся продукции, позволит освоить новые сегменты рынка, характеризующиеся повышенной маржинальностью.

Модернизация транспортного парка является необходимым условием поддержания технологической конкурентоспособности организации. Планируя обновление 30% парка еврофур в течение двух лет, компания должна ориентироваться на приобретение современных транспортных средств, соответствующих экологическим стандартам Euro-5 и Euro-6. Новая техника, характеризующаяся повышенной топливной эффективностью и сниженными эксплуатационными расходами, позволит оптимизировать себестоимость перевозок.

Рассматривая различные варианты финансирования обновления парка, целесообразно использовать механизмы лизинга, позволяющие распределить финансовую нагрузку во времени и получить налоговые преференции.

Проанализировав текущее состояние рынка международных грузоперевозок, можно констатировать, что приоритетным направлением развития компании следует определить расширение деятельности на китайском направлении, демонстрирующем устойчивый рост грузопотоков в течение последних пяти лет.

Специализированный транспорт, предназначенный для перевозки высокотехнологичных грузов и скоропортящейся продукции, позволит освоить новые сегменты рынка, характеризующиеся повышенной маржинальностью и стабильным спросом. Рефрижераторные полуприцепы, оснащённые системами мультитемпературного контроля, обеспечат возможность транспортировки фармацевтической продукции и продуктов питания, требующих соблюдения строгого температурного режима на всём протяжении маршрута. Эти полуприцепы оснащены системой перегородок, создающих изолированные отсеки, каждый из которых имеет независимую систему контроля температуры и вентиляции. Рефрижераторные полуприцепы идеально подходят для таких задач, гарантируя сохранение качества и свойств товара на всем протяжении доставки.

Существующая маршрутная сеть компании охватывает основные направления международных перевозок, различающиеся по протяжённости, интенсивности грузопотоков и экономической эффективности [1]. Характеристика основных маршрутов грузоперевозок представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика предлагаемых маршрутов грузоперевозок ООО «СибирьТранс» в прогнозном периоде

Маршрут	Протяжённость, км	Среднее время доставки, дней	Среднемесячное количество рейсов	Тип груза	Загрузка, %
Москва – Урумчи	4 850	8-9	12	Промышленное оборудование	87
Новосибирск – Пекин	3 920	7-8	15	Электроника, запчасти	92
Екатеринбург – Харбин	4 200	7-8	10	Лесопродукция	78
Казань – Шэньчжэнь	6 100	10-11	8	Химическая продукция	85
Владивосток – Гуанчжоу	3 100	5-6	18	Морепродукты, продукты питания	95

Представленные маршруты, охватывающие различные экономические регионы Китая, демонстрируют высокий уровень загрузки транспортных средств, свидетельствующий о стабильном спросе на транспортные услуги.

Предлагаемые маршруты грузоперевозок ООО «СибирьТранс» представляют значительный потенциал для увеличения прибыли компании благодаря комплексу факторов, обеспечивающих высокую рентабельность бизнеса. Ключевым преимуществом является исключительно высокий уровень загрузки транспортных средств от 78% до 95%, что минимизирует убыточные пробеги и максимизирует выручку с каждого рейса. В таблице 2 приведены затраты по организации перевозок.

Талица 2 – затраты на грузоперевозки в разрезе основных маршрутов ООО «СибирьТранс» на 2026 г.

Показатель	Москва – Урумчи	Новосибирск – Пекин	Екатеринбург – Харбин	Казань – Шэньчжэнь	Владивосток – Гуанчжоу
Топливо, руб.	182 000	148 000	158 000	228 000	118 000
Оплата труда водителей, руб.	95 000	78 000	82 000	118 000	68 000
Амортизация ТС, руб.	42 000	35 000	38 000	52 000	28 000
Таможенные платежи, руб.	38 000	32 000	35 000	45 000	28 000
Прочие расходы, руб.	28 000	22 000	24 000	35 000	18 000
Общие затраты, руб.	385 000	315 000	337 000	478 000	260 000
Выручка с рейса, руб.	520 000	445 000	425 000	635 000	395 000
Рентабельность, %	35,1	41,3	26,1	32,8	51,9

Таким образом, диспетчеризация перевозок: создание централизованного диспетчерского центра, оборудованного современными программными комплексами, обеспечит координацию транспортных потоков в режиме реального времени, сокращая время простоев на 15-18%.

Оптимизация загрузки: применение методов консолидации грузов и организация обратной загрузки транспортных средств позволят увеличить коэффициент использования грузоподъёмности до 93-96%.

Техническое обслуживание: переход на систему превентивного технического обслуживания, основанную на анализе телеметрических данных, снизит риски внеплановых ремонтов и повысит коэффициент технической готовности автопарка.

Анализируя представленные данные, можно сделать следующие выводы относительно оптимизации логистических процессов организации. Во-первых, маршрут Владивосток – Гуанчжоу демонстрирует наивысшую рентабельность (51,9%), обусловленную оптимальным соотношением протяжённости маршрута и стоимости перевозки, что делает его приоритетным направлением для наращивания объёмов перевозок. Во-вторых, направление Новосибирск – Пекин, характеризующееся высокой частотой рейсов и рентабельностью 41,3%, требует увеличения количества транспортных единиц для удовлетворения растущего спроса.

Расширение автопарка на 8-10 специализированных единиц, сфокусированных на китайском направлении, позволит организации увеличить месячный объём перевозок на 35-40%, генерируя дополнительную выручку в размере 18-22 млн. руб. ежемесячно. Инвестиции в современный подвижной состав, составляющие ориентировочно 80-100 млн. руб., окупятся в течение 24-28 месяцев при условии поддержания текущего уровня загрузки.

Критически важным фактором успешной реализации стратегии расширения является создание комплексной системы управления логистическими процессами, интегрирующей модули планирования маршрутов, контроля исполнения заказов и аналитики эффективности перевозок, что обеспечит конкурентные преимущества на динамично развивающемся рынке международных грузоперевозок [2].

Оценка эффективности предложенных мероприятий, направленных на развитие автомобильного направления и расширение грузоперевозок в китайском направлении, представляет собой комплексный аналитический процесс, базирующийся на сравнительном анализе ключевых показателей деятельности ООО «СибирьТранс». Проанализировав текущее состояние компании, характеризующееся негативной динамикой объемов автомобильных перевозок, составившей минус 9,4% за период 2022-2024 годов, можно констатировать критическую необходимость внедрения инновационных решений, способных переломить сложившуюся тенденцию.

Предложенные мероприятия, включающие открытие пяти новых маршрутов в крупнейшие экономические центры Китая с высоким уровнем загрузки транспортных средств от 78% до 95%, призваны кардинально изменить операционную модель компании.

Особую значимость приобретает маршрут Владивосток – Гуанчжоу, обеспечивающий максимальную загрузку 95% при частоте 18 рейсов ежемесячно, что создает предпосылки для генерирования дополнительной прибыли свыше 29 миллионов рублей в годовом исчислении (таблица 3).

Таблица 3 – Прогнозный объем автомобильных грузоперевозок ООО «СибирьТранс» по направлениям на 2026-2027 гг.

Направление	2024	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Изменение 2027/2024, %
Россия, тыс. тонн	76,8	82,5	88,3	+14,9
СНГ, тыс. тонн	29,4	31,2	33,5	+13,9
Китай, тыс. тонн	32,7	58,4	76,8	+134,9
Якутия, тыс. тонн	3,2	4,8	6,2	+93,8
Итого	142,1	176,9	204,8	+44,1

Представленные прогнозные данные, основанные на внедрении новых маршрутов и оптимизации существующих направлений, демонстрируют впечатляющий рост китайского направления на 134,9%, что компенсирует предшествующее снижение объемов и обеспечивает общий прирост автомобильных перевозок на 44,1% к 2027 году.

Реализуя стратегию географической диверсификации и оптимизации логистических цепочек, компания получает возможность трансформировать убыточные направления в высокорентабельные бизнес-сегменты, обеспечивающие стабильный приток денежных средств.

Внедрение предложенных маршрутов, предполагающих выполнение 756 рейсов ежегодно с оптимальным коэффициентом загрузки, позволит существенно увеличить объемы перевозок по автомобильному направлению.

Минимизируя убыточные пробеги через повышение коэффициента загрузки и применяя дифференцированное ценообразование для различных категорий грузов, компания создает устойчивую базу для долгосрочного развития (таблица 4).

Таблица 4 – Прогнозный объем грузоперевозок ООО «СибирьТранс» по видам транспорта на 2026-2027 гг.

Вид транспорта	2024	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Изменение 2027/2024, %
Автомобильный, тыс. тонн	142,1	176,9	204,8	+44,1
Железнодорожный, тыс. тонн	21,2	22,8	24,1	+13,7
Авиационный, тыс. тонн	2,5	2,8	3,1	+24,0
Морской, тыс. тонн	6,1	6,7	7,3	+19,7
Итого	171,9	209,2	239,3	+39,2

Анализируя представленные показатели, можно отметить, что автомобильное направление, демонстрировавшее ранее отрицательную динамику минус 9,4%, трансформируется в драйвер роста компании, обеспечивая увеличение совокупного объема перевозок на 39,2% за двухлетний период. Реализация мероприятий, сфокусированных на развитии автомобильного транспорта, существенно изменит структуру грузоперевозок компании, восстанавливая доминирующие позиции данного вида транспорта в общем портфеле услуг.

Экономический эффект от внедрения предложенных маршрутов, характеризующихся средней рентабельностью 35-40%, проявляется не только в увеличении физических объемов перевозок, но и в существенном росте

финансовых показателей компании. Работая с различными категориями грузов – от промышленного оборудования до скоропортящихся морепродуктов – компания получает возможность применять премиальные надбавки за специализированные услуги, повышая маржинальность бизнеса.

Прогноз выручки представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Прогнозная выручка грузоперевозок ООО «СибирьТранс» по видам транспорта на 2026-2027 гг., млн руб.

Вид транспорта	2024	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Изменение 2027/2024
Автомобильный	962	1285	1548	+586
Железнодорожный	1125	1198	1264	+139
Авиационный	375	412	445	+70
Морской	265	295	322	+57
Всего	2727	3190	3579	+852

Прогнозируемый рост выручки по автомобильному направлению на 586 миллионов рублей, достигающий 1548 миллионов к 2027 году, свидетельствует об эффективности предложенной стратегии развития.

Географическая диверсификация маршрутов по пяти крупнейшим экономическим центрам Китая обеспечивает стабильность денежных потоков, снижая риски зависимости от конъюнктуры одного региона и создавая защитные механизмы против рыночных флуктуаций. Суммарная годовая прибыль порядка 95-100 миллионов рублей, генерируемая новыми маршрутами, создаст надежную финансовую базу для дальнейшего масштабирования бизнеса и укрепления конкурентных позиций на динамично растущем рынке международных грузоперевозок.

Реализуя комплексный подход, сочетающий оптимизацию загрузки транспортных средств, расширение географического охвата и диверсификацию грузовой базы, ООО «СибирьТранс» получает возможность трансформировать свою бизнес-модель, переходя от стагнирующего состояния к устойчивому развитию с выраженной положительной динамикой всех ключевых показателей эффективности.

Заключение

Таким образом, Разработанная система предложений по совершенствованию логистической деятельности организации охватывает пять стратегических направлений. Первым приоритетом является повышение коэффициента использования автомобильного парка до 85-88% посредством внедрения современной системы управления транспортом на базе телематических решений, создания единого диспетчерского центра и развития системы обратной загрузки для сокращения доли порожних пробегов с 29% до 15-18%. Вторым направлением выступает географическая диверсификация с приоритетным развитием китайского направления через увеличение специализированного парка на 8-10 единиц и освоение перспективных маршрутов Средней Азии, что позволит снизить зависимость от сокращающегося внутреннего рынка. Третьим элементом программы является расширение и диверсификация клиентской базы через создание отдела развития бизнеса, внедрение CRM-системы и разработку программы лояльности для крупных клиентов.

Четвертым стратегическим направлением определена модернизация автомобильного парка с целевым показателем обновления 30% единиц подвижного состава в течение двух лет, что позволит снизить средний возраст парка с 6,8 до 5,2 лет, сократить расходы на ремонт и эксплуатацию на 15-20% и повысить надежность выполнения обязательств. Пятым компонентом программы трансформации выступает развитие мультимодальных перевозок через формирование продуктовой линейки интегрированных решений, объединяющих автомобильный, железнодорожный и морской транспорт, создание специализированного подразделения по управлению мультимодальными проектами и заключение стратегических партнерских соглашений с железнодорожными операторами и морскими линиями [3].

Для решения проблемы критически низкого остатка денежных средств и высокой дебиторской задолженности предложен комплекс мероприятий по улучшению управления оборотным капиталом, включающий внедрение жесткой системы кредитного контроля с установлением лимитов и обязательной предоплатой для новых клиентов, создание системы скидок за досрочную оплату, привлечение факторинга для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и формирование резерва денежных средств на уровне не менее месячной потребности в оборотном капитале. Для повышения валовой рентабельности рекомендовано провести детальный анализ структуры себестоимости с выявлением резервов экономии, пересмотреть договоры с поставщиками топлива и запасных частей для получения более выгодных условий, внедрить систему нормирования расхода топлива и повысить производительность труда водительского состава.

Оценка эффективности предложенных мероприятий свидетельствует о положительном опыте внедрения разработанных предложений.

Источники:

1. Бородина Ю.Б., Беломлинская Е.Н. Триггеры эффективности деятельности промышленных производств // Транспортное дело России. 2024. № 1. С. 88-92.
2. Кизляк О. П. К вопросу оценки эффективности деятельности логистических компаний: новая реальность, концептуальный подход / О. П. Кизляк, А. И. Дергачев, С. А. Дергачев [и др.] // Интеллектуальные технологии на транспорте. 2023. № 3(35). С. 28-31.
3. Почебыт М. С. Теоретико-методические аспекты стратегического подхода к управлению логистической деятельностью предприятий России // Экономика и безопасность. 2024. № 1. С. 47-50.

Н.А. Бугаец – к.т.н., доцент кафедры общественного питания и сервиса, Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия, kubanochka23@yandex.ru,

N.A. Bugaets – candidate of technical sciences, associate professor of the department of catering and service, Kuban state technological university, Krasnodar, Russia;

Т.В. Салеева – старший преподаватель кафедры экономической, социальной и политической географии, Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия, saleeva_tv@mail.ru,

T.V. Saleeva – senior lecturer of the department of economic, Social and political geography, Kuban state university, Krasnodar, Russia.

ЯХТЕННЫЙ ТУРИЗМ В КОНТЕКСТЕ МОДЕРНИЗАЦИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ПРИБРЕЖНЫХ ТЕРРИТОРИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
YACHT TOURISM IN THE CONTEXT OF TOURISM INDUSTRY MODERNIZATION: A SYSTEMIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF COASTAL TERRITORIES OF THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация. Предметом исследования выступает яхтенный туризм как элемент региональной политики развития прибрежных территорий Российской Федерации. Цель работы заключается в обосновании концептуальных подходов к интеграции яхтенного туризма в систему пространственного и социально-экономического развития регионов с учетом институциональных и инфраструктурных факторов. Методологическую основу составили институциональный и пространственный анализ, сравнительно-аналитический метод, а также анализ федеральных и региональных стратегических и нормативных документов, регламентирующих развитие туристской инфраструктуры и прибрежных территорий в 2006-2021 гг. В результате выявлены ключевые институциональные ограничения и диспропорции в системе территориального планирования, препятствующие формированию устойчивой маринной инфраструктуры. Обоснована необходимость согласования программ модернизации сферы туризма с инвестиционными механизмами и документами пространственного развития. Полученные результаты могут быть использованы при разработке региональных стратегий и инструментов государственной поддержки специализированных видов туризма.

Abstract. The subject of the study is yacht tourism as an element of regional policy for the development of coastal territories in the Russian Federation. The purpose of the research is to substantiate conceptual approaches to integrating yacht tourism into the system of spatial and socio-economic regional development, taking into account institutional and infrastructural factors. The methodological framework is based on institutional and spatial analysis, comparative analytical methods, and the study of federal and regional strategic and regulatory documents governing the development of tourism infrastructure and coastal territories in 2006–2021. The results reveal key institutional constraints and imbalances in the territorial planning system that hinder the formation of sustainable marina infrastructure. The necessity of coordinating tourism modernization programs with investment mechanisms and spatial development documents is substantiated. The findings can be applied in the development of regional strategies and public support instruments for specialized types of tourism.

Ключевые слова: региональная экономика; прибрежные территории; яхтенный туризм; маринная инфраструктура; пространственное развитие; институциональные ограничения; стратегическое планирование.

Keywords: regional economy; coastal territories; yacht tourism; marina infrastructure; spatial development; institutional constraints; strategic planning.

Благодарности: Работа выполнена в рамках инициативного научного исследования авторов. Авторы признательны профильным ведомствам за содействие в сборе статистических данных. привести перевод на английском.

Acknowledgments: The research was conducted as an independent initiative study of the authors. The authors are grateful to профильным governmental authorities for their assistance in the collection of statistical data.

Введение

Инструменты инвестиционной поддержки развития туристской инфраструктуры в прибрежных регионах

В последние годы инвестиционный контур развития туристской инфраструктуры Российской Федерации существенно трансформируется за счёт расширения федеральных инструментов поддержки. Одним из ключевых направлений является реализация федерального проекта по созданию круглогодичных курортов «Пять морей и озеро Байкал», интегрированного в национальный проект «Туризм и гостеприимство». Проект ориентирован на формирование современных туристско-рекреационных кластеров в приморских субъектах Российской Федерации, включая Республику Крым, Краснодарский край и Республику Дагестан.

Предусматривается комплексное развитие инфраструктуры, включающей гостиничные комплексы, объекты водно-развлекательной инфраструктуры, спортивные сооружения, гольф-клубы, а также яхтенные марины как элементы специализированного туристского продукта [10]. В данном контексте маринная инфраструктура рассматривается не как вспомогательный объект, а как структурообразующий компонент пространственного развития прибрежных территорий.

В Краснодарском крае развитие яхтенной инфраструктуры осуществляется в рамках подпрограммы «Морской и речной транспорт» государственной программы «Развитие транспортной системы». Реализация инвестиционных проектов по строительству сети марин (яхтенных портов) в курортных городах Черноморского побережья направлена на формирование устойчивой инфраструктурной базы яхтенного туризма.

Создание новых туристских направлений, сопряжённое с модернизацией объектов размещения и сервисной инфраструктуры, способствует диверсификации региональной экономики, формированию дополнительных рабочих мест и росту налоговых поступлений. В научной литературе подчёркивается, что инфраструктурная модернизация прибрежных территорий оказывает мультипликативный социально-экономический эффект, включая расширение сферы услуг и повышение инвестиционной привлекательности региона [14].

Существенное значение в системе инвестиционной поддержки приобретают институциональные операторы развития туристской инфраструктуры. В исследованиях инвестиционной политики в сфере туризма выделяется роль АО «Корпорация Туризм.РФ» как федерального института развития [1]. Количественная динамика поддержки проектов свидетельствует о масштабировании государственной инвестиционной активности: в 2021-2024 гг. число поддержанных проектов увеличилось с 53 до 183 (в совокупности – 449 проектов).

При этом рост числа проектов не всегда сопровождается пропорциональным ростом их реализуемости. При отсутствии подготовленных площадок, инженерной инфраструктуры и согласованности стратегических документов меры государственной поддержки могут не трансформироваться в завершённые объекты капитального строительства. Это снижает эффективность бюджетных вложений и повышает риски недостижения целевых показателей развития туристской отрасли. Следовательно, инструменты инвестиционной поддержки требуют синхронизации с механизмами территориального планирования, программной очередностью реализации проектов и институциональной координацией между уровнями управления.

Региональные ограничения развития яхтенной инфраструктуры и инвестиционные риски

В научных исследованиях, посвящённых развитию яхтенного туризма в Азово-Черноморском бассейне и на Черноморском побережье Российской Федерации, выделяется комплекс инфраструктурных ограничений, препятствующих формированию устойчивой маринной сети [3, 5, 9]. К числу таких ограничений относятся фрагментарность стояночной базы, отсутствие единого реестра объектов яхтенной инфраструктуры, а также высокая капиталоёмкость морской части марин.

Перечисленные факторы формируют высокий порог проектной готовности и увеличивают инвестиционные риски, связанные с длительным сроком окупаемости объектов и зависимостью от регуляторных решений в сфере использования прибрежной зоны.

Для Краснодарского края данные ограничения усугубляются необходимостью выстраивания устойчивых механизмов государственно-частного партнёрства, позволяющих распределить финансовые и эксплуатационные риски между публичным и частным секторами [4]. Капиталоёмкость гидротехнических сооружений, сложность согласительных процедур и длительность инвестиционного цикла требуют институциональной определённости и стабильности нормативной среды.

В совокупности указанные обстоятельства формируют региональную специфику инвестиционного климата в сфере яхтенного туризма. Инвестиционная привлекательность проектов развития маринной инфраструктуры определяется не только рыночным спросом, но и степенью согласованности пространственных, отраслевых и инвестиционных документов. Недостаточная интеграция яхтенного туризма в документы стратегического и территориального планирования приводит к рассогласованию между целями модернизации туристской сферы и инфраструктурными возможностями их обеспечения. В этих условиях возрастает значение этапности реализации и приоритизации проектов по критериям инвестиционной готовности, обеспеченности инженерной инфраструктурой и наличия механизмов межведомственной координации.

Материалы и методы исследования

Методологическая основа исследования базируется на институциональном и пространственном подходах к анализу развития туристской инфраструктуры прибрежных территорий. В рамках работы выполнен анализ параметров формирования сети марин, выявлены институциональные и инфраструктурные ограничения реализации проектов, а также дана оценка управленческих решений, направленных на развитие яхтенного туризма и сопутствующих сервисных объектов.

Исследование выполнено в формате анализа конкретного случая (кейс-анализ) Краснодарского края как одного из ключевых приморских регионов Российской Федерации, обладающего наиболее сформированной практикой проектирования и реализации объектов яхтенной инфраструктуры. Временные рамки исследования охватывают период 2006-2021 гг., что позволяет проследить динамику управленческих решений и трансформацию подходов к развитию маринной сети.

Информационную базу исследования составили официальные документы федерального и регионального уровней: схемы территориального планирования, концепции и программы развития яхтенной инфраструктуры, аналитические материалы профильных ведомств, проектные предложения, а также нормативные акты, регламентирующие развитие туристской сферы и систему целевых показателей результативности до 2030 г.

В работе применён контент-анализ стратегических и нормативных документов с их группировкой по этапам развития: 2006-2010 гг., 2011-2014 гг., 2015-2020 гг., 2021 г. с последующими корректировками. Это позволило выявить изменения в параметрах проектирования сети марин, трансформацию институциональной среды и эволюцию механизмов инвестиционной поддержки.

Сопоставление количественных характеристик инфраструктурной сети, зафиксированных барьеров реализации и принятых управленческих решений выполнено с использованием сравнительно-аналитического метода. Обобщённые результаты представлены в структурированном виде, что обеспечило возможность оценки этапности развития инфраструктуры и выявления причин рассогласования между проектными параметрами и фактической реализацией.

При анализе пространственных аспектов использованы методические подходы к оценке размещения, плотности и связанности инфраструктурных элементов [2, 6]. Применение данных подходов позволило обосновать логику формирования маринной сети и определить влияние пространственных и управленческих факторов на инвестиционную реализуемость проектов.

Результаты исследования

Динамика проектных решений по развитию яхтенной инфраструктуры Краснодарского края (2006-2014 гг.)

Анализ документов стратегического и территориального планирования показал, что в 2006-2014 гг. развитие яхтенной инфраструктуры Краснодарского края осуществлялось в условиях последовательной

корректировки проектных параметров сети марин. На первоначальном этапе рассматривалась развернутая конфигурация, включающая 23 объекта, ориентированная на формирование протяжённой сети стояночной инфраструктуры вдоль побережья.

В последующих редакциях программных документов проектная модель была существенно пересмотрена: количество планируемых объектов сокращено, параметры укрупнены, а приоритет смещён в сторону опорных точек развития. К 2013-2014 гг. была сформирована концепция опорной сети из 11 марин суммарной расчётной вместимостью до 4000 стояночных мест. Данная трансформация отражала переход от декларативно расширительной модели к более реалистичной конфигурации, учитывающей инвестиционные ограничения, капиталоёмкость гидротехнических сооружений и институциональные риски реализации проектов.

Существенным элементом проектных решений стало введение норматива расстояния между стоянками – не более 20 морских миль. Данный норматив задал требования к пространственной связанности сети и обеспечению логики яхтенных маршрутов вдоль Черноморского побережья, обеспечив сопряжение инфраструктурного проектирования с задачами пространственной организации туристских потоков.

Вместе с тем фактическое состояние инфраструктуры значительно отставало от плановых показателей. По состоянию на 2011-2014 гг. функционировали 9 объектов общей вместимостью до 600 мест, при этом лишь две марины соответствовали современным требованиям к специализированным стояночным комплексам. Разрыв между проектными параметрами и фактической реализацией указывает на наличие устойчивых барьеров инвестиционного и институционального характера, ограничивающих темпы формирования маринной сети.

Барьеры инвестиционной реализации и этапность проектов

К середине 2010-х гг. в Краснодарском крае сформировался устойчивый дисбаланс между спросом на услуги яхтенной инфраструктуры и её фактической пропускной способностью. Количество зарегистрированных маломерных судов превышало возможности действующих стоянок, что свидетельствовало о несоответствии инфраструктурного предложения динамике потребительского спроса.

В этих условиях акцент региональной политики сместился с разработки укрупнённых проектных схем на анализ факторов инвестиционной реализуемости объектов. К числу ключевых барьеров отнесены: отсутствие закрепления конфигураций марин в документах территориального планирования; ограничения, обусловленные режимами использования прибрежной зоны; высокая капиталоёмкость морской части объектов (гидротехнические сооружения), требующая привлечения федерального софинансирования; регуляторные ограничения эксплуатации, включая требования к бункеровке, навигационной безопасности и правовому статусу плавучих конструкций.

Совокупность указанных факторов формировала высокий уровень инвестиционных рисков и увеличивала сроки подготовки проектов к стадии строительства. В ответ управленческие решения приобрели характер этапной параметризации: приоритет отдавался ограниченному числу объектов с подтверждённой инвестиционной моделью, обеспеченностью инженерной инфраструктурой и наличием источников финансирования. Такая стратегия позволяла формировать «пусковой контур» маринной сети, снижая первоначальные риски и создавая предпосылки для последующего расширения инфраструктуры.

Институциональные механизмы реализации программ развития яхтенной инфраструктуры

В 2021 г. в Краснодарском крае была утверждена региональная программа развития яхтенной инфраструктуры, направленная на формирование интегрированного инвестиционно-управленческого контура, объединяющего морские и береговые объекты [7]. Отличием данной программы стало институциональное разграничение ответственности между уровнями управления и участниками инвестиционного процесса.

Региональный уровень сосредоточен на подготовке земельных участков и обеспечении инженерной инфраструктуры, федеральный – на финансировании и строительстве морской части объектов, частные инвесторы – на создании сервисной и рекреационной составляющей. Подобная модель позволяет распределить капитальные и эксплуатационные риски, снизить институциональную неопределённость и повысить реализуемость проектов в условиях высокой капиталоёмкости маринной инфраструктуры.

Параллельно была инициирована корректировка нормативной базы, регулирующей использование прибрежной зоны и порядок эксплуатации инфраструктурных объектов. Закрепление принципа этапности и внедрение системы целевых показателей результативности в документах стратегического планирования до 2030 г. сформировали измеримую систему мониторинга реализации программ [8]. Наличие формализованных индикаторов позволяет корректировать управленческие решения по мере достижения промежуточных результатов и повышать предсказуемость инвестиционного процесса.

Эволюция управленческих подходов к реализации инфраструктурных проектов

Ретроспективный анализ периода 2006-2021 гг. позволяет выделить несколько этапов трансформации управленческой модели развития яхтенной инфраструктуры. На первом этапе преобладал проектно-декларативный подход, ориентированный на формирование масштабных конфигураций сети без достаточной проработки финансовых механизмов и нормативного обеспечения. На втором этапе произошло уточнение параметров сети и выявление институциональных барьеров, что обусловило сокращение числа проектируемых объектов и переход к более реалистичным конфигурациям. Третий этап связан с формированием программно-нормативного контура реализации проектов, обеспечившего переход к управлению, основанному на мониторинге результатов и корректировке решений по мере реализации.

Обсуждение

Результаты исследования соотносятся с современными международными подходами к интерпретации

яхтенной инфраструктуры как элемента комплексного туристского продукта. В работах Martínez-Vázquez et al. (2022) и Jiménez-Jiménez et al. (2024) марина рассматривается не только как объект стоянки судов, но как инфраструктурный узел, интегрированный в локальную экономику и систему туристского потребления [12, 13].

Маринная инфраструктура приобретает двойственную природу: с одной стороны, она представляет собой капиталоёмкий инженерный объект, с другой – формирует сервисную платформу, определяющую параметры туристского предложения. Качество такого предложения обусловлено совокупностью факторов, включая технические характеристики акватории и причальных сооружений, спектр услуг, режимы доступа, стандарты эксплуатации и регуляторные условия функционирования.

Эмпирические исследования подтверждают возможность операционализации указанных характеристик. В частности, в чартерном сегменте параметры маринного продукта могут быть извлечены из данных цифровых платформ бронирования и сопоставлены с моделями потребительского поведения. Такой подход позволяет рассматривать марину как структурный элемент туристской цепочки создания стоимости, в котором инженерная, сервисная и институциональная составляющие формируют интегральное качество продукта.

Отдельного внимания заслуживает нематериальная компонента конкурентоспособности марин. Исследования публичных коммуникаций объектов яхтенной инфраструктуры демонстрируют, что позиционирование экологических практик и характеристик природной среды влияет на восприятие марин пользователями [11]. В этой связи эксплуатационные регламенты и требования к использованию прибрежной зоны выступают не только как ограничения, но и как элементы сервисного профиля объекта, формирующие ожидания пользователей и конкурентоспособность туристского продукта.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется сравнительный анализ приморских регионов по параметрам эксплуатационной регуляторики, сервисных профилей и институциональной архитектуры управления маринной инфраструктурой. Переход от анализа единичных кейсов к типологизации моделей развития яхтенного туризма позволит сформировать более универсальные рекомендации для региональной политики пространственного развития.

Заключение

Проведённый анализ подтверждает, что развитие яхтенной инфраструктуры в прибрежных регионах требует институционально согласованной модели управления, объединяющей пространственное планирование, инвестиционные механизмы и отраслевые программы. Повышение реализуемости проектов обеспечивается нормативным закреплением режимов использования прибрежной зоны и чётким распределением финансовых обязательств между участниками инвестиционного процесса.

Повышение управляемости программ развития возможно при внедрении системы измеримых показателей результативности, дифференцированных по стадиям подготовки, строительства и эксплуатации объектов, а также при формировании индикаторов качества межведомственного взаимодействия. Это позволяет оценивать не только количественные параметры инфраструктуры, но и институциональную согласованность управленческих решений.

Перспективным направлением совершенствования региональной политики является развитие инструментов интегрированного управления прибрежной зоной и морского пространственного планирования с учётом российских правовых и административных особенностей. Комплексное применение данных инструментов способно снизить институциональные издержки, повысить предсказуемость инвестиционных процессов и обеспечить устойчивое развитие специализированных видов туризма.

Источники:

1. Варивода В.С. Роль инвестиционной политики в пространственном развитии туризма регионов Российской Федерации // Сервис в России и за рубежом. – 2025. – Т. 19, № 1(116). – С. 77-88. – DOI: 10.5281/zenodo.17130833. – EDN OQWYZC.
2. Леонтьева Л.С., Проскурнова К.Ю. Учет типа пространственного развития региона при формировании социально-экономической политики // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 3(59). – С. 102-106. – EDN WLOPYO.
3. Макаров К.Н., Кашапов Д.С. Технико-экономические аспекты проектирования яхтных гаваней // Гидротехника. – 2021. – № 2(63). – С. 14-19. – EDN BLSRWQ.
4. Овчаренко Л.А., Панина Е.А., Франченко Е.С. Яхтенный туризм в Краснодарском крае и новых российских регионах: проблемы и перспективы // Регионология. – 2025. – Т. 33, № 2(131). – С. 221-238. – DOI: 10.15507/2413-1407.129.033.202502.221-238. – EDN LKMDBF.
5. Поддубная Т.Н., Заднепровская Е.Л. Яхтенный туризм на Азово-Черноморском побережье России как фактор туристской привлекательности региона // Регионология. – 2022. – Т. 30, № 2(119). – С. 324-341. – DOI: 10.15507/2413-1407.119.030.202202.324-341. – EDN REZVVR.
6. Проскурнова К.Ю. Инструменты оценки пространственного развития регионов // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 121-138. – DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-121-138. – EDN WQSBHN.
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 октября 2021 г. № 2897-р «Об утверждении Концепции развития яхтенного туризма в Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402838909/ (дата обращения: 27.02.2026).
8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года». – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/fb8a4b084460e064e787d6f199dba82e/ strategiya_razvitiya_turizma.pdf (дата обращения: 27.02.2026).
9. Турлучев А.П., Филобок А.А. Особенности информационного обеспечения яхтенного туризма и пространственного расположения марин на Черноморском побережье // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. География. Геология. – 2021. – Т. 7, № 2. – С. 209-218. – EDN KHLRVA.
10. 5 морей и озеро Байкал // Национальные проекты России: официальный сайт. – URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/5-morey-i-ozero-baykal/ (дата обращения: 27.02.2026).

11. De-Juan-Vigaray M.D., Einsle C.S., Yañez Dobson J., Bordehore C. Marine and coastal natural resources in the recreational boating sector in Spain: State of the art and changes needed // Ocean & Coastal Management. – 2025. – Vol. 262. – Article 107580. – DOI: 10.1016/j.ocecoaman.2025.107580.
12. Jiménez-Jiménez A., Sancha P., Gessa A. Beyond chartering: Adapting the offer to customer behavior for a sustainable yachting industry // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 24. – P. 11179. – DOI: 10.3390/su162411179. – EDN MFNVJQ.
13. Martínez-Vázquez R.M., De Pablo Valenciano J., Milán-García J. Impact analysis of marinas on nautical tourism in Andalusia // Journal of Marine Science and Engineering. – 2022. – Vol. 10, No. 6. – P. 780. – DOI: 10.3390/jmse10060780. – EDN MPZRWA.
14. Socio-economic impacts of tourism development and their implications on local communities // ResearchGate. – URL: https://www.researchgate.net/publication/345901260_Socio-economic_Impacts_of_Tourism_Development_and_Their_Implications_on_Local_Communities (дата обращения: 27.02.2026).

В.В. Бурлаков – д.э.н., доцент, профессор кафедры информационных технологий в государственном управлении, МИРЭА – Российский технологический университет; профессор кафедры цифровых технологий в здравоохранении, Первый Московский государственный медицинский университет им. И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), Москва, Россия, bur77@mail.ru,

V.V. Burlakov – doctor of economics, associate professor, professor of the department of information technologies in public administration, MIREA – Russian technological university; professor of the department of digital technologies in healthcare, Sechenov First Moscow state medical university of the Ministry of Health of the Russian Federation (Sechenov University), Moscow, Russia;

А.А. Аландаренко – обучающийся Института Клинической медицины имени Н.В. Склифосовского, Первый Московский государственный медицинский университет им. И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), Москва, Россия, aaa310305@mail.ru,

A.A. Alandarenko – student of the N.V. Sklifosovsky Institute of Clinical Medicine, I.M. Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation (Sechenov University), Moscow, Russia;

Е.Н. Бигачева – к.э.н., доцент кафедры цифровых технологий в здравоохранении, Первый Московский государственный медицинский университет им. И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), Москва, Россия, elena_bigacheva@bk.ru,

E.N. Bigacheva – candidate of economic sciences, associate professor of the department of digital technologies in healthcare, Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation (Sechenov University), Moscow, Russia.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ НА РЫНКЕ УСТРОЙСТВ ДЛЯ ДИСТАНЦИОННОГО МОНИТОРИНГА ПАЦИЕНТОВ С СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТЫМИ ЗАБОЛЕВАНИЯМИ
A COMPARATIVE ANALYSIS OF EXISTING DEVICES ON THE MARKET FOR REMOTE MONITORING OF PATIENTS WITH CARDIOVASCULAR DISEASES

Аннотация. На сегодняшний день сердечно-сосудистые заболевания (далее - ССЗ) являются одной из самых значимых проблем мирового здравоохранения, представляя собой серьезную угрозу для общественного здоровья и устойчивого повышения средней продолжительности жизни. В современных условиях дистанционный мониторинг здоровья (далее - ДМЗ) становится одним из ключевых инструментов в современной кардиологии, предоставляя возможность непрерывного или периодического сбора физиологических данных пациентов с сердечно-сосудистыми заболеваниями (ССЗ) вне стационара. В работе проводится анализ наиболее распространенных сердечно-сосудистых заболеваний в Российской Федерации, а также проводится сравнительный анализ существующих на рынке неинвазивных устройств для дистанционного мониторинга здоровья пациентов, их функциональным возможностям и ограничениям. На основе анализа характеристик четырех неинвазивных устройств, предназначенных для получения данных о здоровье пациентов с патологиями сердечно-сосудистой системы в режиме реального времени была получена информация об их основных преимуществах и недостатках.

Abstract. Cardiovascular diseases (CVD) are currently one of the most significant global healthcare challenges, posing a serious threat to public health and the sustainable increase in life expectancy. In today's environment, remote health monitoring (RHM) is becoming a key tool in modern cardiology, enabling continuous or periodic collection of physiological data from patients with cardiovascular diseases (CVD) outside of hospital settings. This paper analyzes the most common cardiovascular diseases in the Russian Federation and conducts a comparative analysis of existing non-invasive devices for remote patient health monitoring, their capabilities, and limitations. Based on an analysis of the characteristics of four non-invasive devices designed to obtain real-time health data from patients with cardiovascular pathologies, information was obtained on their main advantages and disadvantages.

Ключевые слова: телемедицина, цифровые технологии, здравоохранение, сердечно-сосудистые заболевания, экономика, дистанционный мониторинг здоровья.

Keywords: telemedicine, digital technologies, healthcare, cardiovascular diseases, economics, remote health monitoring.

Введение

Ежегодно ССЗ являются лидирующей причиной смертности в разных странах по всему миру, в том числе в Российской Федерации [14]. Для постепенного снижения смертности от ССЗ в Российской Федерации необходимы следующие меры: развитие и укрепление системы здравоохранения, развитие диспансерного наблюдения, применение роботизированных технологий в сердечно-сосудистой хирургии, развитие концепции персонализированной медицины, развитие современной фармакотерапии и применении цифровых технологий. В целом, эти меры позволят снизить инвазивность при лечении сердечно-сосудистой патологии и улучшить качество жизни пациента. Все это можно отнести к развитию первичной, вторичной и третичной профилактики [6].

В последнее время повышается интерес к использованию телемедицинских и цифровых технологий в медицине в различных сферах, в том числе, в кардиологии. Использование инструментов, позволяющих, не выходя из дома передавать лечащему врачу данные о состоянии здоровья в конкретный момент времени – один из идеальных прогнозов на ближайшее будущее. Это позволит обеспечивать своевременный прием лекарственных препаратов, контроль за соблюдением здорового образа жизни. Более того, в ближайшем будущем, данные технологии, скорее всего позволят с помощью малоинвазивных или носимых устройств обеспечить контроль за наиболее важными показателями сердечного ритма: источником, правильностью ритма.

Для оценки современной ситуации и перспектив применения данных технологий, необходимо иметь представление о современных устройствах (применяемых и находящихся в разработке), предназначенных для

дистанционного мониторинга здоровья пациентов.

Цель исследования заключается в проведении сравнительного анализа существующих на рынке устройств для дистанционного мониторинга здоровья пациентов с сердечно-сосудистыми заболеваниями и оценке перспектив применения дистанционного мониторинга здоровья в системе современного здравоохранения.

Основная часть

Работа основана на обзоре и анализе российских и зарубежных литературных источников, посвященных проблеме распространенности и трудности диагностики сердечно-сосудистых заболеваний.

Сердечно-сосудистые заболевания (ССЗ) занимают первое место в структуре смертности населения в Российской Федерации [8]. Данная проблема носит не только медицинский, но и глобальный социально-экономический вызов, затрагивающий все слои населения, вне зависимости от географии и материального состояния. Он включает в себя прямые затраты на лечение, медикаменты, операции, реабилитацию, а также косвенные потери, связанные с потерей производительности, ранней потерей трудоспособности и необходимостью ухода за больными. Согласно данным, позиции государства, затраты на лечение пациентов с хронической сердечной недостаточностью (ХСН) составили более 81 млрд рублей [3]. Затраты, обусловленные родственным уходом, составили более 72 млрд рублей [3]. Такие цифры позволяют сделать вывод о том, что необходимо совершенствовать систему оказания медицинской помощи для пациентов данной категории, чтобы снизить смертность, экономический ущерб и улучшить материальное благополучие граждан.

Термином «Сердечно-сосудистые патологии» можно обозначить целый спектр патологий, поражающих сердце и кровеносные сосуды. На рисунке представлена частота встречаемости отдельных нарушений ССЗ.



Рисунок – Наиболее распространенные патологии ССЗ в РФ [2]

Каждая из данных патологий, вне зависимости от частоты встречаемости, несет серьезную угрозу здоровью населения, а значит и экономике страны.

Помимо фатальных исходов и отдельных тяжелых случаев, миллионы людей живут с хроническими формами ССЗ, что приводит к значительному снижению качества жизни, физической и социальной активности. Последствия острого нарушения мозгового кровообращения (ОНМК), хроническая сердечная недостаточность, ампутации конечностей при заболеваниях периферических артерий – все это приводит к долгосрочной инвалидности, требующей постоянного ухода, реабилитации и значительных медицинских расходов, снижению трудоспособности населения. На основании исследования, проведенного в 2023 году, у больных сердечно-сосудистыми патологиями наблюдалось снижение всех компонентов качества жизни [1].

Рост распространенности ССЗ тесно связан с изменениями в современном образе жизни: повсеместной урбанизацией, гиподинамией, высокой распространенностью нерационального питания, курением, злоупотреблением алкоголем, хроническим стрессом. Чаще всего пациенты с ССЗ находятся в мультиморбидном состоянии – то есть имеют две или более патологии, связанные не только с заболеваниями сердечно-сосудистой системы, что значительно увеличивает количество факторов риска и снижает качество жизни [11]. Это порождает такие факторы риска как дислипидемия, сахарный диабет и иные матаболические нарушения. Взаимодействуя с генетической предрасположенностью, данные факторы риска создают идеальные условия для развития и прогрессирования сердечно-сосудистых патологий.

Главное коварство многих ССЗ – бессимптомное развитие на ранних стадиях. Артериальная гипертензия часто протекает незаметно, пока не приведет к серьезным осложнениям, таким как острый инфаркт миокарда или ОНМК. Атеросклероз развивается десятилетиями, и его последствия проявляются зачастую внезапно и носят фатальный характер. Разрыв аневризмы аорты уносит жизни до 90% пациентов с данной патологией. Это затрудняет раннюю диагностику и своевременное вмешательство, что делает профилактику особенно необходимой.

Таким образом, сердечно-сосудистые заболевания – это вызов, требующий многогранного подхода: от повышения осведомленности населения и внедрения эффективных профилактических программ до совершенствования методов диагностики, лечения и реабилитации [4].

Дистанционный мониторинг здоровья – совокупность технологий и процессов, позволяющих собирать физиологические данные пациента вне стационара и интегрировать их в клиническую помощь. Рынок устройств ДМЗ активно развивается, предлагая широкий спектр решений, способных интегрироваться в комплексные программы ведения пациентов с ССЗ.

Устройства для ДМЗ при ССЗ можно классифицировать по типу измеряемых параметров и форм-фактору. Наиболее востребованными являются приборы для измерения артериального давления (АД), регистрации электрокардиограммы, мониторинга массы тела и сердечного ритма [5]. Их применение позволяет отслеживать динамику состояния пациента, выявлять риски декомпенсации и оценивать эффективность проводимой терапии [7].

На современном рынке представлено множество устройств, предназначенных для ДМЗ, рассмотрим некоторые из них более подробно.

1. "Умные" тонометры (Smart Blood Pressure Monitors). Эти устройства представляют собой автоматические измерители артериального давления, оснащенные модулями беспроводной связи (Bluetooth, Wi-Fi) для передачи данных в мобильные приложения или облачные сервисы. Они позволяют сохранять историю измерений, строить графики динамики АД, устанавливать напоминания и делиться данными с лечащим врачом. Проспективные исследования показали, что использование данных устройств может позволить улучшить контроль артериальной гипертензии у лиц с неконтролируемой или недавно диагностированной АГ [9].

2. Портативные одноканальные ЭКГ-устройства (Portable Single-Lead ECG Devices). Компактные устройства, которые позволяют пациенту самостоятельно регистрировать одноканальную ЭКГ в момент возникновения симптомов или для регулярного скрининга. Данные передаются на смартфон для анализа приложением и последующей отправки врачу. Способны выявлять мерцательную и иные виды аритмий. Показали себя более эффективными при оценке интервала QTc у госпитализированных пациентов [12]. Также данные устройства могут рано выявлять кардиотоксичность при химиотерапии пациентов онкологического профиля [13]. В перспективе могут применяться для еще большей стратификации сердечно-сосудистого риска [10]. В настоящее время представлено устройство WenXinWuYang, новое портативное устройство искусственного интеллекта с электрокардиограммой (AI-ЭКГ), которое на основе искусственного интеллекта способно обнаруживать множество аномалий ритма сердца, оно показало себя эффективным в том числе при применении у беременных [17].

3. Носимые патчи для непрерывного мониторинга (Wearable Patches for Continuous Monitoring). Одноразовые или многоразовые самоклеящиеся устройства, которые крепятся на грудную клетку и способны непрерывно записывать ЭКГ (иногда до 14-30 дней), а также другие жизненно важные параметры (ЧСС, ЧДД, температуру, двигательную активность). Данные собираются и передаются на аналитические платформы. Способны достаточно точно предсказать предстоящую повторную госпитализацию при сердечной недостаточности, по эффективности сопоставимы с имплантируемыми устройствами [15].

4. Смарт-часы с функциями мониторинга здоровья (Smartwatches with Health Monitoring Functions). Многофункциональные носимые устройства, которые, помимо традиционных функций смарт-часов, оснащены датчиками для измерения частоты сердечных сокращений (PPG), выполнения одноканальной ЭКГ, мониторинга активности, сна и иногда насыщения крови кислородом (SpO2). Они способны обеспечивать непрерывный мониторинг показателей сердечного ритма, повышая шансы на выявление бессимптомной или пароксизмальной фибрилляции предсердий, были проведены исследования, доказывающие экономическую эффективность и улучшение результатов лечения пациентов при использовании данных устройств [16]. Интеграция использования смарт-часов в здравоохранение может повысить качество и эффективность лечения пациентов в будущем [16].

В таблице представлены основные преимущества и недостатки описанных выше устройств, представленных на рынке.

Таблица – основные преимущества и недостатки устройств для ДМЗ, представленных на рынке

№	Наименование устройства	Основные преимущества	Основные недостатки
1	"Умные" тонометры	1. Простота использования: легко интегрируются в повседневную жизнь, быстрое обучение пациента использованию. 2. Объективность данных: вероятно снижение погрешности из-за "синдрома белого халата" у пациентов. 3. Контроль гипертензии: позволяют пациентам и врачам оперативно реагировать на изменения АД, так как данные с устройства передаются непосредственно лечащему врачу. 4. Автоматическая запись и анализ: устраняют необходимость ручного ведения дневников, что может экономить время пациента и врача.	1. Погрешность измерений: зависит от правильной техники измерения и калибровки устройства. 2. Недостаточная приверженность: некоторые пациенты могут использовать прибор нерегулярно. Из-за этого может быть погрешность или недостаток данных для интерпретации 3. Отсутствие непрерывного мониторинга: измерения проводятся дискретно, что затрудняет выявление характера течения АГ. 4. Достаточно высокая стоимость: это затрудняет повсеместного распространения применения.
2	Портативные одноканальные ЭКГ-устройства	1. Раннее выявление аритмий: особенно полезны для диагностики пароксизмальной фибрилляции предсердий, которая может быть пропущена при традиционном ЭКГ. 2. Возможность самоконтроля: пациенты могут проверять ритм сердца по мере необходимости. 3. Доступность: относительно невысокая стоимость по сравнению с холтеровским мониторированием	1. Ограниченная диагностическая ценность: одноканальная запись не позволяет полноценно оценить все параметры ЭКГ и локализовать нарушения. 2. Высокая зависимость от комплаентности пациента: требует активного участия и правильного использования. 3. Необходимость дополнительной интерпретации: результаты, предлагаемые приложением, нуждаются в подтверждении и дополнительном изучении врачом.
3	Носимые патчи для непрерывного мониторинга	1. Длительный и непрерывный мониторинг: идеальны для выявления редких, транзиторных аритмий и оценки динамики в реальном времени. 2. Удобство и незаметность: не стесняют движений пациента и обеспечивают высокий уровень комфорта. 3. Объективность данных: минимальное участие пациента после установки. 4. Более полная картина: по сравнению с краткосрочными ЭКГ.	1. Стоимость: могут быть дороже, чем другие методы мониторинга. 2. Проблемы с кожей: могут вызывать раздражение у некоторых пациентов вследствие аллергической реакции. 3. Требования к инфраструктуре: нужна система для сбора, хранения и анализа большого объема данных. 4. Срок службы батареи/одноразовость: ограниченный период использования.
4	Смарт-часы с функциями мониторинга здоровья	1. Комплексный мониторинг: сочетают несколько важных параметров здоровья в одном устройстве. 2. Непрерывность данных: обеспечивают постоянное отслеживание сердечного ритма и активности. 3. Удобство и широкая распространенность: могут использоваться как часть повседневной жизни, что повышает приверженность. 4. Уведомления: Способны оповещать о подозрительных изменениях ритма сердца.	1. Точность: медицинская точность некоторых показателей, особенно ЭКГ, ниже, чем у специализированных медицинских приборов. 2. Зависимость от батареи: требуют регулярной зарядки, что может прерывать мониторинг. 3. "Информационный шум": большой объем данных может быть избыточным и затруднять выявление действительно значимых отклонений. 4. Высокая стоимость: некоторые модели могут быть дорогими.

Выводы (заключение)

Подводя итог, стоит заключить, что патч-мониторы (Wearable Patches for Continuous Monitoring) представляют собой достаточно высокоэффективные, специализированные медицинские инструменты для углубленной диагностики и длительного контроля состояния здоровья, особенно при хронических заболеваниях. Их сильная сторона – это медицинская точность и длительность непрерывного мониторинга с минимальным участием пациента, что снижает достаточно частое влияние низкой комплаентности обследуемого.

Смарт-часы с функцией мониторинга здоровья (Smartwatches with Health Monitoring Functions), в свою очередь, являются более универсальными, ориентированными на широкого потребителя устройствами, которые способствуют раннему выявлению потенциальных проблем со здоровьем, повышению осведомленности и вовлеченности пациента в процесс самоконтроля. Их преимущество – это удобство, многофункциональность и широкая распространенность, интегрирующая мониторинг здоровья в повседневную жизнь.

"Умные" тонометры (Smart Blood Pressure Monitors) – устройства, позволяющие достаточно точно измерить уровень артериального давления за счет снижения влияния погрешностей различного характера, в том числе «синдрома белого халата». Помимо всего, являются достаточно простыми в повседневном использовании. Огромным преимуществом по сравнению с обычным механическим тонометром является устранение необходимости ручной записи показателей: эту процедуру, как и передачу данных автоматически осуществляет само устройство.

Портативные одноканальные ЭКГ-устройства (Portable Single-Lead ECG Devices) – один из незаменимых помощников для своевременного выявления нарушений ритма сердца, что очень ценно для пациентов с аритмиями различного происхождения. Длительный и непрерывный мониторинг, зачастую, больше, чем за суточный период позволяет получить достаточно точную картину и выследить редкие или пароксизмальные формы аритмий, что расширяет сферу применения данного устройства. В отличие от аппарата, предназначенного для суточного мониторирования по Холтеру, портативное устройство не стесняет движений пациента и обеспечивает более высокий уровень комфорта при использовании. Минимальное участие пациента после установки позволяет получать достаточно точные данные, так как ликвидируется влияние низкой комплаентности и иных факторов, затрудняющих диагностику.

Выбор между этими типами устройств может зависеть от конкретных клинических задач, требуемого уровня точности, длительности мониторинга, а также предпочтений и возможностей пациента и системы здравоохранения. В идеале, эти технологии могут дополнять друг друга, создавая многоуровневую систему дистанционного мониторинга здоровья.

Источники:

1. Блохин А.А., Шишкин А.Н. Влияние хронической сердечной недостаточности и коморбидности на качество жизни пациентов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Медицина. 2024. №3 – URL: https://medicine-journal.spbu.ru/article/view/18520 (дата обращения: 05.01.2026).
2. Деев И.А., Кобякова О.С., Стародубов В.И., Александрова Г.А., Голубев Н.А., Оськов Ю.И., Поликарпов А.В., Шелепова Е.А. и др. Заболеваемость всего населения России в 2023 году: статистические материалы - М.: ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России, 2024.- 154 с. - DOI: 10.21045/978-5-94116-160-7-2024.
3. Драпкина О.М., Бойцов С.А., Омельяновский В.В., Концевая А.В., Лукьянов М.М., Игнатьева В.И., Деркач Е.В. Социально-экономический ущерб, обусловленный хронической сердечной недостаточностью, в Российской Федерации. Российский кардиологический журнал. 2021; 26(6):4490. – URL: https://russjcardiol.elpub.ru/jour/article/view/4490 (дата обращения: 05.01.2026).
4. Каушан К.С., Титаренко О.П., Серцова А.М., Пешкова Н.Г. Сердечно-сосудистые заболевания как фактор снижения трудоспособности и продолжительности жизни: современные тенденции и пути преодоления // Биология и интегративная медицина. 2025. №2 (74). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/serdechno-sosudistye-zabolevaniya-kak-faktor-snizheniya-trudosposobnosti-i-prodolzhitelnosti-zhizni-sovremennye-tendentsii-i-puti (дата обращения: 05.01.2026).
5. Лебедев Г. С., Шадеркин И. А., Порубаева Эрика Эдуардовна, Шадеркина А. И. Технологии продолжительного мониторинга артериального давления: перспективы практического применения // Журнал телемедицины и электронного здравоохранения. 2020. №1 – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-prodolzhitelnogo-monitoringa-arterialnogo-davleniya-perspektivy-prakticheskogo-primeneniya (дата обращения 05.01.2026).
6. Спирина И.В., Мануилов М.К., Скороход М.Р., Романов Т.А., Тилина Н.Д. Инновационные методы лечения сердечно-сосудистых заболеваний: обзор последних достижений в хирургии, фармакотерапии и лечении через изменение образа жизни // Вестник Санкт-Петербургского университета. Медицина. 2025. №1. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-lecheniya-serdechno-sosudistyh-zabolevaniy-obzor-poslednih-dostizheniy-v-hirurgii-farmakoterapii-i-lechenii (дата обращения: 05.01.2026).
7. Шадеркин И.А., Лебедев Г.С., Леляков А.И., Федоров И.А. Дистанционный мониторинг как инструмент повышения приверженности пациента терапии. Аналитический обзор. Социальные аспекты здоровья населения [сетевое издание] 2025; 71(3S):12. – URL: http://vestnik.mednet.ru/content/view/1771/30/lang,ru/ (дата обращения: 05.01.2026).
8. Якшина А.Д. Сердечно-сосудистые заболевания в России: обзор статистики // Наука через призму времени. 2024. №1 (82). – URL: https://naupri.ru/journal/3853 (дата обращения: 05.01.2026).
9. Ciemins EL, Arora A, Coombs NC, Holloway B, Mullette EJ, Garland R, Walsh Bishop-Green S, Penso J, Coon PJ. Improving Blood Pressure Control Using Smart Technology. Telemed J E Health. 2018 Mar;24(3):222-228. doi: 10.1089/tmj.2017.0028. Epub 2017 Sep 30. PMID: 28930497.
10. Dhingra LS, Aminorroaya A, Pedroso AF, Khunte A, Sangha V, McIntyre D, Chow CK, Asselbergs FW, Brant LCC, Barreto SM, Ribeiro ALP, Krumholz HM, Oikonomou EK, Khera R. Artificial Intelligence-Enabled Prediction of Heart Failure Risk From Single-Lead Electrocardiograms. JAMA Cardiol. 2025 Jun 1;10(6):574-584. doi: 10.1001/jamacardio.2025.0492. PMID: 40238120; PMCID: PMC12004248.
11. Ho, C.L.B., Si, S., Brennan, A. et al. Multimorbidity impacts cardiovascular disease risk following percutaneous coronary intervention: latent class analysis of the Melbourne Interventional Group (MIG) registry. BMC Cardiovasc Disord 24, 66 (2024). https://doi.org/10.1186/s12872-023-03636-7.
12. Marín O MM, García P ÁA, Muñoz V OM, Castellanos R JC, Cáceres M E, Santacruz P D. Portable single-lead electrocardiogram device is accurate for QTc evaluation in hospitalized patients. Heart Rhythm O2. 2021 Aug;2(4):382-387. doi: 10.1016/j.hroo.2021.06.005. Epub 2021 Jun 28. PMID: 34223287; PMCID: PMC8237373.
13. Mesitskaya DF, Fashafsha ZZA, Poltavskaya MG, Andreev DA, Levshina AR, Sultygova EA, Gognieva D, Chomakhidze P, Kuznetsova N, Suvorov A, Marina I S, Poddubskaya E, Novikova A, Bykova A, Kopylov P. A single-lead ECG based cardiotoxicity detection in patients

on polychemotherapy. Int J Cardiol Heart Vasc. 2024 Jan 20;50:101336. doi: 10.1016/j.ijcha.2024.101336. PMID: 38304727; PMCID: PMC10831811.
14. Sannikov A.L. Epidemiological Characteristics of Circulatory Diseases in Murmansk Oblast / A.L. Sannikov, G.Y. Egorova, A.D. Agapova et al. // International Research Journal. – 2024. – №1 (139). – DOI: 10.23670/IRJ.2024.139.22.
15. Stehlik J, Schmalfuss C, Bozkurt B, Nativi-Nicolau J, Wohlfahrt P, Wegerich S, Rose K, Ray R, Schofield R, Deswal A, Sekaric J, Anand S, Richards D, Hanson H, Pipke M, Pham M. Continuous Wearable Monitoring Analytics Predict Heart Failure Hospitalization: The LINK-HF Multicenter Study. Circ Heart Fail. 2020 Mar; 13(3):e006513. doi: 10.1161/CIRCHEARTFAILURE.119.006513. Epub 2020 Feb 25. PMID: 32093506.
16. Vyas R, Jain S, Thakre A, Thotamgari SR, Raina S, Brar V, Sengupta P, Agrawal P. Smart watch applications in atrial fibrillation detection: Current state and future directions. J Cardiovasc Electrophysiol. 2024 Dec;35(12):2474-2482. doi: 10.1111/jce.16451. Epub 2024 Oct 3. PMID: 39363440.
17. Wang H, Wang J, Jing W, Dai S, Zhang D, Geng S, Wang H, Hong S. Reliability and validity of a novel single-lead portable electrocardiogram device for pregnant women: a comparative study. BMC Med Inform Decis Mak. 2025 Mar 3;25(1):108. doi: 10.1186/s12911-025-02952-6. PMID: 40033253; PMCID: PMC11877860.

К.И. Валенцукевич – аспирант, ассистент кафедры экономики и финансового права, Северо-Кавказский институт – филиал «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Пятигорск, Россия, kvalentsukevic-23@edu.ranepa.ru,

K.I. Valentsukevich – postgraduate student, assistant of the department of economics and financial law, North Caucasus Institute – branch of the «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Pyatigorsk, Russia;

К.Д. Темирчев – эксперт «Экспертного клуба Ставропольского края», обучающийся факультета экономики, управления и права, Северо-Кавказский институт – филиал «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Пятигорск, Россия, k.temirchev@mail.ru,

K.D. Temirchev – expert of the "Expert Club of the Stavropol Krai", student of the faculty of economics, management and law, North Caucasus Institute – branch of the «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Pyatigorsk, Russia.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНФРАСТРУКТУРУ КАК ИНСТРУМЕНТА ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННОГО НЕРАВЕНСТВА
THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC INVESTMENT IN INFRASTRUCTURE AS A TOOL TO OVERCOME SPATIAL INEQUALITY

Аннотация. В статье проведён эмпирический анализ пространственного социально-экономического неравенства в Российской Федерации за 2020-2024 гг. с акцентом на роль государственных инфраструктурных инвестиций в снижении территориальных диспропорций. Целью данной статьи является оценка эффективности государственных инвестиций в инфраструктуру как инструмента преодоления пространственного неравенства в российской экономике. Оценены динамика ВРП, доходов населения, занятости, а также структура и объём инвестиций в транспорт, ЖКХ и социальную инфраструктуру. Выявлено, что несмотря на рост совокупного объёма инвестиций и усиление федеральных трансфертов, пространственное распределение капитала остаётся концентрированным в ресурсно-ориентированных и транспортно-стратегических регионах, что ограничивает выравнивающий эффект. Регрессионные модели подтверждают положительное влияние инфраструктуры на ВРП и доходы населения, с существенными «эффектами перелива» для соседних регионов, однако депрессивные субъекты продолжают демонстрировать низкую отдачу. Сравнительный анализ ОЭСР показывает средний уровень масштабов инвестиций, но ограниченную эффективность их использования в РФ. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к инфраструктурной политике, включающего пространственное, институциональное и финансовое выравнивание, приоритет федеральных трансфертов и развитие управленческих механизмов на региональном уровне для устойчивого сокращения территориального неравенства.

Abstract. This article presents an empirical analysis of spatial socio-economic inequality in the Russian Federation over the period 2020-2024, with a specific focus on the role of state infrastructure investments in reducing territorial disparities. The primary aim of the study is to evaluate the effectiveness of public infrastructure investment as a tool for overcoming spatial inequality in the Russian economy. The analysis assesses the dynamics of Gross Regional Product (GRP), household incomes, employment, as well as the structure and volume of investments in transport, utilities, and social infrastructure. The findings reveal that despite an overall increase in the aggregate volume of investments and enhanced federal transfers, the spatial distribution of capital remains concentrated in resource-rich and strategically important transport regions, which constrains the equalizing effect. Regression models confirm the positive impact of infrastructure on GRP and household incomes, with significant spillover effects for neighboring regions; however, depressed regions continue to exhibit low returns. A comparative analysis with OECD countries indicates a mid-range level of investment scale in Russia but highlights the limited efficiency of its utilization. The study concludes that a comprehensive approach to infrastructure policy is required. This approach should integrate spatial, institutional, and financial equalization, prioritize federal transfers, and develop effective management mechanisms at the regional level to achieve a sustainable reduction in territorial inequality.

Ключевые слова: пространственное неравенство, региональное развитие, инфраструктурные инвестиции, ВРП, федеральные трансферты, транспортная инфраструктура, социальная инфраструктура, межрегиональная дифференциация.

Keywords: spatial inequality, regional development, infrastructure investment, Gross Regional Product (GRP), federal transfers, transport infrastructure, social infrastructure, interregional differentiation.

Пространственное неравенство, проявляющееся в глубокой дифференциации регионов по уровню социально-экономического развития, остается одной из наиболее острых и устойчивых проблем для многих национальных экономик. В России этот дисбаланс исторически обусловлен как объективными факторами (природно-климатические условия, ресурсная обеспеченность, удаленность от центров роста), так и особенностями модели индустриального развития, сформировавшей гипертрофированную концентрацию экономического и человеческого потенциала в ограниченном числе точек. Следствием являются не только ограничения для сбалансированного роста, но и риски для социальной стабильности, экономической безопасности и эффективности использования национального территориального капитала.

Традиционно ключевым инструментом государственной региональной политики, направленной на сглаживание этих диспропорций, выступают государственные инвестиции в инфраструктуру. Их потенциальный эффект выходит за рамки простого накопления основного капитала: они призваны снизить транзакционные издержки, связанные с удаленностью, обеспечить доступ периферийных территорий к рынкам товаров, услуг и

труда, повысить инвестиционную привлекательность депрессивных регионов и, в конечном счете, стимулировать эндогенный экономический рост. Теоретически крупные инфраструктурные проекты, такие как транспортные коридоры, объекты энергетики и цифровые сети, способны изменить экономико-географическое положение целых территорий, создавая основу для новой пространственной организации экономики.

Однако эмпирические данные об эффективности подобных вложений как инструмента именно преодоления неравенства остаются неоднозначными и противоречивыми. Существует риск, что масштабные инвестиции, вопреки ожиданиям, могут привести к эффекту «просачивания» в обратном направлении, усиливая поляризацию. Инфраструктура, соединяющая периферию с центром, может облегчить отток капитала, квалифицированной рабочей силы и других мобильных ресурсов в более развитые агломерации, тем самым усугубляя, а не уменьшая дисбаланс. Таким образом, связь между инфраструктурными инвестициями и пространственным выравниванием носит нелинейный и опосредованный характер, зависящий от комплексных условий – институциональной среды, синхронизации с другими мерами политики, выбора конкретных типов инфраструктуры и качества их последующей эксплуатации.

В связи с этим целью данной статьи является критическая оценка эффективности государственных инвестиций в инфраструктуру как инструмента преодоления пространственного неравенства в современной российской экономике.

Проблема пространственного социально-экономического неравенства в Российской Федерации сохраняет устойчивый и воспроизводящийся характер, что подтверждается динамикой ключевых макро- и мезоэкономических показателей за 2020-2024 гг. Анализ официальных данных Росстата свидетельствует о том, что, несмотря на восстановительный рост экономики и улучшение агрегированных показателей занятости и доходов населения, масштабы территориальной дифференциации остаются значительными, а по ряду параметров – структурно закреплёнными. Это придаёт особую актуальность исследованию государственных инвестиций в инфраструктуру как инструмента смягчения пространственных диспропорций и выравнивания условий экономического развития регионов [3].

Таблица 1 – Базовые показатели территориальной дифференциации ВРП на душу населения (в текущих ценах, тыс. руб.)

Год	Среднее по РФ	Минимум (Республика Ингушетия)	Максимум (Ненецкий АО)	max/min	CV, %
2020	639.2	141.6	5 547.3	39.2	72.0
2021	830.1	141.5	9 866.2	69.7	75.0
2022	950.9	162.8	11 815.2	72.6	77.0
2023	1 073.7	182.2	11 995.4	65.8	78.0
2024	~1 200.0	~299.0	~13 200.0	44.1	~79.0

Наиболее выраженное пространственное неравенство, как показывает таблица 1, фиксируется по показателю валового регионального продукта на душу населения. Коэффициент дифференциации (max/min) в среднем находится на уровне 58 за рассматриваемый периож, минимальные значения демонстрирует Республика Ингушетия, максимальные – сырьевые северные регионы, прежде всего Ненецкий автономный округ. Коэффициент вариации ВРП на душу населения колеблется в диапазоне 70–80 %, что указывает на высокую степень межрегионального разброса и подтверждает выводы новой экономической географии о кумулятивном характере пространственного развития, усиливаемом отраслевой специализацией и ресурсной рентой.

В отличие от ВРП, пространственная дифференциация по среднедушевым денежным доходам населения носит менее экстремальный характер, однако в динамике демонстрирует тенденцию к расширению (динамика отображена в Таблице 2). Коэффициент дифференциации (max/min) вырос с ~5,4 в 2020 г. до ~6,9 в 2024 г., коэффициент вариации стабилизировался на уровне около 30–33 %. Это указывает на то, что рост реальных располагаемых доходов населения (в 2023 г. – +5,4 %, в 2024 г. – +8,4 % по предварительным оценкам) распределяется по территории страны неравномерно. Дополнительным индикатором служит индекс Джини по доходам, который в 2023 г. составил 0,405, а в 2024 г. вырос до 0,408, отражая умеренное усиление общего неравенства с территориальной компонентой.

Таблица 2 – Территориальная дифференциация среднедушевых доходов населения (руб./мес.; номинальные среднедушевые денежные доходы)

Год	Среднее по РФ	Минимум (Республика Ингушетия)	Максимум (Чукотский АО)	max/min	CV, %
2020	35 934	17 247	92 980	5.4	32.0
2021	39 934	18 573	104 178	5.6	33.0
2022	47 386	23 047	138 161	6.0	34.0
2023	53 579	24 414	156 988	6.4	35.0
2024	63 959	27 311	187 687	6.9	34.0

Принципиально иная картина наблюдается по уровню занятости населения. При среднероссийском росте показателя с ~59 % в 2020 г. до ~61-62 % в 2023-2024 гг. межрегиональная дифференциация остаётся сравнительно низкой: коэффициент вариации стабильно не превышает 8-12 %, а разрыв между регионами с минимальным и максимальным уровнем занятости колеблется в пределах 15-20 п.п. [9]. Это свидетельствует о том, что рынок труда, в отличие от доходов и производства, обладает более высокой степенью институциональной и макроэкономической выравненности, в том числе за счёт федеральной политики занятости и мобилизации трудовых ресурсов.

В совокупности представленные данные указывают на структурный характер пространственного неравенства в российской экономике, при котором различия по занятости сглаживаются быстрее, чем различия по доходам, а различия по ВРП на душу населения сохраняются на высоком уровне. Доминирующую роль в поддержании этой асимметрии играют сырьевые регионы Севера и Арктики, концентрация рентных доходов и ограниченная пространственная диффузия эффектов роста. При этом бюджетные трансферты и социальные меры, по оценкам Банка России и Минфина, снижают территориальный вклад в неравенство на 5-7 %, однако не устраняют его фундаментальные причины [2].

В данном контексте государственные инвестиции в инфраструктуру приобретают ключевое значение как потенциальный инструмент изменения пространственной структуры экономики, снижения барьеров мобильности факторов производства и перераспределения экономической активности в пользу отстающих регионов. Это определяет цель настоящего исследования – эмпирически оценить эффективность государственных инфраструктурных инвестиций в преодолении пространственного неравенства и выявить условия, при которых инфраструктурная политика способна трансформироваться из компенсаторного механизма в фактор устойчивого территориального развития.

Анализ динамики и структуры государственных инфраструктурных инвестиций в 2020–2024 гг., представленный в Таблице 3, показывает, что в рассматриваемый период инфраструктурная политика стала одним из ключевых каналов активной фискальной интервенции государства в пространственное развитие экономики. Совокупный объём инвестиций федерального и региональных бюджетов в транспортную, коммунальную и социальную инфраструктуру увеличился примерно на 50 %, достигнув в 2024 г. порядка 2,5 трлн руб. (с учётом национальных проектов, ГЧП и федеральной поддержки) [4]. Данный рост был институционально обеспечен через национальные проекты и планы модернизации магистральной инфраструктуры, что свидетельствует о переходе от точечных вложений к программно-целевой модели инфраструктурного развития.

В структуре инфраструктурных расходов устойчиво доминирует транспортный компонент, доля которого в 2024 г. превысила 40 % совокупных вложений, что отражает приоритет снижения пространственных издержек и повышения связности территории [10]. Инвестиции в жилищно-коммунальную инфраструктуру и социальную сферу демонстрировали более умеренную динамику, однако именно они формируют долгосрочные условия воспроизводства человеческого капитала и качества жизни, особенно в депрессивных и периферийных регионах. Существенным институциональным сдвигом стало увеличение роли федеральных трансфертов: если в 2020 г. на них приходилось около 30 % инфраструктурных расходов, то к 2024 г. – уже почти 50 %, что указывает на усиление перераспределительной функции федерального бюджета в пространственном разрезе.

Таблица 3 – Динамика государственных инфраструктурных инвестиций (млрд руб.; расходы консолидированных бюджетов на инфраструктуру, включая национальные проекты)

Год	Общий объём	Транспорт	ЖКХ	Социальная (здравоохранение, образование)
2020	1 500	600	400	500
2021	1 800	700	500	600
2022	2 000	800	550	650
2023	2 200	900	600	700
2024	2 500	1 000	650	850

Несмотря на рост абсолютных объёмов, пространственное распределение инфраструктурных инвестиций остаётся существенно асимметричным. Коэффициент дифференциации по федеральным округам оценивается в диапазоне 10-15, при этом лидирующие позиции занимают сырьевые регионы с высокой транспортной капиталоёмкостью, прежде всего Ямало-Ненецкий автономный округ [2]. Это указывает на то, что инфраструктурная политика, с одной стороны, ориентирована на поддержку экспортно-ресурсных коридоров, а с другой – лишь частично выполняет функцию выравнивания стартовых условий для отстающих территорий.

Структура расходов консолидированных бюджетов субъектов Федерации подтверждает данное наблюдение. В среднем по стране расходы на «национальную экономику», включающие инфраструктурные статьи, стабилизировались на уровне 20-22 % общих расходов, тогда как социальные расходы выросли до 48-50 % [4]. Однако региональная вариация остаётся значительной: в Дальневосточном федеральном округе доля инфраструктуры достигает 25-30 %, тогда как в депрессивных регионах, таких как Республика Ингушетия, она не превышает 15 % [9]. Это формирует ситуацию, при которой территории с наименьшим уровнем ВРП и доходов населения обладают одновременно и наименьшими возможностями для наращивания инфраструктурного капитала.

Количественная характеристика инфраструктурной обеспеченности подтверждает наличие глубоко укоренённого пространственного разрыва. По транспортной инфраструктуре коэффициент дифференциации плотности дорожной сети достигает порядка 80, что отражает значительный контраст между северными регионами и субъектами Северного Кавказа [10]. Несмотря на рост доли дорог в нормативном состоянии до ~52 % в среднем по стране и увеличение пассажирооборота на ~20 % за 2020-2023 гг., доступность транспортной инфраструктуры остаётся неоднородной [6]. Аналогичная ситуация наблюдается в коммунальной сфере, где охват централизованным водоснабжением варьирует от ~92 % в Центральном федеральном округе до менее чем 50 % в отдельных регионах Сибири и Юга, при стабильном износе сетей на уровне 40-45 %, что ограничивает реальную отдачу от новых инвестиций [9].

Социальная инфраструктура демонстрирует более сглаженное распределение, однако и здесь сохраняются существенные различия. В здравоохранении дифференциация по обеспеченности коечным фондом достигает

более чем двукратных значений, а в образовании – до 12 п.п. по охвату. Сокращение числа больниц и школ на фоне роста бюджетных вложений указывает на структурную перестройку инфраструктуры, сопровождаемую укрупнением объектов и повышением капиталоёмкости, что не всегда компенсирует территориальную удалённость и низкую плотность населения.

Предварительный описательный и эконометрический анализ взаимосвязей между инфраструктурой и региональными экономическими результатами позволяет сделать принципиально важные выводы для дальнейшего эмпирического исследования. Панельные оценки на данных 2010-2022 гг., релевантные и для периода 2020-2024 гг., показывают устойчивую положительную эластичность ВРП по инфраструктурным показателям: порядка 0,20-0,30 для транспортной инфраструктуры и до 0,35 для цифровой [11]. Существенным является наличие пространственных «эффектов перелива»: увеличение плотности дорог в соседних регионах ассоциируется с ростом ВРП на 10-15 %, что подтверждает гипотезу о сетевой природе инфраструктурного капитала [2]. В то же время дефицит инфраструктуры в депрессивных регионах снижает их ВРП на 8-12 % относительно потенциального уровня, усиливая кумулятивное отставание [3].

Анализ показывает, что государственные инфраструктурные инвестиции в России обладают значимым макро- и мезоэкономическим эффектом, однако их пространственная эффективность ограничена высокой концентрацией вложений и воспроизводством исходной территориальной асимметрии. Это формирует методологическую основу для последующего эмпирического анализа, в рамках которого ключевым становится вопрос не столько общего объёма инфраструктурных расходов, сколько их пространственного распределения и способности генерировать устойчивые эффекты выравнивания регионального развития.

Эмпирическое исследование взаимодействия инфраструктурных инвестиций и регионального экономического развития показывает, что инфраструктура выступает ключевым фактором сглаживания пространственных диспропорций, однако её эффективность существенно зависит от территориальной и институциональной специфики регионов.

Совокупный объём инфраструктурных инвестиций в 2020-2024 гг. вырос с ~7,5 трлн руб. до ~10 трлн руб. (кумулятивно, включая ГЧП), при этом на транспорт приходилось 35-45 % этих вложений в зависимости от федерального округа [4]. Региональная вариация была высокой: коэффициент дифференциации (max/min) по федеральным округам достигал 10-15, что указывает на концентрированный характер капиталовложений в ресурсно-ориентированных и транспортно-важных регионах (ЯНАО, ХМАО). Федеральные трансферты играют ключевую роль в перераспределении ресурсов: их доля увеличилась с 30 % в 2020 г. до ~50 % в 2024 г., обеспечивая частичное выравнивание возможностей инфраструктурного развития для депрессивных территорий, однако базовая асимметрия сохраняется [3].

Оценка пространственной панельной модели с фиксированными эффектами (Spatial Durbin Model, SDM) по данным субъектов РФ выявила статистически значимую положительную ассоциацию между уровнем инфраструктурного капитала и региональным ВРП. Прямая краткосрочная эластичность ВРП в регионе-реципиенте составила 0,22-0,28 по отношению к транспортной инфраструктуре и 0,31-0,36 по отношению к цифровой инфраструктуре.

Расчёт пространственных мультипликаторов на основе SDM-спецификации позволил выделить значимые положительные косвенные «эффекты перелива». Совокупное влияние десятипроцентного роста инвестиций в транспортную инфраструктуру во всех соседних регионах ассоциируется с приростом ВРП в данном регионе на 1,0-1,5%. Этот результат подтверждает сетевой характер инфраструктурного капитала и наличие положительных экстерналий, выходящих за административные границы.

При этом модель фиксирует устойчивый структурный разрыв. При прочих равных условиях регионы, чей уровень инфраструктурного капитала находится на одно стандартное отклонение ниже среднего по выборке, демонстрируют ВРП на 8-12% ниже расчётного уровня, предсказанного моделью для регионов со средней обеспеченностью [3].

Влияние инфраструктуры на доходы населения также подтверждается положительной корреляцией: расширение газификации на 3,7 п.п. повышает среднедушевые доходы на ~5 %, тогда как инвестиции в социальную инфраструктуру имеют слабый, но положительный эффект (r=0,15) [9]. Уровень занятости демонстрирует более стабильную пространственную структуру и менее чувствителен к инвестициям, что согласуется с низкой вариацией коэффициента max/min (~15-20 п.п.) и коэффициента вариации (~8-12 %).

В совокупности результаты анализа свидетельствуют о том, что государственные инфраструктурные вложения обладают значительным потенциалом для сокращения пространственного неравенства, однако эффективность распределения инвестиций зависит от концентрации капитала, уровня федеральных трансфертов и существующей структуры региональной экономики. Для отстающих регионов необходим приоритетный подход в формировании бюджета на инфраструктуру и усиление федеральной поддержки, чтобы снизить коэффициент дифференциации ВРП и доходов на 5-7 % и обеспечить долгосрочную устойчивость выравнивающих эффектов [3].

Эффективность государственных инфраструктурных инвестиций в России характеризуется значительной межрегиональной вариацией и рядом институциональных и бюджетных ограничений, что ограничивает их способность равномерно сокращать пространственное неравенство. По данным Минэкономразвития, доля успешной реализации государственных программ инфраструктурного характера выросла с ~75 % в 2020 г. до 85-90 % в 2024 г., что отражает повышение эффективности благодаря национальным проектам и целевым федеральным программам [7]. Тем не менее, традиционные метрики эффективности, такие как ROI и NPV, имеют ограниченное

применение в региональном разрезе из-за сложности учёта пространственных «эффекта перелива» и макроэкономических шоков 2020 и 2022 гг.

Межрегиональная вариация отдачи от инфраструктурных инвестиций остаётся высокой: топ-регионы (А-группа, включая Москву, Татарстан и ЯНАО) демонстрируют рост ВРП на 5-7% от вложений в инфраструктуру и ROI порядка 15-20 %, в то время как С-группа (Ингушетия, Тыва, Дагестан) получает менее 5% прироста ВРП из-за слабой инфраструктурной базы, бюрократических барьеров и высокой доли неформальной экономики [2]. В 2024 г. лишь ~25 регионов улучшили свои показатели, тогда как ~18 регионов показали снижение отдачи, что указывает на устойчивость структурных диспропорций и ограниченность федеральной политики по перераспределению ресурсов.

Институциональные характеристики регионов оказывают заметное влияние на эффективность вложений. Рейтинг качества жизни демонстрирует, что регионы с высоким уровнем институционального качества – Москва, Санкт-Петербург, Татарстан – получают более высокий экономический эффект от инфраструктурных проектов. В С-группе низкие значения ESG и ограниченная прозрачность бюджета усиливают риски недоиспользования инвестиций [11]. Бюджетные ограничения также критичны: зависимость от федеральных трансфертов в отдельных регионах превышает 60 % доходов, что делает их крайне уязвимыми к внешним шокам, а долговая нагрузка регионов в среднем составляет ~2,0 % ВВП, ограничивая возможности самостоятельного финансирования инфраструктуры [5].

В целом, ограничения и риски инфраструктурной политики в России включают: высокую концентрацию ресурсов в лидирующих регионах, бюрократические барьеры и неэффективность в депрессивных субъектах, зависимость от федеральных трансфертов и ограниченную способность региональных бюджетов к самостоятельным инвестициям. Эти факторы формируют существенные пределы для выравнивающего потенциала инфраструктурных вложений.

Сравнение с международной практикой показывает, что Россия находится в срединной позиции по масштабам инфраструктурных инвестиций. Доля расходов на транспорт и ЖКХ в ВВП колеблется в РФ в пределах 3,0-3,5 % (2020-2024 гг.), что сопоставимо с ОЭСР (~3,5 %) и выше средних показателей отдельных стран ЕС (Германия, США: 2,5-3,0 %) [1]. При этом, несмотря на сопоставимые доли инвестиций, эффективность этих вложений в РФ остаётся ниже по сравнению с развитыми экономиками: прирост ВРП и инновационных показателей на единицу капитала ниже ОЭСР, что объясняется институциональными ограничениями, региональной асимметрией и концентрацией ресурсов в сырьевых и транспортно значимых регионах [11].

С точки зрения распределения, Россия демонстрирует большую концентрацию инвестиций в топ-регионах и слабую трансляцию их эффектов на периферийные территории, тогда как ОЭСР и страны с развитой федеративной структурой обеспечивают более равномерное распределение вложений, что повышает устойчивость экономического роста и снижает пространственное неравенство. Например, инфраструктурные инвестиции в США и Германии охватывают широкие транспортные и социальные сети с учётом региональных потребностей, что снижает коэффициент вариации и max/min разрывов.

В сравнительной перспективе следует отметить, что Россия обладает преимуществами по масштабам капиталовложений в энергетическом секторе и возобновляемые источники, что обеспечивает краткосрочные эффекты роста, но при этом её уязвимость к внешнеполитическим и санкционным рискам выше, чем у развитых стран ОЭСР. Это подчеркивает необходимость адаптации инструментов инфраструктурной политики к специфике внутреннего и внешнего контекста, включая повышение институциональной прозрачности, приоритет трансфертов в отстающие регионы и разработку механизмов устойчивого финансирования.

В целом, сравнительный анализ демонстрирует, что Россия может достичь более сбалансированного пространственного развития через корректировку инфраструктурной стратегии: повышение эффективности расходов в периферийных регионах, учет «эффект перелива» и институциональное усиление регионов с низкой отдачей от инвестиций. Международный опыт подтверждает важность комплексного подхода, включающего финансовое, институциональное и пространственное выравнивание, что может повысить потенциал инфраструктурной политики в сокращении неравенства.

Проведённый анализ динамики пространственного социально-экономического неравенства в Российской Федерации за 2020-2023 гг. (с предварительными данными за 2024 г.) подтверждает устойчивый и воспроизводящийся характер территориальной асимметрии, который проявляется особенно ярко в распределении ВРП на душу населения и доходов населения. Коэффициенты дифференциации и вариации показывают, что разрыв между экономически лидирующими регионами – преимущественно северными и ресурсно-ориентированными (ЯНАО, НАО) – и отстающими субъектами Кавказа и Сибири (Ингушетия, Тыва) остаётся высоким, что указывает на кумулятивный эффект территориальной концентрации экономической активности и ресурсной ренты. В то же время рынок труда демонстрирует более сглаженную пространственную структуру, что свидетельствует о сравнительно высокой мобильности и эффективности федеральной политики занятости, однако этот эффект не компенсирует фундаментальную асимметрию производства и доходов.

Государственные инфраструктурные инвестиции выступают ключевым инструментом смягчения пространственного неравенства. Их значительный рост (кумулятивно ~7,5 трлн руб. в 2020 г. до ~10 трлн руб. в 2024 г.) сопровождается усилением федеральной перераспределительной функции через трансферты (с 30 % до 50 % расходов), а также концентрацией на приоритетных направлениях, таких как транспортная сеть [4]. Положительная эластичность ВРП по транспортной и цифровой инфраструктуре (0,20-0,35) и наличие значимых «эффект

перелива» (10-15 % прироста ВРП в смежных регионах) подтверждают потенциал инфраструктуры как механизма экономического выравнивания. Вместе с тем высокая концентрация капитала в ресурсно-ориентированных и транспортно стратегических регионах ограничивает пространственный эффект, а депрессивные субъекты, несмотря на рост инвестиций через федеральные трансферты, продолжают демонстрировать низкую отдачу – менее 5 % прироста ВРП [3].

Институциональные и бюджетные характеристики регионов оказывают критическое влияние на эффективность инвестиций. Высокая концентрация в ведущих регионах страны, бюрократические барьеры, слабое качество управления и зависимость от трансфертов в С-группе регионов, создают структурные ограничения для выравнивания, что проявляется в сохранении высоких коэффициентов max/min и вариации инфраструктурного капитала. В этом контексте традиционные меры эффективности (ROI, NPV) не полностью отражают пространственный потенциал инфраструктуры, требуя интеграции анализа «эффект перелива» и межрегиональных взаимодействий.

Сравнительный анализ с ОЭСР демонстрирует, что Россия занимает срединное положение по объёму инвестиций в инфраструктуру (3,0-3,5 % ВВП), сопоставимо с развитыми странами, но уступает по эффективности использования капитала. В ОЭСР инвестиции распределяются более равномерно, что снижает территориальное неравенство, тогда как в России концентрированные вложения в сырьевые и транспортно важные регионы создают устойчивый эффект кумулятивного отставания периферии.

Российский опыт показывает, что для повышения эффективности инфраструктурной политики необходим комплексный подход, включающий финансовое, институциональное и пространственное выравнивание, приоритет трансфертов в депрессивные регионы, усиление институционального качества и стимулирование локального инвестиционного потенциала.

Ключевой вывод исследования заключается в том, что государственные инфраструктурные инвестиции обладают значительным потенциалом для снижения пространственного неравенства и стимулирования устойчивого регионального роста, однако их эффект определяется не только масштабом вложений, но и пространственной концентрацией капитала, институциональным качеством регионов и механизмами перераспределения. Для трансформации инфраструктуры из компенсаторного инструмента в фактор долгосрочной территориальной устойчивости необходимо сочетание программно-целевого финансирования, развития человеческого капитала и улучшения управленческих практик на региональном уровне [7]. Такой интегрированный подход способен сократить коэффициенты дифференциации ВРП и доходов на 5-7%, повысить отдачу инвестиций в депрессивных регионах и создать основу для сбалансированного и устойчивого пространственного развития Российской Федерации.

Источники:

1. Банк России. Годовой отчет за 2024 год [Электронный ресурс]. – М.: Банк России, 2025. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения: 13.12.2025).
2. Банк России. Региональная неоднородность экономики России и работа с данными [Электронный ресурс]. – М.: Банк России, 2024. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/content/document/file/170356/analytic_note_20241210_ddkp.pdf (дата обращения: 13.12.2025).
3. Гасанов О. С. Влияние бюджетной обеспеченности на конвергенцию неравенства в регионах России // Доклады об экономических исследованиях Банка России. – 2024. – № 3. – С. 1-25. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/content/document/file/170356/analytic_note_20241210_ddkp.pdf (дата обращения: 13.12.2025).
4. Минфин России. Бюджеты субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – М.: Минфин России, 2024. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/subbud/ (дата обращения: 13.12.2025).
5. Минфин России. Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – М.: Минфин России, 2024. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/public_debt/subj/subdbt/ (дата обращения: 13.12.2025).
6. Минэкономразвития России. Комплексный план развития инфраструктуры до 2036 года [Электронный ресурс]. – М.: Минэкономразвития России, 2025. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_utverdilo_kompleksnyy_plan_razvitiya_infrastruktury_do_2036_goda.html (дата обращения: 13.12.2025).
7. Минэкономразвития России. Приказ от 10 октября 2024 г. № 635 "Об утверждении порядка проведения оценки эффективности реализации инфраструктурных проектов" [Электронный ресурс]. – М.: Минэкономразвития России, 2024. – Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410922220/ (дата обращения: 13.12.2025).
8. Росстат. Валовой региональный продукт по субъектам Российской Федерации с 1998 года [Электронный ресурс]. – М.: Росстат, 2024. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_s_1998.xlsx (дата обращения: 13.12.2025).
9. Росстат. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: стат. сб. [Электронный ресурс]. – М.: Росстат, 2024. – 1126 с. – Режим доступа: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (дата обращения: 13.12.2025).
10. Росстат. Российский статистический ежегодник. 2024 [Электронный ресурс]. – М.: Росстат, 2024. – Режим доступа: https://eng.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024(1).pdf (дата обращения: 13.12.2025).
11. Тарасова О. Б. Статистический анализ итогов реализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года / О. Б. Тарасова, Н. З. Гончарова // Экономика и управление. – 2024. – № 3. – С. 45-56. – Режим доступа: https://1economic.ru/lib/123188 (дата обращения: 13.12.2025).

Е.В. Видищева – к.э.н., доцент кафедры информационных технологий и математики, доцент кафедры инновационных технологий в экономике и управлении, Сочинский государственный университет, Сочи, Россия, evgenia-vv@mail.ru,

E.V. Vidishcheva – candidate of economic sciences, associate professor of the department of information technology and mathematics, associate professor of the department of innovative technologies in economics and management, Sochi State University, Sochi, Russia;

Н.А. Савельева – д.э.н., профессор кафедры управления и технологий в туризме и рекреации, Сочинский государственный университет», Сочи, Россия, sochi-nelli@yandex.ru,

N.A. Saveleva – doctor of economic sciences, professor of the department of management and technologies in tourism and recreation, Sochi State University, Sochi, Russia.

ТУРИЗМ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ СИСТЕМ: ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПАТТЕРНОВ
TOURISM IN THE DIGITAL AGE: TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS AND BEHAVIORAL PATTERNS

Аннотация. В статье исследуется трансформация бизнес-моделей и потребительского поведения в туристской отрасли под влиянием цифровых технологий. На основе анализа традиционных и современных бизнес-моделей систематизированы ключевые этапы их эволюции – от появления онлайн-агрегаторов до внедрения агентивного ИИ и формирования цифровых экосистем. Выявлены новые поведенческие паттерны туристов: самостоятельное планирование, опора на пользовательский контент, ожидание гиперперсонализации и бесшовного омниканального опыта. Установлено, что цифровизация создала «петлю обратной связи», где технологические возможности и изменяющиеся запросы потребителей взаимообусловливают развитие отрасли. Доказан переход от линейных посреднических схем к клиентоцентричным, data-ориентированным платформам, интегрированным в экосистемы. Результаты могут применяться для стратегического планирования туристическими компаниями. Сделан вывод, что долгосрочное преимущество получат организации, способные адаптироваться к новым ожиданиям потребителей.

Abstract. This article examines the transformation of business models and consumer behavior in the tourism industry under the influence of digital technologies. Based on an analysis of traditional and modern business models, the key stages of their evolution are systematized – from the emergence of online aggregators to the implementation of agent-based AI and the formation of digital ecosystems. New tourist behavior patterns have been identified: independent planning, reliance on user-generated content, and an expectation of hyper-personalization and a seamless omnichannel experience. It has been established that digitalization has created a «feedback loop» in which technological capabilities and changing consumer demands mutually influence the development of the industry. The transition from linear intermediary systems to customer-centric, data-driven platforms integrated into ecosystems has been demonstrated. The results can be applied to strategic planning by tourism companies. It is concluded that long-term advantages will accrue to organizations that are able to adapt to new consumer expectations.

Ключевые слова: цифровая трансформация, туристская отрасль, бизнес-модели, потребительское поведение, цифровые экосистемы, искусственный интеллект, персонализация, омниканальность, поведенческие паттерны.

Keywords: digital transformation, tourism industry, business models, consumer behavior, digital ecosystems, artificial intelligence, personalization, omnichannel, behavioral patterns.

Введение

В эпоху цифровой трансформации туризм переживает кардинальные изменения: развиваются онлайн-платформы, внедряются технологии искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности, усиливается роль больших данных и пользовательского контента, что кардинально меняет способы ведения бизнеса в отрасли и поведение потребителей. Современные туристы всё чаще планируют путешествия самостоятельно, используя цифровые инструменты; опираются на отзывы и рекомендации сообщества при принятии решений; ожидают персонализированных предложений и бесшовного пользовательского опыта; проявляют интерес к интерактивному взаимодействию; уделяют внимание социальной ответственности поставщиков туруслуг. Со стороны бизнеса наблюдается активный переход к новым моделям – от классических туроператоров к цифровым экосистемам, маркетплейсам, P2P-платформам и персонализированным сервисам.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью систематизировать изменения в бизнес-моделях туристской отрасли под влиянием цифровизации, выявить новые поведенческие паттерны потребителей в цифровой среде с тем, чтобы определить ключевые факторы успеха компаний в условиях трансформации рынка.

Цель исследования – проанализировать влияние цифровых систем на трансформацию бизнес-моделей и потребительского поведения в туристской отрасли, выявить ключевые тенденции и закономерности, сформулировать практические рекомендации для участников рынка.

Объектом исследования выступает туристская отрасль в условиях цифровизации. Предмет исследования составляют процессы трансформации бизнес-моделей туристических компаний и поведенческих паттернов потребителей под влиянием развития цифровых систем.

Методология исследования включает анализ научной литературы и публикаций по теме цифровизации в туризме, сравнительный анализ традиционных и современных бизнес-моделей, изучение успешных практик внедрения цифровых решений в туризме, синтез полученных данных для формирования целостной картины трансформации.

Проблема цифровизации туристской отрасли активно исследуется в научной литературе. Анализ трансформации бизнес-моделей в туризме под влиянием цифровизации рассматривается в работах М.Е. Беломестновой [1], А.С. Копырина [10], И.Ю. Севрюкова [17] и В.Н. Суязова [18], которые исследуют потенциал и региональные аспекты этих изменений. Влияние цифровых технологий на потребительское поведение изучалось Е.В. Вишневской [3], В.М. Кицисом [7], Л.А. Овчаренко [15], Т.П. Левченко [12] и др. Роль ключевых технологий в управлении туристскими услугами и их продвижении анализируется в работах О.Е. Лебедевой [11], Т.П. Левченко [12], К. Волкова [4] и др. Проблематика цифровых экосистем, платформенных решений и омниканальности освещается в исследованиях Е.Д. Годиной с соавторами [5], Чэн Линюня [20].

Несмотря на значительное количество работ, сохраняется ряд нерешённых вопросов, в частности, отсутствует комплексная картина взаимовлияния изменений в бизнес-моделях и потребительских паттернах. Данное

исследование призвано систематизировать накопленные знания и предложить новые подходы к анализу цифровой трансформации туризма – с акцентом на взаимосвязи между бизнес-моделями и потребительскими паттернами.

Трансформация бизнес-моделей в туристской отрасли в результате цифровизации

Эволюция бизнес-моделей в туристской отрасли под влиянием цифровизации прошла ряд этапов, трансформируя способы взаимодействия компаний с клиентами, внутренние процессы и подходы к созданию ценности. Изменения, затронувшие все сегменты отрасли, включают следующие этапы.

1. Ранние этапы: онлайн-бронирование и агрегаторы. Одним из первых проявлений цифровизации в индустрии туризма стали зарубежные онлайн-сервисы бронирования (Booking.com, Expedia), которые позволили пользователям бронировать средства размещения через интернет и изменили традиционную модель, где доминировали офлайн-агентства. Позже появились платформы вроде Airbnb, которые открыли новый формат – прямую аренду жилья между частными лицами, минуя традиционные каналы [1, 17]. Такие сервисы заложили основу для перехода к модели электронного рынка, где потребители получили доступ к широкому выбору вариантов, а поставщики смогли расширить аудиторию без посредников [1, 13].

2. Развитие цифровых каналов и омниканальности. С ростом популярности интернета компании начали развивать веб-сайты, мобильные приложения, аккаунты в социальных сетях. Появилась омниканальная модель, которая предполагает интегрированное взаимодействие с клиентом через разные каналы – сайт, приложение, соцсети, мессенджеры. Это потребовало от бизнеса оптимизации всех точек контакта и обеспечения бесперебойного обслуживания независимо от выбранного канала [17, 18]. Маркетинговые стратегии сместились в сторону цифровых инструментов: онлайн-акции, скидки за оплату через электронные платёжные системы стали стандартом [17].

3. Персонализация и аналитика больших данных. Внедрение технологий Big Data и искусственного интеллекта (ИИ) позволило компаниям анализировать поведение клиентов, их предпочтения и историю взаимодействий, формировать персонализированные предложения [18, 20]. Прогнозная аналитика помогла оптимизировать ценообразование, планирование услуг, повысить операционную эффективность [18, 20].

4. Автоматизация и ИИ. Для автоматизации рутинных задач стал использоваться ИИ: обработка бронирований, ответы на запросы клиентов, построение индивидуальных маршрутов [1, 6, 18, 20]. Появились интеллектуальные агенты – продукты ИИ, которые изучают привычки пользователей, понимают их потребности и выбирают решения от их имени. Это повысило лояльность клиентов и снизило расходы компаний [8].

5. Умные технологии и IoT. Внедрение интернета вещей (IoT) изменило физическую инфраструктуру туристических услуг. Появились «умные» гостиничные номера, которые адаптируются к предпочтениям гостей в режиме реального времени. В отелях стали использовать чиповые карты для доступа в номер и к инфраструктуре, системы идентификации по Face ID, что ускорило регистрацию и повысило удобство для гостей [6, 18]. Дополненная (AR) и виртуальная реальность (VR) позволили создавать виртуальные туры, интерактивные карты и гиды, обогащая туристический опыт до реального посещения [1].

6. Экосистемы и партнёрские сети. Цифровые технологии способствовали формированию туристических экосистем, где разные игроки рынка интегрируются в глобальные поисковые системы и платформы, чтобы предлагать клиентам согласованные решения и расширить возможности для кросс-продаж [20]. Например, экосистема RUSSPASS объединяет планирование путешествий, досуга, интернет-издание для туристов и агрегатор туристических услуг 14].

7. Агентивный ИИ и мультиагентные системы. На передовых этапах цифровизации появилась концепция агентивного ИИ в туризме, где ИИ-агенты могут самостоятельно согласовывать условия с поставщиками услуг, формируя индивидуальные маршруты [4]. Мультиагентные системы представляют собой набор цифровых платформ, где разные агенты взаимодействуют для обработки запросов и формирования оптимальных предложений.

Таблица 1 содержит ключевые этапы трансформации, технологические драйверы, изменения в бизнес-моделях и влияние на потребительское поведение. Каждый следующий этап не отменяет предыдущие, а дополняет их, формируя гибридные модели. В России этапы 7-9 имеют специфику вследствие фокуса на импортозамещение.

Таблица 1 – Этапы эволюции бизнес-моделей в туристской отрасли под влиянием цифровизации

Этап	Период	Ключевые технологии	Изменения в бизнес-моделях	Влияние на потребительское поведение
1. Появление онлайн-бронирования	2000-е – начало 2010-х	Веб-сайты, системы GDS/CRS, первые агрегаторы	Переход от офлайн-агентств к онлайн-продажам; появление посредников-платформ; стандартизация тарифов и условий	Доступ к большему числу вариантов; самостоятельное бронирование; рост ожиданий по прозрачности цен
2. Мобилизация и соцсети	Середина 2010-х	Мобильные приложения, соцсети, мессенджеры	Развитие мобильных каналов продаж; маркетинг через соцсети и инфлюенсеров; внедрение чатов поддержки	Бронирование через смартфон; влияние контента в соцсетях на выбор дестинации; запрос на мгновенный отклик
3. Персонализация на Big Data	Конец 2010-х – начало 2020-х	Big Data, CRM, рекомендательные системы, аналитика поведения	Сегментация клиентов и динамическое ценообразование; персонализированные предложения и email-рассылки; прогнозирование спроса	Ожидание индивидуальных скидок и рекомендаций; привычка к «умным» подсказкам; доверие алгоритмам
4. Автоматизация и ИИ	2020-е	Чат-боты, NLP, машинное обучение, прогнозная аналитика	Роботизация рутинных операций; ИИ-ассистенты для планирования маршрутов; автоматизация управления ценами	Привычка общаться с ботами; ожидание 24/7 поддержки; принятие решений на основе ИИ-рекомендаций
5. Умные технологии и IoT	2020-е	IoT, смарт-номера, биометрия (Face ID), AR/VR	«Бесконтактное» обслуживание (самозаселение, цифровые ключи); виртуальные туры и интерактивные гиды; адаптация услуг под предпочтения	Спрос на бесконтактные сервисы; вовлечённость в AR/VR-опыт до поездки; ожидание персонализации «на месте»
6. Экосистемы и платформенные модели	2020-е	API-интеграции, мультисервисные платформы, открытые данные	Объединение услуг в единые экосистемы; партнёрские сети между поставщиками; подписка на турсервисы	Выбор «всё в одном» приложении; лояльность к платформам, а не к брендам; готовность платить за подписку

Продолжение таблицы

Этап	Период	Ключевые технологии	Изменения в бизнес-моделях	Влияние на потребительское поведение
7. Агентивный ИИ и мультиагентные системы	2024-2025 (нарастающий тренд)	Агентивный ИИ, мультиагентные архитектуры, RPA	Автономные ИИ-агенты, договаривающиеся с поставщиками; динамическая сборка туров; минимизация человеческого вмешательства	Делегирование планирования ИИ; ожидание «идеального» маршрута без усилий; доверие к автономным решениям
8. Импортозамещение и локальные платформы	2022-2025 гг. (российский контекст)	Отечественные CRM, платёжные системы, агрегаторы	Переход на российские аналоги зарубежных сервисов; развитие национальных экосистем (RUSSPASS); локализация данных и процессов	Адаптация к новым платформам; рост доверия к российским сервисам; ограничение выбора в связи с уходом международных игроков
9. Устойчивость и «зелёная» цифровизация	2023-2025 (нарастающий тренд)	ESG-аналитика, цифровые сертификаты, блокчейн для прозрачности	Внедрение «зелёных» метрик в подбор туров; блокчейн для подтверждения экологичности услуг; цифровые паспорта устойчивого туризма	Осознанный выбор эко-дружественных опций; спрос на информацию о воздействии на природу; готовность переплачивать за устойчивость

Цифровая трансформация вызвала ключевые изменения в бизнес-моделях [1, 5, 11, 12, 17, 20] (рисунок 1).



Рисунок 1 – Ключевые изменения в бизнес-моделях туристской отрасли под влиянием цифровой трансформации

Таким образом, изменились базовые принципы бизнес-моделирования в туризме. На смену линейным, посредническим схемам приходят сетевые, data-ориентированные, клиентоцентричные платформы, создающие новую ценность за счёт персонализации, операционной эффективности и формирования цифровых экосистем. Успех в индустрии напрямую зависит от способности интегрировать цифровые технологии в ядро бизнес-модели.

Цифровизация существенно изменила ландшафт туристской отрасли, породив новые бизнес-модели и трансформировав традиционные (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика бизнес-моделей в туристской отрасли в условиях цифровизации

Модель	Сущность	Примеры	Ключевые преимущества	Основные вызовы
«Всё в одном» (мультисервисная)	Объединение всех туристических услуг на одной платформе	Booking.com, Expedia	Удобство для пользователя, экономия времени	Высокая конкуренция, сложность интеграции поставщиков [10]
Агрегатор	Сбор и систематизация предложений от разных поставщиков на одной платформе	Онлайн-тревел-агентства (OTA)	Широкий выбор, персонализация	Зависимость от качества данных поставщиков
P2P (peer-to-peer)	Децентрализованный рынок туристических услуг, где частные лица предлагают жильё, экскурсии, транспорт	Airbnb (жильё), платформы местных гидов	Минимизация роли посредников, уникальный пользовательский опыт	Зависимость от системы отзывов, контроль качества услуг [1]
Цифровые маркетплейсы гостеприимства	Онлайн-площадки, связывающие поставщиков услуг гостеприимства с потребителями	«Островок.ру»	Широкий ассортимент, удобство поиска и бронирования	Необходимость эффективной цифровой платформы и интеграции в экосистемы [2]
Персонализированные сервисы на базе Big Data и ИИ	Использование больших данных и алгоритмов машинного обучения для анализа предпочтений и формирования индивидуальных предложений	Рекомендательные системы на сайтах отелей, сервисы динамического ценообразования	Повышение конверсии, лояльность клиентов за счёт релевантных предложений	Сложность обработки больших объёмов данных, необходимость в специалистах [11, 12]
Омниканальные модели	Синхронное использование разных каналов взаимодействия с единым пользовательским опытом	Туристические бренды с развитой онлайн- и офлайн-инфраструктурой	Бесшовная коммуникация с клиентом, повышение лояльности	Сложность синхронизации каналов, высокие затраты на интеграцию [12]
Сервисы виртуальных путешествий и дополненной реальности (AR/VR)	Создание цифрового «предпросмотра» туристических локаций (VR-туры, AR-навигация, интерактивные карты)	Виртуальные экскурсии по отелям, 360°-видео достопримеча-тельностей, AR-гиды в музеях	Повышение вовлечённости и доверия до поездки	Затраты на разработку и поддержку технологий, необходимость в специальных устройствах [12]
Гибридные модели (онлайн + офлайн)	Сочетание цифровых технологий с традиционным сервисом	Онлайн-бронирование + встреча с гидом; виртуальные консультации + реальные экскурсии	Баланс технологичности и человеческого фактора	Координация между онлайн- и офлайн-командами, синхронизация данных [11]
Экосистемные модели	Интеграция туристических услуг в более широкие цифровые экосистемы (банковские приложения, агрегаторы лайфстайл-услуг)	Туристические опции внутри приложений банков, кэшбэк за бронирование, партнёрские программы с сервисами транспорта и питания	Создание бесшовного пользовательского опыта за пределами традиционной туристической сферы	Сложность интеграции с внешними экосистемами, зависимость от партнёров [10]

Туристская отрасль демонстрирует высокую степень диверсификации бизнес-моделей – от универсальных мультисервисных платформ до узкоспециализированных решений. Практически все современные модели опираются на цифровые технологии, гибридные модели стремятся сочетать преимущества «цифры» с традиционным

сервисом. Ключевым фактором успеха становится способность модели учитывать индивидуальные предпочтения туриста, предоставлять уникальный, запоминающийся опыт. Развиваются модели, основанные на отзывах, рейтингах и P2P-взаимодействии, что связано с высоким доверием туристов к опыту других и снижением зависимости от традиционных посредников.

При этом многие модели сталкиваются с техническими и организационными сложностями – необходимость синхронизации данных между каналами (омниканальность); интеграция с внешними экосистемами и партнёрами; обеспечение качества услуг в децентрализованных моделях (P2P). Универсальные платформы сталкиваются с высокой конкуренцией и необходимостью постоянного расширения экосистемы. Специализированные решения выигрывают за счёт фокуса на нише, но ограничены размером рынка. Агрегаторы зависят от качества и актуальности данных поставщиков. Интеграция туристских услуг в более широкие цифровые экосистемы открывает возможности для расширения аудитории; создания бесшовного пользовательского опыта; дополнительных источников монетизации. Наиболее перспективными представляются следующие бизнес-модели [11]:

- персонализированные сервисы на базе Big Data и ИИ (рекомендательные системы отелей, персонализированные турпакеты), т.к. позволяют максимально учитывать предпочтения туристов; повышают конверсию за счёт релевантных предложений; открывают возможности для динамического ценообразования и точечных маркетинговых кампаний;

- омниканальные модели – обеспечивают бесшовный пользовательский опыт на всех этапах путешествия; сочетают преимущества онлайн-планирования и офлайн-сервиса; повышают лояльность за счёт удобства взаимодействия;

- экосистемные модели, т.к. расширяют аудиторию за счёт партнёрств с банками, лайфстайл-сервисами; создают дополнительные точки монетизации; упрощают путь клиента;

- сервисы виртуальных путешествий и дополненной реальности, т.к. усиливают вовлечённость и доверие до поездки; помогают принять решение; выделяют бренд;

- P2P-платформы (peer-to-peer), например, Airbnb, локальные экскурсионные платформы, поскольку минимизируют роль традиционных посредников; предлагают уникальный, аутентичный опыт (частные гиды, жильё от местных);

- гибридные модели, т.к. балансируют технологичность и «человеческий фактор»; закрывают полный цикл потребностей туриста; укрепляют доверие за счёт личного контакта.

Трансформация поведения потребителей в туриндустрии в результате цифровизации

Помимо трансформации бизнес-моделей цифровизация кардинально изменила потребительское поведение в туристской отрасли – подходы к планированию, бронированию, взаимодействию с сервисами и поставщиками услуг, восприятию путешествий, поиску информации и принятию решений [7, 15, 20]. Можно выделить следующие этапы эволюции поведения клиентов.

1. Ранние этапы: переход к онлайн-бронированию. Появление веб-сайтов и первых агрегаторов позволило пользователям самостоятельно бронировать отели и билеты, минуя офлайн-агентства, что стимулировало рост самостоятельного туризма: путешественники стали активнее искать информацию в интернете, сравнивать цены и формировать маршруты самостоятельно. Ключевым фактором стало удобство и экономия времени [15, 20].

2. Мобилизация и влияние соцсетей. С распространением смартфонов и мобильных приложений в середине 2010-х гг. планирование поездок стало ещё проще. Туристы начали бронировать услуги через приложения, использовать карты с навигацией, искать информацию в соцсетях и читать отзывы других путешественников. Соцсети и блогеры стали важными источниками информации о направлениях, а контент в соцсетях стал влиять на выбор дестинации. Появилась тенденция к мгновенному отклику: клиенты ожидали быстрого ответа от сервисов через мессенджеры и чаты [14, 20].

3. Персонализация и аналитика данных. К концу 2010-х – началу 2020-х гг. технологии Big Data и CRM-системы позволили компаниям анализировать поведение клиентов, их предпочтения и историю взаимодействий и формировать персонализированные предложения: индивидуальные скидки, рекомендации туров, email-рассылки [3, 16, 20].

4. Автоматизация и взаимодействие с ИИ. В 2020-х гг. внедрение чат-ботов и машинного обучения изменило формат взаимодействия с сервисами. Клиенты стали общаться с ботами, использовать ИИ-ассистентов для планирования маршрутов, получать рекомендации по разным параметрам. По данным Booking.com, около трети туристов в мире готовы доверить планирование отпуска ИИ, а 50% не придаёт значения, кто обсуждает с ними поездку – чат-бот или человек, если варианты соответствуют их пожеланиям [16, 19].

5. Умные технологии и IoT. Развитие IoT, биометрии, AR/VR в 2020-х годах привело к появлению «бесконтактных» сервисов (самозаселение, цифровые ключи) и виртуальных туров. Туристы стали ожидать персонализации «на месте» – адаптации услуг под их предпочтения в реальном времени (например, настройка температуры в номере). Технологии дополненной реальности начали использоваться для интерактивных гидов и предварительного ознакомления с объектами [9, 19, 20].

6. Экосистемы и мультисервисные платформы. В 2020-х годах появились туристические экосистемы, объединяющие несколько услуг в одном приложении, что сформировало у потребителей привычку выбирать «всё в одном» и повысило лояльность к платформам. Стали популярны подписки на туристические сервисы и партнёрские сети между поставщиками [20].

7. Агентивный ИИ и мультиагентные системы. Нарастающий тренд 2024-2025 гг. – делегирование

планирования автономным ИИ-агентам, которые самостоятельно договариваются с поставщиками услуг и собирают туры в реальном времени. Путешественники начинают ожидать от технологий создания «идеального» маршрута без их активного участия [20].

Цифровизация также изменила ценностные ориентиры потребителей: экономия времени и усилий стала ключевым критерием выбора сервисов [20]; прозрачность и доступность информации повысили требования к честности и открытости компаний [9]; персонализация стала ожиданием, а не бонусом: туристы хотят, чтобы услуги учитывали их индивидуальные потребности [16, 20]; удобство интерфейсов и скорость работы сервисов стали решающими факторами при выборе платформ; аутентичный опыт и погружение в местную культуру стали важнее стандартных маршрутов [20].

Таблица 3 систематизирует ключевые этапы трансформации, технологические драйверы, характерные поведенческие паттерны и ключевые ожидания потребителей.

Таблица 3 – Эволюция потребительского поведения в туристской отрасли под влиянием цифровизации

Этап	Период	Технологические драйверы	Характерные поведенческие паттерны	Ключевые ожидания потребителей
1. Переход к онлайн-бронированию	2000-е – начало 2010-х	Веб-сайты, GDS/CRS, первые агрегаторы	Самостоятельный поиск туров и отелей; сравнение цен онлайн; отказ от офлайн-агентств	Прозрачность цен; доступность информации 24/7; простота оформления брони
2. Мобилизация туризма	Середина 2010-х	Мобильные приложения, GPS-навигация, мессенджеры	Бронирование через смартфон; использование карт в режиме реального времени; общение через мессенджеры	Мгновенный доступ к услугам; офлайн-карты и навигация; быстрый ответ на запросы
3. Влияние соцсетей и UGC	Конец 2010-х	Соцсети, блоги, платформы отзывов (TripAdvisor)	Выбор дестинации по контенту инфлюенсеров; изучение отзывов перед бронированием; публикация собственных впечатлений	Визуальная привлекательность мест; достоверность отзывов; возможность «проверить» место через чужой опыт
4. Персонализация и Big Data	2020-е	CRM, рекомендательные системы, аналитика поведения	Принятие решений на основе персонализированных предложений; подписка на email-рассылки с индивидуальными скидками; доверие алгоритмам при выборе	Индивидуальные рекомендации; динамические скидки под личные предпочтения; релевантность контента
5. Автоматизация через ИИ	2020-е	Чат-боты, NLP, ИИ-ассистенты	Общение с ботами для решения рутинных вопросов; использование ИИ для планирования маршрутов; принятие решений на основе ИИ-рекомендаций	24/7 поддержка без ожидания; «умные» подсказки (погода, культура, логистика); минимизация рутины при планировании
6. Бесконтактные сервисы и IoT	2020-е	Биометрия (Face ID), цифровые ключи, смарт-устройства	Самозаселение в отель; управление номером через приложение; использование AR-гидов на месте	Минимизация физического контакта; персонализация услуг «на месте»; удобство цифровых решений
7. Экосистемное потребление	2020-е	Мультисервисные платформы, API-интеграции	Бронирование «всё в одном»; использование подписок на туристические сервисы; доверие платформам, а не брендам	Единое приложение для всех нужд; кросс-скидки внутри экосистемы; бесшовная интеграция услуг
8. Делегирование ИИ	2024-2025 (нарастающий тренд)	Агентивный ИИ, мультиагентные системы	Передача планирования отпуска ИИ-агентам; принятие готовых маршрутов без детальной проработки; доверие автономным решениям	«Идеальный» маршрут без усилий; адаптация плана в реальном времени; прозрачность алгоритмов принятия решений
9. Осмысленный туризм	2023-2025 (нарастающий тренд)	ESG-аналитика, блокчейн, цифровые сертификаты	Выбор эко-дружественных туров; проверка устойчивости услуг через цифровые инструменты; участие в локальных инициативах через платформы	Верифицированная информация о воздействии на природу; поддержка локальных сообществ; возможность отслеживать «зелёный» след поездки

Можно выделить следующие поведенческие паттерны потребителей в туриндустрии в условиях цифровизации:

- самостоятельное планирование путешествия: туристы всё чаще отказываются от услуг классических туроператоров и самостоятельно формируют маршрут, бронируют услуги и управляют поездкой. Инструменты: агрегаторы и маркетплейсы; онлайн-карты маршрутов; рекомендательные системы на базе ИИ. Результат: рост спроса на гибкие, кастомизированные туры вместо стандартных пакетных предложений [12];

- опора на пользовательский контент и отзывы: при выборе направления, отеля или экскурсии потребители изучают отзывы, рейтинги и пользовательский контент. Каналы: платформы отзывов (TripAdvisor); блоги и видеообзоры путешественников; соцсети и рекомендации инфлюенсеров. Следствие: компании вынуждены уделять внимание качеству сервиса и честной обратной связи [1];

- ожидание персонализации и релевантных предложений: потребители ожидают, что сервисы будут «знать» их предпочтения и предлагать релевантные варианты. Механизмы: анализ истории поиска и поведения на сайте; алгоритмы машинного обучения; динамическое ценообразование [11, 17];

- предпочтение онлайн-каналов и мобильного взаимодействия: основной канал поиска, сравнения и бронирования – интернет. Статистика: более 70% туристов начинают поиск информации в интернете; свыше 90% пользователей до 35 лет планируют поездки онлайн [12]. Требования к сервисам: адаптивный дизайн и мобильные приложения; мгновенные подтверждения бронирования; онлайн-чаты и чат-боты;

- стремление к интерактивности и «предпросмотру»: желание «попробовать» продукт до покупки с помощью ИТ. Инструменты: 360°-туры по отелям и достопримечательностям; AR-гиды в музеях, навигация по городу; интерактивные карты с отметками интересных мест. Цель: снизить неопределённость и повысить уверенность в выборе [12];

- ожидание омниканального (бесшовного) опыта: потребитель хочет единого пользовательского опыта на всех каналах и этапах путешествия. Ключевые требования: синхронизация данных между сайтом, приложением, соцсетями; сохранение истории поиска и предпочтений; плавный переход от онлайн-бронирования к офлайн-сервисам. Задача для бизнеса: создать «бесшовную» экосистему вокруг клиента [12];

- склонность к импульсным решениям на основе мгновенных рекомендаций: часть туристов полагается на быстрые рекомендации алгоритмов и спецпредложений, принимая решения «здесь и сейчас». Примеры механизмов: push-уведомления о скидках; персональные подборки «горящих» туров; ИИ-ассистенты, предлагающие варианты в реальном времени;

- внимание к устойчивости и социальной ответственности: рост интереса к экологичным и социально ориентированным вариантам путешествий. Как реализуется: изучение «зелёных» рейтингов отелей и транспорта; выбор локального жилья и экскурсий через P2P-платформы; предпочтение проектов, поддерживающих местные сообщества [5];

- формирование сегментов с уникальными цифровыми ожиданиями. Выделяются группы потребителей: технологичные путешественники» (активно используют AR/VR, ИИ-ассистентов, умные карты; ценят интерактивность); «осторожные планировщики» (изучают отзывы, сравнивают цены через агрегаторы, планируют маршрут до мелочей); «импульсивные туристы» (полагаются на мгновенные рекомендации алгоритмов, реагируют на спецпредложения и push-уведомления); «сознательные путешественники» (приоритет для них – экологичность и социальная ответственность).

Таким образом, эволюция потребительского поведения привела к изменению ожиданий и ценностей путешественников. Сегодня туристы требуют не только удобства и скорости, но и глубокой персонализации, интеграции сервисов, возможности взаимодействовать с технологиями на интуитивном уровне, что заставляет туриндустрию адаптироваться, внедряя новые цифровые решения и переосмысливая подходы к созданию клиентского опыта.

Сопоставление ключевых этапов эволюции бизнес-моделей и паттернов поведения потребителей позволяет заключить, что цифровизация создала петлю обратной связи, в которой эволюция потребительского поведения и бизнес-моделей взаимно усиливают друг друга. Это процесс динамичной адаптации, где каждая новая технологическая возможность меняла ожидания клиентов, что, в свою очередь, требовало новых бизнес-решений. В таблице 4 проведены параллели в изменениях в бизнес-моделях и потребительском поведении.

Таблица 4 – Сопоставление ключевых этапов эволюции бизнес-моделей и паттернов потребительского поведения

Этап / Сфера	Эволюция бизнес-моделей	Эволюция потребительского поведения	Ключевой драйвер взаимодействия
До цифровизации (2000-е)	Линейная посредническая модель. Туроператор формирует стандартизированные пакеты, продвигает через сеть агентств. Ценность – в эксклюзивности контрактов и информированности.	Пассивный покупатель. Клиент доверяет экспертизе агента, выбирает из готовых каталогов. Основные мотивы – цена и базовое описание курорта.	Ограниченный доступ к информации. Асимметрия знаний в пользу бизнеса.
Рост онлайн-платформ (2010-е)	Появление агрегаторов и маркетплейсов. Ценность смещается к агрегации предложений, снижению транзакционных издержек, прозрачности цен. Модель монетизации – комиссия с бронирования.	Активный исследователь. Поиск и сравнение вариантов онлайн. Рост доверия к отзывам других туристов. Появление культуры самостоятельного планирования.	Рост доступности информации и инструментов для сравнения. Рождение цифрового следа пользователя.
Доминирование данных и персонализации (2020-е)	Data-driven и платформенные модели. Использование Big Data и AI для гиперперсонализации, динамического ценообразования, прогноза спроса. Формирование экосистем.	Просьюмер и соавтор. Ожидание уникальных, релевантных предложений «здесь и сейчас». Готовность делиться данными в обмен на персонализированный сервис. Активная роль в создании контента.	Симбиоз данных: бизнес анализирует цифровой след для персонализации, что меняет поведение, генерируя новые данные.
Формирование экосистем и метавселенных (настоящее время / ближайшее будущее)	Модель «супераппа» или цифровой экосистемы. Объединение путешествий, финансовых сервисов, развлечений, социальных функций в единой среде.	Цифровой кочевник, искатель опыта. Стирание граней между онлайн и офлайн-опытом. Интерес к гибридным форматам. Ценность устойчивости и бесшовности опыта.	Конвергенция сервисов. Потребитель требует удобства «одного окна», бизнес отвечает интеграцией, погружая клиента в свою экосистему.

Взаимозависимый процесс эволюции бизнес-моделей и покупательского поведения в туристской отрасли имеет следующие особенности (рисунок 2).

Заключение

Таким образом, эволюция – это динамичный диалог, в котором технологические возможности создают новые паттерны поведения, а изменяющиеся запросы потребителей стимулируют бизнес на поиск новых моделей создания ценности и монетизации. Формируется взаимоусиливающий цикл, а факторами успеха становятся: глубина персонализации; уровень интерактивности и «предпросмотра» услуг; качество омниканального опыта; внимание к устойчивому развитию. Результат совместной эволюции – переход от стандартизированных туров к динамичной цифровой среде путешествий, где успех определяется способностью бизнеса обучаться на данных, адаптироваться в реальном времени и интегрироваться в цифровую жизнь потребителя. Цифровая трансформация приводит к формированию новой парадигмы взаимоотношений «турист – поставщик услуг». С учётом выявленных тенденций наиболее перспективными направлениями для развития бизнес-моделей будут:

- глубокая персонализация на базе ИИ: развитие цифровых ассистентов, способных планировать маршрут, подбирать услуги и давать рекомендации в реальном времени;

- AR/VR-технологии для «предпросмотра» локаций: виртуальные туры, интерактивные карты с дополненной реальностью, 360°-экскурсии по достопримечательностям;

- омниканальные экосистемы: интеграция онлайн-бронирования, офлайн-сервисов, локальных поставщиков и дополнительных услуг (питание, развлечения) в единую платформу;

- устойчивый туризм и локальные сообщества: продвижение экологичных и социально ответственных вариантов путешествий, поддержка локальных бизнесов;

- сегментированные предложения: разработка специализированных сервисов под разные группы туристов.



Рисунок 2 – Особенности взаимной эволюции бизнес-моделей и потребительского поведения

В целом, развитие будет определяться петлей обратной связи между технологическими возможностями и растущими ожиданиями осознанных потребителей. К 2030 году туризм превратится в гибридную экосистему, где ИИ, блокчейн, VR и устойчивые практики сформируют новый стандарт клиентского опыта. Бизнес, который сосредоточится на создании адаптивных, ценностно-ориентированных и технологически интегрированных экосистем, а не просто продаже отдельных услуг, получит долгосрочное преимущество.

Источники:

1. Беломестнова, М.Е. Трансформация туризма в цифровую эпоху / М.Е. Беломестнова, В.И. Шариков // Вестник РМАТ. – 2023. – №1. – С. 6-13. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-turizma-v-tsifrovuyu-epohu (дата обращения: 11.02.2026).
2. Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Вып. 22. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2025. – 119 с. URL: https://unecon.ru/wp-content/uploads/2025/06/vestnik-22-itog-czvet-szhatyj.pdf (дата обращения: 15.02.2026).
3. Вишневская, Е.В. Влияние цифровых технологий на развитие туристского рынка // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2019. – № 4. – С. 12-24. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovyh-tehnologiy-na-razvitie-turistskogo-rynka (дата обращения: 10.02.2026).
4. Волков, К. Рынок ИИ в туризме: агентивные нейросети как новая концепция цифровизации / К. Волков // RUSSPASS Журнал. 19.11.2025. URL: https://mag.russpass.ru/business/rubric/biznes/ii-v-turizme (дата обращения: 10.02.2026).
5. Година, Е.Д. Перспективы развития туризма в цифровой среде / Е.Д. Година, Е.А. Соколовская, М.Д. Самакаева // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – №1. – С. 43–52. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-turizma-v-tsifrovoy-srede (дата обращения: 10.02.2026).
6. Как цифровые технологии меняют отрасль и влияют на будущее туризма. URL: https://developers.sber.ru/help/salutehotels/tourism-future (дата обращения: 12.02.2026).
7. Кицис, В.М. Формы проявления цифровизации в туризме / В.М. Кицис, Е.А. Морозова // Международный научно-практический журнал. – 2021. – № 2. – С. 8. URL: https//srjournal.ru/2021/id299/ (дата обращения: 10.02.2026).
8. Козлов, М.В. Факторы влияния цифровизации на туристский бизнес / М.В. Козлов, В.Е. Брыксин, Е.Е. Немчинова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 2 (ч. 1). – С. 52-56. URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2691 (дата обращения: 11.02.2026).
9. Кононов, Е. Закрыли снаружи, но открыли изнутри: как туризм повлиял на преодоление санкций / Е. Кононов. URL: https://tass.ru/opinions/24069039 (дата обращения: 10.02.2026).
10. Копырин, А.С. Мировой опыт внедрения цифровых платформ в туристской индустрии / А.С. Копырин // ЕГИ. – 2023. – №2 (46). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-opyt-vnedreniya-tsifrovyh-platform-v-turistskoy-industrii (дата обращения: 10.02.2026).
11. Лебедева, О.Е. Влияние цифровой трансформации на управление туристскими услугами / О.Е. Лебедева // Сервис+. – 2025. – Т. 19, №4. – С. 33-41. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-transformatsii-na-upravlenie-turistskimi-uslugami (дата обращения: 10.02.2026).
12. Левченко, Т.П. Методический подход к формированию системы продвижения туристских услуг в условиях цифровизации / Т.П. Левченко // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2025. – №3 (27). – С. 11-20. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-formirovaniyu-sistemy-prodvizheniya-turistskih-uslug-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 19.02.2026).
13. Лучшие мировые практики цифровой трансформации туристической деятельности. URL: https://strategy.ru/research/expert/luchshie-mirovye-praktiki-tsifrovoy-transformatsii-turisticheskoy-deyatelnosti-92/.
14. Малышев, М. Цифровая трансформация туризма: разбираем digital-практики / М.Малышев. URL: https://companies.rbc.ru/news/rLFnC2zFyr/tsifrovaya-transformatsiya-turizma-razbiraem-digital-praktiki/ (дата обращения: 10.02.2026).
15. Овчаренко, Л.А. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма / Л.А. Овчаренко, Э.М. Лебезова // Век качества. – 2021. – №4. – С. 106-126. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kak-novaya-paradigma-upravleniya-razvitiem-turizma (дата обращения: 15.02.2026).
16. Перспективы и драйверы развития туристической отрасли: современные тренды и возможности для роста // Сбераналитика. URL: https://sberanalytics.ru/blog/trends-in-tourism (дата обращения: 15.02.2026).

17. Севрюков, И.Ю. Цифровая трансформация сферы туризма и гостеприимства: потенциал, тенденции, региональный аспект / И.Ю. Севрюков // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, №3. – С. 1739-1758. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sfery-turizma-i-gostepriimstva-potentsial-trendy-regionalnyy-aspekt (дата обращения: 15.02.2026).
18. Суязов, В.Н. Влияние цифровизации на развитие предприятий туристической отрасли / В.Н. Суязов, В.В. Крутакова // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – № 3 (112). – С. 26-35. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-razvitie-predpriyatiy-turisticheskoy-otrasli (дата обращения: 10.02.2026).
19. Турова, Е.А. Социальные последствия внедрения цифровых технологий в туризме / Е.А. Турова // Актуальные исследования. – 2021. – № 18 (45). URL: https://apni.ru/article/2353-sotsialnie-posledstviya-vnedreniya-tsifrovikh (дата обращения: 10.02.2026).
20. Чэн Линюнь. Влияние цифровой трансформации на развитие туризма / Чэн Линюнь // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 4А. – С. 169-182. URL: b14-chen-lingyun.pdf (дата обращения: 10.02.2026).

О.В. Власова – к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента, Курский государственный медицинский университет, Курск, Россия, olgavlasova82@mail.ru,

O.V. Vlasova – candidate of science of economy, associate professor of the department of economics and management, Kursk state medical university, Kursk, Russia;

Н.А. Быканова – к.с.н., доцент кафедры экономической теории, регионалистики и правового регулирования экономики, Курская академия государственной и муниципальной службы, Курск, Россия, bik046@mail.ru,

N.A. Bykanova – candidate of sociological sciences, associate professor of the department of economic theory, regionalism and legal regulation of the economy, Kursk academy of state and municipal service, Kursk, Russia;

Н.И. Ткачева – к.с.н., преподаватель кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Курский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Курск, Россия, rutatanata2009@mail.ru,

N.I. Tkacheva – doctor of agricultural sciences, lecturer of the department of humanities and socio-economic disciplines, Kursk branch of the financial university under the Government of the Russian Federation, Kursk, Russia;

С.А. Беляев – к.и.н., доцент кафедры экономики и менеджмента, Курский государственный медицинский университет, Курск, Россия, serg-belyaev13@yandex.ru,

S.A. Belyaev – candidate of science of hystory, associate professor of the department of economics and management, Kursk state medical university, Kursk, Russia.

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И РИСКИ РАЗВИТИЯ ПЛАТНОЙ МЕДИЦИНЫ В РОССИИ
THE MAIN TRENDS AND RISKS OF PAID MEDICINE DEVELOPMENT IN RUSSIA

Аннотация. В последние десятилетия в РФ активное развитие получило платное медицинское обслуживание, которое сформировало соответствующий рынок услуг. Преимуществами рынка платных медицинских услуг является более высокая доступность медицинской помощи, возможность выбора специалиста и набора услуг, а также получении более качественной и высокотехнологичной медицинской помощи. Но при этом развитие рынка платных медицинских услуг находится в прямой зависимости от платежеспособного спроса со стороны населения, что формирует соответствующие финансовые риски. Цель исследования – провести оценку основных тенденции и рисков развития платной медицины в России в 2020-2024 гг. Исследование проводилось с использованием данных Росстата, а также с применением методов горизонтального анализа и аналитической оценки. Установлено, что рынок платных мединских услуг сохраняет динамику развития, при этом в условиях пандемии спрос на платную медицину только возрос, поскольку бюджетное здравоохранение было перегружено. Динамичный рост рынка платных медицинских услуг в стоимостном выражении обусловлен высокими темпами инфляции в экономике и соответствующим ростом цен на медицинские услуги, особенно на те виды, где существует высокая зависимость от импорта расходных материалов. Сопоставление объема расходов на платные медицинские услуги по 20%-м группам населения показало, что между группами с наибольшими и наименьшими доходами существует практически 10-кратный разрыв, что также подтверждает тот факт, что доступность платных медицинских услуг определяется уровнем доходов.

Abstract. In recent decades, paid medical care has been actively developed in the Russian Federation, which has formed an appropriate market for services. The advantages of the paid medical services market are higher availability of medical care, the ability to choose a specialist and a range of services, as well as obtaining better quality and high-tech medical care. But at the same time, the development of the paid medical services market is directly dependent on the effective demand from the population, which creates corresponding financial risks. The purpose of the study is to assess the main trends and risks of the development of paid medicine in Russia in 2020-2024. The study was conducted using Rosstat data, as well as using horizontal analysis and analytical evaluation methods. It has been established that the market of paid medical services maintains the dynamics of development, while in the context of the pandemic, the demand for paid medicine has only increased, as public health care has been overloaded. The dynamic growth of the paid medical services market in value terms is due to high rates of inflation in the economy and a corresponding increase in prices for medical services, especially for those types where there is a high dependence on the import of consumables. A comparison of the volume of expenditures on paid medical services by 20% of the population groups showed that there is almost a 10-fold gap between the groups with the highest and lowest incomes, which also confirms the fact that the availability of paid medical services is determined by income level.

Ключевые слова: здравоохранение, медицинская помощь, платные медицинские услуги, качество и доступность медицинской помощи.
Keywords: healthcare, medical care, paid medical services, quality and accessibility of medical care.

Введение

Здравоохранение в России остается одной из наиболее сложных социальных сфер, что определяется особенностями существующей системы оказания медицинской помощи. В России право на охрану здоровья и бесплатную медицинскую помощь закреплено в Конституции, при этом сегодня в стране существует бюджетно-страховая модель финансирования оказания бесплатной медицинской помощи [1, 2]. Основным источником финансового обеспечения являются средства федерального фонда ОМС, где аккумулируются средства на оказание медицинской помощи застрахованным гражданам, а также на поддержание ресурсного обеспечения системы здравоохранения [3].

Помимо бесплатной медицинской помощи в рамках системы ОМС в России в последние десятилетия активное развитие получило платное медицинское обслуживание, которое сформировало соответствующий рынок услуг [4]. Преимуществами рынка платных медицинских услуг (ПМУ) является более высокая доступность медицинской помощи, возможность выбора специалиста и набора услуг, а также получении более качественной и высокотехнологичной медицинской помощи [5]. Если раньше платный рынок в основном был представлен ограниченными набором амбулаторных услуг и манипуляций, то сегодня во многих регионах страны существуют

крупные медицинские центры, предлагающие не только единичные медицинские услуги, но и целые комплексы с возможностью размещения в стационарах дневного или круглосуточного пребывания [6].

Кроме того, зачастую при решении конкретных вопросов медицинского характера частные медицинские центры предлагают более эффективные и легкие с точки зрения проведения манипуляций и восстановления альтернативы, поскольку используют передовые технологии и оборудование [7, 8].

Таким образом, рынок ПМУ становится полноценной альтернативой бюджетному здравоохранению в России, однако в условиях сохранения и усиления экономического кризиса на фоне санкций. Для устойчивого развития данного сектора возникает ряд рисков финансового характера, среди которых основным является снижение платежеспособного спроса со стороны населения, что может привести к падению выручки и прибыли, сформировав убыточность на рынке ПМУ [9, 10].

Цель исследования – провести оценку основных тенденции и рисков развития платной медицины в России в 2020-2024 гг.

Материал и методы исследования

Информационной основой исследования являются данные Росстата об оказании платных медицинских услуг в России в период 2020-2024 гг., в том числе динамика объема оказанных населению платных услуг в фактических и сопоставимых ценах всего и на душу населения, индекса физического объема платных медицинских услуг; динамика индексов потребительских цен на платные медицинские услуги, средней стоимости отдельных видов медицинских услуг, и объема денежных расходов населения на платные медицинские услуги по категориям. Для объективности результатов проводимого исследования стоимостные показатели были приведены в сопоставимый уровень, что позволит оценить реальный объем и стоимость платных медицинских услуг. Период исследования включает 2020-2024 гг., при этом выбор 2020 года в качестве базисного позволяет оценить произошедшие в период пандемии и после ее окончания изменения на рынке платных медицинских услуг. Основными методами исследования стали горизонтальный анализ, сравнительный анализ и аналитическая оценка.

Результаты исследования

Рынок платных медицинских услуг в России продолжает развиваться, что подтверждается динамичным приростом объема ежегодно оказываемых услуг населению. В фактических ценах в 2020 году суммарно было оказано медицинских услуг на общую суму более 866 млрд рублей, в последующие годы прирост также был динамичным. В результате, к 2024 году произошел практически двукратный прирост объема полученных ПМУ – более чем на 1619 млрд рублей. В результате, за исследуемый период суммарный прирост объема полученных населением ПМУ в 1,87 раза. Оценка данных в сопоставимых ценах показывает, что прирост фактически является менее динамичным, а в 2022 году на рынке отмечалась стагнация, вызванная обострением политического фактора и санкционного давления. Однако за 2023-2024 гг. динамика к росту возобновилась. В результате, в сопоставимых ценах за 5 лет объем платных медицинских услуг вырос с 1,24 до 1,62 трлн рублей, что соответствует приросту на уровне около 30%. Следовательно, выявленная тенденция динамичного прироста объема полученных населением ПМУ в наибольшей степени обусловлена инфляционным ростом средних цен, но при этом физический объем оказанных услуг не растет высокими темпами (рисунок 1).



Рисунок 1 – Динамика объема платных медицинских услуг, оказанных населению в России, в фактически действовавших и сопоставимых ценах в 2020-2024 гг.
(Источник: составлено по данным Росстата)

В расчете на душу населения стоимость оказанных ПМУ в 2020 году составляла 5,87 тыс. рублей в фактически действовавших ценах, а в сопоставимых данных – 8,37 тыс. рублей на душу населения. В 2021-2022 гг. показатель находился вырос и находился на одном уровне – 9,77 тыс. рублей на душу населения в сопоставимых ценах, хотя в фактически действовавших ценах отмечался динамичный рост. В 2023 году на фоне стабилизации темпов инфляции разрыв в объеме оказанных ПМУ в фактических и сопоставимых ценах сократился, а показатель достиг 10,5 тыс. рублей. К 2024 году средняя стоимость оказанных в расчете на одного человека ПМУ выросла до 11,08 тыс. рублей, а фактический прирост за 5 лет составил только 32%, хотя номинально – в 1,9 раза (рисунок 2).

Индекс физического объема платных медицинских услуг только в 2020 году составлял менее 100% - 91,6%, а в 2021-2024 гг. устойчиво превышал 100%, что свидетельствует о сохранении динамики к росту объёма оказываемых ПМУ в физическом объеме. При этом наибольший прирост отмечен в 2021 году – 19,9%, а в 2022 году, напротив, самый низкий – 1,2%.

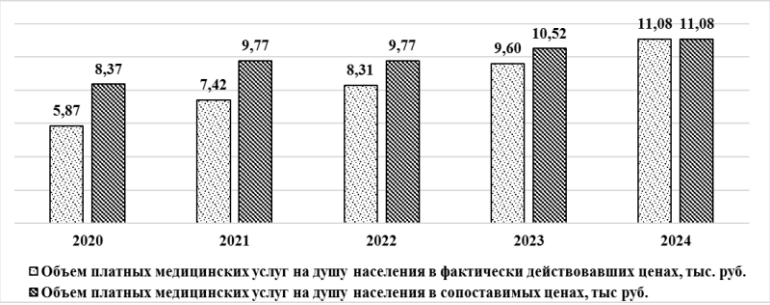


Рисунок 2 – Динамика объема платных медицинских услуг на душу населения в России в фактически действовавших и сопоставимых ценах в 2020-2024 гг.
(Источник: составлено по данным Росстата)

В 2023 -2024 гг. прирост физического объема оказываемых медицинских услуг составлял 5-7%, что соответствует среднему значению. При этом потребительские цены на ПМУ динамично растут во всем рассматриваемом периоде, но в 2020-2021 гг. прирост цен не превышал 6%, а в 2022 году достиг наибольшего значения – 11,7%. После небольшого снижения темпов прироста потребительских цен в 2023 году, к 2024 году вновь отмечено ускорение, а прирост составил 10,5% (рисунок 3).



Рисунок 3 – Динамика индексов физического объема платных медицинских услуг населению и индекса потребительских цена на медицинские услуги в России в 2020-2024 гг.
(Источник: составлено по данным Росстата)

Оценка динамики средних цен на базовые виды ПМУ показала, что темпы прироста существенно различаются, но при этом общим трендом является замедление темпов роста цен в 2022-2024 гг. по сравнению с данными 2020-2022 гг. К 2022 году в наибольшей степени выросли цена на стоматологические ПМУ – изготовление съемного протеза, изготовление коронки, лечение кариеса, где прирост за три годы превысил 30%. Более чем на 20% выросли средние цены на такие виды ПМУ, как первичный осмотр стоматолога, удаление зуба под местным обезболиванием, первичный прием врача-специалиста, физиотерапевтическое лечение и УЗИ органов брюшной полости. В свою очередь, наименьший прирост уровня средних цен отмечен по таким видам ПМУ, как гастроскопия и диагностика на МРТ или КТ – менее чем на 2%. К 2024 году темпы роста цен замедлились, при этом в наибольшей степени выросла стоимость первичного приема как у врача-специалиста и стоматолога – более чем на 28%. Также более чем на 20% увеличилась средняя цена на отдельные стоматологические услуги – удаление зуба под местной анестезией и изготовление коронки. В наименьшей степени выросла цена пребывания пациента в круглосуточном стационаре – с 2,2 до 2,8 тыс. рублей в сутки за 5 лет (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика средних цен на отдельные виды платных медицинских услуг в России в 2020-2024 гг.

	Значение, руб.					Изменение, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	в 2022 г. к 2020 г.	в 2024 г. к 2022 г.
Первичный консультативный прием у врача-специалиста, за посещение	810,8	889,9	1028,5	1111,0	1324,7	26,9	28,8
Пребывание пациента в круглосуточном стационаре, за койко-день	2218,9	2278,5	2518,0	2592,5	2756,0	13,5	9,5
Ультразвуковое исследование брюшной полости, за исследование	1072,2	1185,5	1345,7	1397,0	1566,7	25,5	16,4
Диагностика на магнитно-резонансном или компьютерном томографе, за услугу	3320,2	3608,9	3361,1	3607,5	3756,3	1,2	11,8
Гастроскопия (ФГДС, ЭГДС), за услугу	2046,4	2109,7	2049,9	2192,8	2439,9	0,2	19,0
Физиотерапевтическое лечение, за процедуру	204,3	232,5	262,7	245,3	273,0	28,6	3,9
Общий анализ крови, за анализ	398,7	468,4	455,4	470,5	521,9	14,2	14,6
Первичный консультативный осмотр больного у стоматолога, за посещение	316,1	353,8	405,1	442,3	520,3	28,1	28,4
Удаление зуба под местным обезболиванием, за удаление	1252,6	1380,8	1623,7	1809,0	2002,8	29,6	23,3
Лечение кариеса, за пломбу	2209,5	2432,1	2895,2	3039,8	3375,3	31,0	16,6
Изготовление съемного протеза, за протез	11097,7	13811,9	16171,6	17123,4	18777,1	45,7	16,1
Изготовление коронки, за шт.	4593,0	5363,1	6491,8	7432,8	7876,9	41,3	21,3
Лечебный массаж, за сеанс	440,6	471,2	515,1	499,1	579,4	16,9	12,5

Источник: рассчитано по данным Росстата

В результате средние цены на базовые виды ПМУ существенно дифференцированы и имеют разные темпы роста в динамике. Стоит отметить, что за 2020-2022 гг. наиболее динамично выросли цен на стоматологические услуги, что с наибольшей степенью вероятности обусловлено с влиянием санкций на уровень цен и возможности закупки необходимых расходных материалов, которые, как правило, являются импортными. По прочим направлениям темпы роста цен являются менее выраженными.

Для рынка ПМУ главным фактором обеспечения устойчивости является платежеспособный спрос населения, поскольку в условиях сохраняющегося снижения реальных доходов населения физический объем оказываемых ПМУ будет снижаться. К тому же в России существует «бесплатная» альтернатива – возможность получения медицинских услуг в рамках системы ОМС, что позволяет условно разделить население на 2 группы, среди которых одна часть является активным пользователем ПМУ, а другая – предпочитает получать медицинскую помощь в рамках ОМС, несмотря на зачастую более низкое качество и доступность таких услуг.

Объем расходов на ПМУ в среднем в расчете на 1 жителя страны в фактических ценах растет в динамике, при этом за 2020-2022 гг. прирост составил более 50%, а за последние 3 года – еще более чем на 37%. В результате, за 5 лет средние расходы на ПМУ в расчете на 1 жителя выросли с 2,7 до 5,6 тыс. рублей в год. Однако оценка данных в сопоставимых ценах показала, что фактически расходы на ПМУ по годам варьирует волнообразно: наибольший прирост отмечен к 2021 году относительно уровня предыдущего года, когда показатель вырос с 3,8 до 5,1 тыс. рублей на душу населения. Однако в 2022 году на фоне изменения социально-экономической обстановки спрос на ПМУ снизился, а средний уровень расходов составил 4,8 тыс. рублей на душу населения. В 2023 году вновь отмечен рост уровня расходов до 5,7 тыс. рублей, а в 2024 году – снижение до 5,6 тыс. рублей.

Сравнительная оценка уровня расходов на ПМУ по группам домашних хозяйств с учётом количества детей показала, что устойчивым трендом является снижение объема расходов на ПМУ в расчете на одного членка семьи по мере роста количества детей. Если в семьях с 1 ребенком в среднем на человека расходы на ПМУ составляли 4,5 тыс. рублей в 2024 году, то в семьях с 2-мя детьми – уже 3,3 тыс. рублей, а в семьях с 3-мя детьми – уже 1,7 тыс. рублей. Причем если в семьях с 1-2 детьми разрыв в объеме расходов на ПМУ незначительный, то в семьях с 3-мя детьми отмечено кратное сокращение расходов по сравнению с двумя предыдущими группами, что определяется доходами и уровнем жизни населения. В 2020-2022 гг. в наибольшей степени выросли расходы на ПМУ в группе населения с 2-мя детьми – более чем на 60%, а в 2022-2024 гг. – в семьях с 1 ребенком (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика денежных расходов домашних хозяйств различных социально-экономических категорий населения на платные медицинские услуги в России в 2020-2024 гг.

	Значение, руб.					Изменение, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	В 2022 г. к 2020 г.	В 2024 г. к 2022 г.
Расходы на платные медицинские услуги в среднем на одного члена домашнего хозяйства в год (в сопоставимых ценах), руб.	3841,1	5124,2	4821,6	5657,8	5630,9	25,5	16,8
Расходы на платные медицинские услуги в среднем на одного члена домашнего хозяйства в год (в фактических ценах, руб.), из них:	2690,9	3891,0	4098,4	5166,0	5630,9	52,3	37,4
домашние хозяйства, имеющие детей в возрасте до 16 лет:							
1 ребенка	2365,5	3206,2	3026,6	4201,9	4496,0	27,9	48,6
2 детей	1517,0	2615,0	2426,5	3136,1	3324,3	60,0	37,0
3 и более детей	1111,4	1406,8	1609,4	1605,3	1685,6	44,8	4,7
домашние хозяйства по 20-процентным группам:							
первая (с наименьшими располагаемыми ресурсами)	333,5	428,7	538	620,9	667,5	61,3	24,1
вторая	884,7	1175,1	1408,1	1594,7	1728,7	59,2	22,8
третья	1583,4	2164,9	2320,5	2970,9	3244,2	46,6	39,8
четвертая	2972,3	4513,1	4773,5	6671	7324,8	60,6	53,4
пятая (с наибольшими располагаемыми ресурсами)	7713,8	11175,7	11453,7	13977,5	15165,6	48,5	32,4

Источник: рассчитано по данным Росстата

Оценка уровня расходов в разрезе 20% групп населения показала наличие существенного разрыва в уровне расходов на ПМУ в расчете на 1 человека. В 5-й группе с наибольшими расходами за 5 лет показатель вырос вдвое – с 7,7 до 15,2 тыс. рублей, при этом скачкообразный рост отмечен с 2021 года, что связано с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой в данный период. В остальных группах населения отмечается более чем двукратный разрыв в каждой последующей относительно предыдущей по уровню расходов. В результате, в группе населения с наименьшими доходами в 2024 году среднее значение показателя составило 667,5 тыс. рублей на человека, что почти в 10 раз ниже объема расходов в 5-й группе.

Выводы

Рынок платных мединских услуг сохраняет динамику развития, при этом в условиях пандемии спрос на платную медицину только возрос, поскольку бюджетное здравоохранение было перегружено, что также отражалось на качестве и доступности медицинской помощи. Сопоставление объемов продаж платных медицинских услуг в фактически действовавших и сопоставимых ценах показало, что динамика к росту физического объема рынка сохраняется, хотя и невысокими темами. Динамичный рост рынка платных медицинских услуг в наибольшей степени обусловлен высокими темпами инфляции в экономике и соответствующим ростом цен на медицинские услуг, особенно на те виды, где существует высокая зависимость от импорта расходных материалов (в частности – в стоматологической практике).

В расчете на душу населения объем полученных платных медицинских услуг за 5 лет вырос с 3,8 до 5,6 тыс. рублей в сопоставимых ценах, но при этом для семей с детьми сохраняется зависимость к кратному

снижению расходов на платную помощь в расчете на человека по мере роста количества детей, что подтверждает непростое финансовое положение населения, при этом семьи с детьми являются наиболее уязвимой категорией. Сопоставление объема расходов на платные медицинские услуги по 20%-м группам населения показало, что между группами с наибольшими и наименьшими доходами существует практически 10-кратный разрыв, что также подтверждает тот факт, что доступность платных медицинских услуг определяется уровнем доходов. При этом объем расходов в среднем на человека выше среднего только в 4-й и 5-й группах, в то время как в 1-3 группах – показатель ниже среднего по стране значения. Таким образом, уровень реальных доходов населения и платежеспособный спрос является ключевым фактором обеспечения устойчивости рынка платных медицинских услуг, что в условиях сохраняющегося падения уровня жизни населения способно сформировать существенные финансовые риски для отрасли.

Источники:

1. Ордов К.В. Финансирование медицинской помощи в Российской Федерации в условиях институциональной трансформации / К.В. Ордов, А.Е. Шкрябина // Аудиторские ведомости. - 2024. - № 4. - С. 133-139.
2. Палевская С.А. Современные особенности развития экономики страховой модели системы здравоохранения / С.А. Палевская, А.В. Стрельцов // Финансовый менеджмент. - 2025. - № 4. - С. 307-318.
3. Репринцева Е.В., Об инвестициях в основной капитал здравоохранения в период пандемии / Е.В. Репринцева, Н.М. Сергеева, Д.А. Зюкин, А.В. Репринцев // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2023. - Т. 12. - № 2 (43). - С. 63-67.
4. Субботина Т.Н. Развитие рынка платных медицинских услуг в России: перспективы и факторы роста / Т.Н. Субботина, В.М. Безродных // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - № 12-2 (94). - С. 175-178.
5. Ибрагимова Х.М. Становление рынка платных медицинских услуг / Х.М. Ибрагимова, И.Н. Емельянова // Научный аспект. - 2024. - Т. 38. - № 6.- С. 4723-4728.
6. Зюкин Д.А. Состояние системы здравоохранения в регионах Центрального федерального округа в контексте социально-экономических вызовов / Д.А. Зюкин, Е.В. Репринцева // Проблемы развития территории. - 2024. - Т. 28. - № 2. - С. 85-100.
7. Опарин Э.В. Частные медицинские клиники в России: стратегии развития в новых геополитических условиях / Э.В. Опарин // Российский журнал менеджмента. - 2024. - Т. 22. - № 2. - С. 302-320.
8. О тенденциях расширения рынка платной медицины в федеральных округах РФ / Зюкин Д.А., Беляев С.А., Власова О.В., Наджафова М.Н., Репринцева Е.В., Сергеева Н.М. // Вестник НГИЭИ. - 2019. - № 3 (94). - С. 62-73.
9. Нгуен В.Л. Рынок медицинских услуг: тренды и перспективы развития (кейс России) / В.Л. Нгуен // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. - 2024. - Т. 12. - № 4 (67). - С. 146-158.
10. Космиров С.В. Оценка региональной системы частного здравоохранения и влияние COVID-19 на поведение пациентов и спрос на рынке платных медицинских услуг в самарской области / С.В. Космиров // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 9 (146). - С. 642-648.

И.А. Волкова – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский государственный университет путей сообщения, Омск, Россия, via.uprav@gmail.com,

I.A. Volkova – doctor of economics, associate professor, professor of the department of Management, marketing and commerce, Omsk state transport university, Omsk, Russia;

О.В. Косенчук – д.э.н., доцент, профессор кафедры агроинже-нерии, руководитель центра исследований экономики и инноваций, Омский государственный аграрный университет имени П.А.Столыпина, Омск, Россия, oliakos55@yandex.ru,

O.V. Kosenchuk – doctor of economics, associate professor, professor of the department of agricultural engineering, head of the center for research on economics and innovation, Omsk state agrarian university named after P.A. Stolypin, Omsk, Russia;

А.А. Малышев – к.э.н., старший преподаватель кафедры «Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский государственный университет путей сообщения, Омск, Россия, 1-liga-1@mail.ru,

A.A. Malyshev – candidate of economic sciences, senior lecturer, department of management, marketing and commerce, Omsk state transport university, Omsk, Russia.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА: НАУЧНЫЙ ПОДХОД И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ АСПЕКТ
SUSTAINABLE AGRICULTURAL DEVELOPMENT: SCIENTIFIC APPROACH AND CONCEPTUAL ASPECT

Аннотация. Сельскохозяйственные регионы, к которым относится и Омская область, в настоящее время сталкиваются с проблемами, обусловленными вызовами внешней среды. Цель исследования – определение научного подхода и концептуального аспекта устойчивого развития сельского хозяйства. Объектом исследования стало сельское хозяйство как основополагающая отрасль экономики, предметом – проблемы отрасли и векторы обеспечения и поддержания устойчивого развития сельского хозяйства. Анализ ресурсного профиля и внешних возможностей и угроз проводился в разрезе ситуационного прогноза развития сельского хозяйства Омской области, основанного на аналитических исследованиях, мнениях ведущих ученых и экспертного анализа. С учетом ситуационного подхода и на основе проведённой оценки внешней и внутренней среды авторами разработана концепция, описывающая проблемы и определяющая векторы стратегического развития в части устойчивой динамики, позволяющая структурировать проблемную ситуацию и обозначить действия.

Abstract. Agricultural regions, including the Omsk region, are currently facing challenges due to external environmental factors. The purpose of this study is to define a scientific approach and conceptual framework for sustainable agricultural development. The object of the study was agriculture as a fundamental branch of the economy, the subject – the problems of the industry and vectors of ensuring and maintaining sustainable development of agriculture. An analysis of the resource profile and external opportunities and threats was conducted within the context of a situational forecast for the development of agriculture in the Omsk region, based on analytical research, the opinions of leading scientists, and expert analysis. Taking into account the situational approach and based on the conducted assessment of the external and internal environment, the authors developed a concept that describes the problems and defines the vectors of strategic development in terms of sustainable dynamics, allowing for structuring the problematic situation and outlining actions.

Ключевые слова: устойчивое развитие, сельское хозяйство; ситуационный подход; концепция; ресурсный профиль; внешняя и внутренняя среда.

Keywords: sustainable development, agriculture; situational approach; concept; resource profile; external and internal environment.

Сельское хозяйство одна из стратегических отраслей, обеспечивающих экономическую безопасность страны, но, с другой стороны, это сложная и трудозатратная отрасль, что обусловлено влиянием нестабильных климатических условий на процессы производства сельскохозяйственной продукции. Устойчивое развитие

сельского хозяйства – это сложная система, на которую воздействует множество взаимосвязанных факторов. Успешный переход к устойчивому сельскому хозяйству требует определённого научного подхода, учитывающего активное взаимодействие между государством, наукой, бизнесом и сельскохозяйственными производителями. В условиях нестабильной экономической ситуации возникает необходимость в пересмотре устоявшейся приоритизации научных подходов [1, 4, 8].

Сельскохозяйственные регионы, к которым относится и Омская область, в настоящее время сталкиваются с проблемами, обусловленными вызовами внешней среды. Сельское хозяйство Омской области по ряду социально-экономических и природных особенностей отражает типичные черты для регионов Сибири, где основным направлением сельскохозяйственной политики остается развитие отрасли растениеводства. Зерно играет ключевую роль, т.к. используется для обеспечения населения продуктами питания, служит базой для производства животноводческой продукции и является важным экспортным товаром. Стратегическим приоритетом развития отрасли растениеводства и животноводства Омской области определено устойчивое развитие, но понятие устойчивости достаточно обширно и сложно для конкретизации, что требует дифференцированного подхода к оценке составляющих, положительно влияющих на процесс развития. Таким образом, актуальность темы не вызывает сомнения [2, 6].

Целью исследования стало определение научного подхода и концептуального аспекта устойчивого развития сельского хозяйства. Определение методологических составляющих стало ключевым элементом исследования, так с одной стороны научный подход представляет собой систему методов исследования, а концептуальный аспект определяет идею, структуру исследования, с другой стороны – научный подход используется для построения и проверки концепций, а концепция задает рамки для научного исследования, обеспечивая его целостность и направленность.

Объектом исследования стало сельское хозяйство как основополагающая отрасль экономики, предметом – проблемы отрасли и векторы обеспечения и поддержания устойчивого развития сельского хозяйства.

Методы исследования представлены по уровням: общелогические (анализ, синтез, аналогии), теоретического уровня (обобщение) и эмпирического уровня (описание, сравнение).

В настоящее время развитие сельского хозяйства, происходит под воздействием положительных и отрицательных факторов, что обуславливает определение ключевых направлений для более детальной проработки, а для этого требуется описать ситуацию, оценив ее [3, 5]. Ситуация развития сельской территории в настоящее время является замкнутой, так неразвития инфраструктура и низкое качество жизни вызывают отток молодежи, способствующий старению населения, деградации человеческого капитала, а это предопределяет спад экономической активности, что напрямую связано со сборами доходов в местные бюджеты. Отрицательная динамика и снижение доходности делает невозможным финансировать инфраструктуру и соцуслуги и тем самым ухудшение качества жизни. Выбор направлений, способных разомкнуть цикличность, а при целенаправленном воздействии устранить отрицательно влияющие факторы поможет научный подход, адаптированный к ситуации. В настоящее время ситуационный подход является одним из наиболее востребованных, т.к. последнее время системный и процессный подходы зачастую не могут быть использованы из-за сложности и динамизма внешней среды.

В рамках ситуационного подхода проведен анализ внешней и внутренней среды. Выбор направлений, обусловлен возможностью повышения темпов роста производства сельскохозяйственной продукции на основе эффективного использования ресурсного потенциала и увеличения конкурентоспособности продукции.

Анализ ресурсного профиля и внешних возможностей и угроз проводился в разрезе ситуационного прогноза развития сельского хозяйства Омской области, основанного на аналитических исследованиях, мнениях ведущих ученых и экспертного анализа. В качестве исследуемого временного отрезка выбран текущий период, в качестве экспертов выступали руководители и квалифицированными специалистами в тех областях знаний, которые имеют непосредственное отношение к объектам анализа. Оценка сильных и слабых сторон проводилась при помощи балльной системы (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка силы и слабости ресурсного профиля сельского хозяйства Омской области

Характеристика ресурсного профиля	Направленность фактора	Оценка значимости	Ранг
	α_i	β_i	$\hat{R}_i$
Потенциал развития сельского хозяйства	+1	7,8	7,8
Адаптированность к природно-климатическим условиям	–1	6,4	–6,4
Производительность труда	–1	8,2	–8,2
Оплата труда	–1	6,6	–6,6
Система развития персонала	–1	4,7	–4,7
Уровень жизни работников сельского хозяйства	–1	7,0	–7,0
Воспроизводство основного капитала	–1	5,3	–5,3
Состояние основных средств производства	–1	8,4	–8,4
Технологии в растениеводстве	+1	6,5	6,5
Технологии в животноводстве	+1	6,1	6,1
Конкурентоспособность организаций	–1	5,5	–5,5
Качество сельскохозяйственной продукции	+1	8,6	8,6
Инфраструктура производства и сбыта	–1	6,1	–6,1
Система управления	+1	4,9	4,9
Стратегия развития	+1	7,1	7,1
Финансовый менеджмент	–1	6,7	–6,7
Цены на продукцию сельского хозяйства	–1	8,9	–8,9
Итоговая оценка	–32,8		

** Составлено авторами на основе экспертной оценки*

Экспертам было предложено выбрать характеристики ресурсного профиля внутренней среды и оценить их. За основу принята бинарная система оценки направленности фактора и 10-балльная шкала оценки значимости фактора. На основе параметров двух оценок определялся ранг каждой характеристики:

$$Ři = \alpha i \times \beta i \quad (1)$$

где Ři – ранг характеристики;
αi – направленность фактора;
βi – оценка значимости характеристики.

Степень влияния позитивных факторов определяет, насколько выгодно сложившееся положение для отрасли; сила влияния негативных факторов – насколько опасна для отрасли сложившаяся ситуация во внутренней среде. Для анализа внешней среды определены возможности и угрозы, влияющие на сельскохозяйственную отрасль (таблица 2). Определена шкала вероятности появления и влияния фактора от 0 до 1, бинарная система характера влияния и 10-балльная шкала степени влияния фактора.

Таблица 2 – Диагностика и прогноз развития внешней среды

Факторы внешней среды	Характер влияния	Степень влияния	Вероятность появления	Ранг внешнего фактора
	W	F	P	$Š_i$
Климатические условия	–1	9,9	0,9	–8,9
Возможность восстановления нарушенных сельскохозяйственных угодий	+1	9,6	0,7	+6,7
Интенсификация производственных процессов	+1	8,6	0,6	+5,2
Диверсификация производства	+1	7,7	0,7	+5,4
Миграция сельского населения в города	–1	7,4	0,9	– 6,7
Воспроизводство трудовых ресурсов	+1	9,8	0,5	+4,9
Появление новых ресурсосберегающих и безопасных технологий	+1	8,8	0,8	+7,1
Применения инновационных (цифровых) технологий	+1	6,3	0,7	+4,4
Возможность технико-технологической модернизации сельского хозяйства	+1	9,7	0,9	+8,7
Инвестиции в сельское хозяйство	–1	8,9	0,6	– 5,3
Государственная поддержка отрасли	+1	8,8	0,9	+7,9
Импортозамещение по основным группам продовольствия	–1	7,6	0,7	–5,3
Развитие малого бизнеса	+1	6,2	0,6	+3,7
Ценообразование на сельскохозяйственную продукцию	–1	7,7	0,9	–6,9
Итоговая оценка				+20,9

** Составлено авторами на основе экспертной оценки*

На основе параметров и показателей прогноза определялся ранг каждого внешнего фактора:

$$Ši = W \times F \times P \quad (2)$$

где Ši – ранг внешнего фактора;
W – характер влияния фактора;
F – степень влияния фактора;
P – вероятность появления.

Ранг позволяет определить уровень благоприятного влияния каждого внешнего фактора с учетом его значения для отрасли. Согласно оценке устойчивости развития сельского хозяйства Омской области получен незначительный отрицательный результат -11,9, что говорит о недостаточном ресурсном потенциала или стратегически неверном его использовании.

Текущий уровень развития экономики не предоставляет возможности эффективно использовать механизмы для устойчивого развития сельскохозяйственного производства. Также выявлено отсутствие системного взаимодействия между сильными сторонами и возможностями, исходящими из внешней среды, что создает серьезное препятствие для развития этой отрасли.

С учетом ситуационного подхода и на основе проведённой оценки внешней и внутренней среды авторами разработана концепция, описывающая проблемы и определяющая векторы стратегического развития в части устойчивой динамики, позволяющая структурировать проблемную ситуацию и обозначить действия. Концепция учитывает комплекс факторов, влияющих на устойчивость сельского хозяйства, которые представлены через следующие аспекты: экономические, социальные, инфраструктурные, экологические и управленческие (рисунок 1).

Выявленные факторы, влияющие на устойчивое развитие сельского хозяйства, были разделены на четыре основные группы: природно-климатические, социально-экономические, организационно-управленческие и связанные с научно-техническим развитием.

Природно-климатические факторы, такие как географическое положение, агроклиматические условия и водные ресурсы, находятся вне контроля человека. Социально-экономические параметры подвержены изменениям в процессе сельскохозяйственного производства, в то время как организационно-управленческие полностью регулируются усилиями людей. Это достигается посредством создания оптимальных условий во внутренней среде, а также за счет решений управленческого персонала, качество которых зависит от их профессиональных знаний, умений и навыков. Возможности научно-технического прогресса открывают перспективы применения новых технологий, что способствует снижению производственных издержек, повышению качества продукции и, следовательно, увеличению прибыли организации.

В соответствии с определенным направлением и на основе ситуационного подхода к устойчивому развитию сельского хозяйства (таблица 3), определены ключевые задачи и мероприятия.

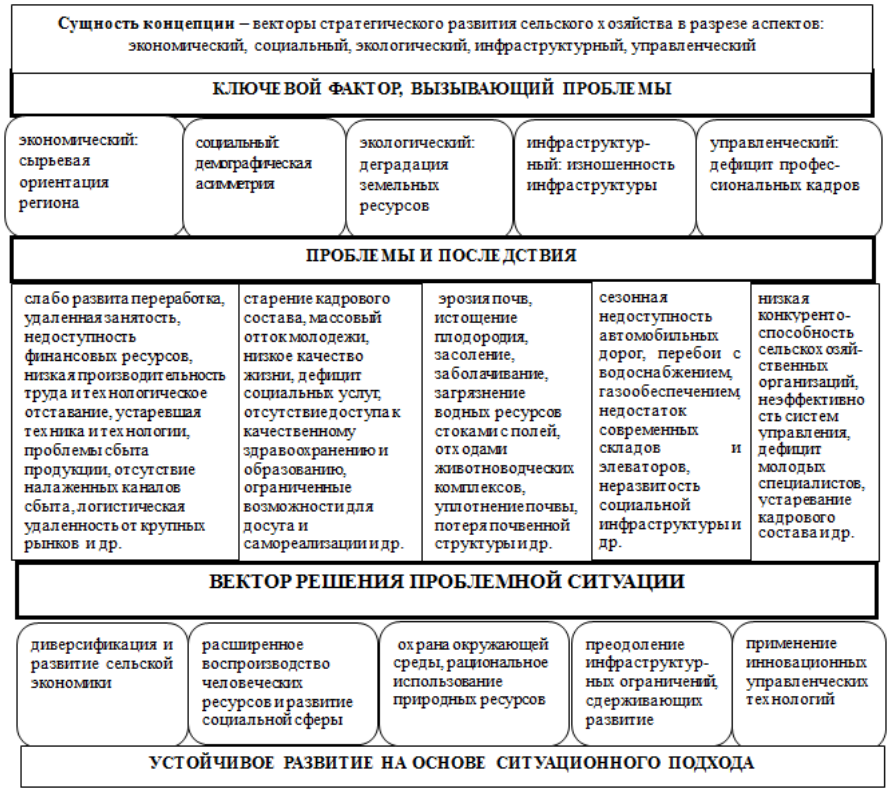


Рисунок 1 – Концепция устойчивого развития сельского хозяйства

Таблица 3 – Факторы и ключевые элементы ситуационного подхода

Факторы	Аспект	Ключевые задачи	Мероприятия
Социально-экономические	Диверсификация и развитие сельской экономики	Модернизация производства сельскохозяйственной продукции; глубокая переработка сельхозсырья; применение удаленной занятости; использования возобновляемой энергетики; развития агротуризма	Внедрение точного земледелия, роботизации, цифровых технологий; создание производств по переработке мяса, молока, зерна, овощей и фруктов, что увеличивает добавленную стоимость и создает новые рабочие места; использование природного и культурного потенциала для привлечения туристов; развитие цифровой инфраструктуры для работы удаленных сотрудников; использование биогаза, солнечной и ветровой энергии
	Расширенное воспроизводство человеческих ресурсов и развитие социальной сферы	Повышение качества жизни на селе; развитие образования и здравоохранения; благоустройство общественной территории	Модернизация школ и фельдшерско-акушерских пунктов; телемедицина и дистанционное обучение; программы доступного жилья для молодых семей и специалистов; государственная поддержка молодежи; создание условий для предпринимательства и самореализации
Природно-климатические	Охрана окружающей среды, рациональное использование природных ресурсов	Внедрение ресурсосберегающих технологий, переработка отходов; развитие органического сельского хозяйства	Экономное водопользование, восстановление почв; внедрение систем раздельного сбора и переработки тко, утилизация сельхозотходов; сохранение и восстановление лесов, водных объектов, биоразнообразия
Научно-технические	Преодоление инфраструктурных ограничений, сдерживающих развитие	Развитие транспортной и инженерной инфраструктуры; комплексное развитие сельских территорий	Строительство и модернизация автомобильных дорог; газификация; развитие телекоммуникаций; электроснабжение и уличное освещение; кооперация, цифровизация; привлечение бизнеса к инфраструктурным проектам
Организационно-управленческие	Применение инновационных управленческих технологий	Повышение эффективности использования ресурсов; поддержка местного самоуправления; применение технологий инновационного менеджмента	Усиление финансовой и административной самостоятельности; развитие государственно-частного партнерства; реализация комплексных программ развития конкретных территорий; поддержка общественных инициатив и проектов местных сообществ; развитие и привлечение управленческих кадров

**Составлено на основе [1, 2, 6, 7, 9, 10]*

Устойчивое развитие сельского хозяйства требует комплексных решений, базирующихся на объективном анализе, полученном через всестороннюю оценку потенциала сельского хозяйства. Оценку экономической и социальной эффективности целесообразно дополнить технологической эффективностью как одной из ключевых составляющих оценки ресурсного потенциала.

Под технологической эффективностью подразумевается степень интенсивности использования ресурсов сельскохозяйственных предприятий, оцениваемую через соотношение объемов производства различных видов продукции и размера использованных ресурсов. Этот параметр может быть измерен, например, с помощью векторных показателей отдачи ресурсов либо производства продукции в натуральном выражении на единицу затраченных ресурсов.

Оценка уровня развития сельского хозяйства возможна в двух направлениях, традиционно через в количественные показатели (урожайность, валовой сбор, поголовье) и в настоящее время более актуально через качественные и системные показатели (эффективность использования ресурсов, экологичность, качество продукции и социальное благополучие).

Ситуационный подход в развитии сельского хозяйства, представляет собой отказ от традиционных решений и признание того, что оптимальная стратегия устойчивого развития сельского хозяйства зависит от правильного сочетания условий внешней и внутренней среды. Он представляет собой переход от упрощенных моделей к комплексному и гибкому управлению развитием сельского хозяйства. В условиях растущей неопределенности этот подход становится необходимым для обеспечения устойчивого развития сельского хозяйства.

Источники:

1. Волкова И. А. Зеленый переход к устойчивому развитию сельских территорий в РФ / И. А. Волкова, В. В. Леушкина, Е. А. Погребцова // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 5. С. 1953-1974.
2. Леушкина В. В. Поддержка АПК Сибирского Федерального округа / В. В. Леушкина, Я. Я. Левен // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 11. С. 251-256.
3. Минаков И. А. Основные тренды развития аграрного производства в сельскохозяйственных организациях / И. А. Минаков // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2025. № 3(82). С. 98-103.
4. Никонова Н. А. Региональные проблемы развития органического сельского хозяйства / Н. А. Никонова, Х. А. Дибирова // Уфимский гуманитарный научный форум. 2023. № 3(15). С. 144-157.
5. О проблемах и путях развития органического сельскохозяйственного производства / В. В. Хоменко, Н. К. Мазитов, К. М. Байтемиров, А. Н. Зиннатов // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 460-466.
6. Погребцова Е. А. Техническая база в сельском хозяйстве России: современные тенденции и перспективы обновления / Е. А. Погребцова, В. В. Леушкина // Экономика высокотехнологичных производств. 2023. Т. 4, № 4. С. 269-282.
7. Погребцова Е. А. Формирование современных институтов инновационного развития: региональный аспект / Е. А. Погребцова, В. В. Леушкина // Никоновские чтения. 2023. № 28. С. 51-55.
8. Поликарпова Е. П. Ситуация и перспективы развития в современном сельскохозяйственном производстве РФ / Е. П. Поликарпова, А. А. Зимцов, А. А. Кунцевич // Инновации в сельском хозяйстве и экологии : Материалы III Международной научно-практической конференции, Рязань, 15 января 2025 года. – Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет им. П.А. Костычева, 2025. С. 373-376.
9. Сагайдак А. А. Вопросы устойчивого развития сельскохозяйственного производства / А. А. Сагайдак // Современная наука: вопросы теории и практики : Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Душанбе, 13 февраля 2024 года. – Нефтекамск: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострецов Александр Ильич), 2024. С. 39-50.
10. Сагайдак А. А. Проблемы устойчивого развития сельскохозяйственного производства / А. А. Сагайдак, М. С. Селянский // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2023. № 2. С. 75-80.

Г.П. Гагаринская – д.э.н., профессор кафедры «Экономика и менеджмент», Приволжский государственный университет путей сообщений, Самара, Россия, gag.galina1955@gmail.com,

G.P. Gagarinskaya – doctor of economics, professor of the department of economics and management, Volga state university of railway engineering, Samara, Russia;

С.З. Дыкина – к.э.н., доцент кафедры «Управление и системный анализ теплоэнергетических и социотехнических комплексов», Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, svetlanka16363@mail.ru,

S.Z. Dykina – candidate of economic sciences, associate professor of the department "Management and system analysis of thermal power and sociotechnical complexes", Samara state technical university, Samara, Russia;

Н.О. Курочкин – аспирант, Приволжский государственный университет путей сообщений, Самара, Россия, gag.galina1955@gmail.com,

N.O. Kurochkin – postgraduate student, Volga state university of railway transport, Samara, Russia.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ УСЛУГ
COMPETITIVENESS OF LABOR ACTIVITY OF SERVICE SECTOR WORKERS

Аннотация. Авторы данной статьи занимаются анализом такого понятия, как “трудовая деятельность” с учетом специфики конкурентоспособности, а также при учете особенностей цифровизации всей производственной сферы путем использования в качестве примера предприятия Кубань-вино, работающего в сфере виноделия. Была разработана и предложена продвинутая схема конкурентоспособности в сфере пищевой промышленности с учетом цифровизации всей экономики. По мнению авторов есть явные проблемы в связях между трудовыми усилиями работников, а также их материальным вознаграждением. Данная статья описывает схему конкурентоспособности в области пищевой промышленности с учетом цифровизации экономики. Проводится анализ предприятия Кубань-Вино, что дало практическую возможность добиться эффекта повышения уровня конкурентоспособности трудовой деятельности сотрудников, что представляют не только сферу услуг, но и пищевую промышленность. Такого рода мероприятия будут внедрены в общую систему предоставления предприятиям премий.

Absrtract. The authors of this article analyze the concept of “work activity” taking into account the specifics of competitiveness, as well as taking into account the features of digitalization of the entire production sector by using Kuban-vino, an example of an enterprise operating in the field of winemaking. An advanced scheme of competitiveness in the food industry has been developed and proposed, taking into account the digitalization of the entire economy. According to the authors, there are obvious problems in the relationship between the labor efforts of employees, as well as their financial remuneration. This article describes the scheme of competitiveness in the field of the food industry, taking into account the digitalization of the economy. The analysis of the Kuban-Vino enterprise is carried out, which has given a practical opportunity to achieve the effect of increasing the competitiveness of employees, who represent not only the service sector, but also the food industry. Such events will be integrated into the general system of awarding bonuses to enterprises.

Ключевые слова: профессиональные компетенции, конкурентоспособность, цифровизация, трудовая деятельность, дополнительная премия.

Keywords: professional competencies, competitiveness, digitalization, labor activity, additional bonus.

Введение

Сейчас российская экономика столкнулась с целым комплексом проблем, вызовов, что и вынуждает ее адаптироваться к изменениям внешней среды. Такие проблемы связаны не только с надобностью реализации технологической революции, но и с необходимостью повысить показатели эффективности решения обширного набора задач при учёте существующей неопределённости. Рост санкционного давления на отечественную экономику, вместе с изменением общей политической среды в мире, мешает успешно развиваться цифровизации в пищевой

промышленности, что также замедляет возможность внедрения тех или иных инновационных практических решений. Такие факторы будут вести к развитию набора неких предпосылок для формирования компетенций и для роста общего уровня конкурентоспособности сотрудников предприятий. Учитывая жёсткость положения отечественной экономики, формируется реальная необходимость в обеспечении её адаптации к развитию в условиях санкционного давления [1].

Основная специфика текущего этапа социального и экономического развития будет заключаться в обширном внедрении IT-технологий. Данный процесс будет вести к реализации серьезных изменений в различных общественных сферах, затрагивая также сферу труда. В итоге в качестве основного последствия такого обстоятельства будет выступать факт трансформации общей структуры трудового рынка, что будет выражаться в фактическом появлении совершенно новых профессий, а также в исчезновении уже существующих профессий [2]. В рамках таблицы 1 будут показаны базовые понятия, касающиеся как производительных, так и непроизводительных структур сферы труда.

Таблица 1 – Комплекс базовых терминов производительности и производительности труда

Автор	Понятие
А. Смит	Труд должен быть признан в качестве единственного возможного источника богатства. Труд должен быть реализован в определённом предмете, товаре или услуге. Что же касается непроизводительного труда, то он не может вести к росту стоимости услуги, товара, предмета. Всё это и определяет то, что люди, занимающиеся непроизводительным трудом, не занимаются работой, связанной с ростом стоимости товаров, услуг, даже несмотря на то, что их труд важен и должен быть также оплачен.
Дж. С. Милль	Производительный труд во всех случаях предполагает несение пользы: а) что будет заложено в разных внешних предметах за счет труда, что и позволяет таким предметам удовлетворять, имеющиеся у людей нужды; б) что были заложены в самом человеке и дают возможность ему удовлетворять потребности других людей и самого себя; в) что заключаются в предоставлении определенных услуг, реализующих потребности других людей
К. Маркс	По своей сути труд представляет собой процесс, реализуемый на уровне человека и природы, что предполагает регулирование со стороны человека контроля обмена веществ друг с другом и природой.
А.Б. Докторович	Труд представляет собой целенаправленную деятельность, что будет предполагать необходимость обеспечения объединения в единое целое разных компонентов в роли некого субъекта труда, а также это предмет труда, что был направлен на конкретный предмет труда, определённый объект труда.
Арт. Аболина	Фактически производительный труд будет представлять собой труд, что нацелен на произведение потребительской стоимости. Непроизводительный же труд – это труд, что ведет к изменению формы собственности, выполняя некую роль социальной надстройки.
В. С. Соловьёв	Необходимо отметить, что неправильно будет представлять человека лишь в качестве собственника, потребителя или же производителя. Все это лишь одна из сторон жизни человека. Труд выступает в качестве инструмента для добычи ресурсов обеспечения нормальной жизни.

Существующая прямая зависимость заработка в рамках основной работы от непосредственного трудового вклада сотрудников в случае их серьезной трудовой отдачи в процентах от некого общего числа опрошенных лиц [2]. Одновременно с этим итоговые результаты исследований будут демонстрировать то, что на протяжении многих лет в сфере существующих взаимосвязей трудовых условий сотрудников и их материального непосредственного вознаграждения не будут никуда исчезать. Респонденты непосредственным образом полагают, что в организациях будут наблюдаться слабые связи между непосредственным рабочим вкладом сотрудников, размером прямого вознаграждения за их трудовой деятельности, что будет вести к стимулированию прямой функции зарплаты, что и будет предполагать рост интереса, стремления сотрудников к улучшению трудовой деятельности, что не будет длительное время не будет реализовываться. Основная часть лиц, принявших участие в опросе, указывают на то, что их прямой заработок не будет вести к изменению ни как в случае повышения их отдачи во время работы (53,9%), так ни тогда, когда они начнут вкладывать меньше (46,3%).

Следует отметить, что винодельческая отрасль Краснодарского края представляет собой базовый элемент всего регионального агропромышленного комплекса, что будет обладать серьезным потенциалом на уровне экспорта, вместе с культурно-исторической ценностью.

Чтоб четко сформировать базовые представления о работе всей винодельческой отрасли в РФ, придется заняться рассмотрением общего объема производства вина в РФ в период с 2014 по 2021 годы. При анализе имеющихся данных можно будет прийти к формированию неких выводов относительно того, что можно наблюдать рост объема производства вина в период с 2015 по 2016 год, что будет связано со следующими факторами: присоединение Крыма к РФ, улучшение качества маркетинговой стратегии, связанной с продвижением среди потребителей внутри рынка продукции винодельческих предприятий. Отдельно важно сделать акцент на том, что даже несмотря на проблемы по итогам 2020 года РФ сумела занять 12 место в мире по общим объемам производства вина, произведя более 4.4 миллионов декалитров вина, что позволило нашей стране занять около 1,7 процентов рынка винопроизводства. Даже несмотря на постепенное сокращение общих объемов производства в 2021 году наблюдался рост виноделия на уровне +0.1, что было связано с развитием виноделия на территории Краснодарского края, Крыма, Москвы.

Сущность мотивационного ядра трудовой деятельности сотрудников. Внутри предприятия «Кубань-Вино» применяются самые разные инструменты и подходы для обеспечения роста общего уровня мотивации, производительности сотрудников, вместе с системой предоставления премий, а также вместе с реальной возможностью обеспечения профессионального роста, развитием культуры на уровне корпорации. Так общий размер дополнительных премий будет формироваться из таких элементов, как: общий объем отгружаемой продукции и возвращенной продукции от покупателей; общее количество перемещаемой продукции прямо из цеха для разлива. Сами по себе соответствующие ставки, что используются при расчете размера премий, будут закреплены на уровне официальных приказов предприятия.

Некий промежуточный размер дополнительных денежных премий, что назначаются сотрудникам предприятия, работающим на складе готовой продукции, будет рассчитан в процентном отношении от общих объемов отгрузки по интервалам. При начислении таких премий будет использована следующая формула (1):

$$Дпр=Мст+Рст/Ротгр\times(Фшт-Мшт), \quad (1)$$

где: Дпр – размер дополнительной премии;
Мст – размер минимальной ставки в интервале;
Рст – существующая разница в ставках в рамках интервала;
Ротгр – существующая разница между интервалом в рамках отгрузки;
Фшт – фактический объем как проданной, так и возвращенной готовой продукции от покупателей;
Мшт – минимальный объем в рамках интервала.

Перераспределение дополнительной финансовой премии реализуется с использованием числа отработанных часов, а также с применением коэффициента квалифицированного уровня, что будет утверждено на уровне директора или же неким иным уполномоченным для этого лицом в официальном приказе.

Итоговый размер дополнительной финансовой премии может уменьшаться на основании личной инициативы, проявленной со стороны начальника склада готовой продукции и при наличии тех или иных нарушений, что были допущены сотрудниками во время реализации ими трудовой деятельности:

– отсутствие успешного выполнения, выданного в рамках смены им задания – от 5 до 100%;

– в случае нарушения установленной на предприятии трудовой дисциплины и норм охраны труда – от 5 до 100 %.

Размер дополнительной материальной премии начальника склада с готовой продукцией может снижаться на основании решения директора предприятия или иного уполномоченного на это лица согласно следующим основаниям:

– несоблюдение сроков сборки, включая ночные – от 5 до 100%;
– несоблюдение норм порядка внутри складских помещений – от 5 до 100%;
– несоблюдение установленных сроков отгрузки товаров покупателям – от 5 до 100 %;
– наличие жалоб со стороны других сотрудников предприятия в формате служебных записок – от 5 до 100%;
– неудовлетворительные результаты инвентаризации – от 5 до 100%;
– иные основания – от 5 до 100%.

Процесс расчёта дополнительных материальных премий осуществляется в рамках конкретного отчётного периода с учётом действующего производственного графика конкретного подразделения за месяц. При увольнении сотрудникам не осуществляется начисление промежуточных начислений.

При получении претензии предприятием от контрагентов и при отнесении издержек за счет склада готовой продукции осуществляется удержание не свыше 50 процентов от начисленных ранее сумм премий и размером не больше 200 тыс. Рублей. Распределение данных премий производится между сотрудниками согласно с действующими на предприятии Положениями. Основываясь на результатах проведенного контент-анализа в отношении определения профессиональных компетенций, удалось установить, что такой термин сформирован набором основополагающих элементов, что могут быть разделены на первичные (знания, умения, навыки) и вторичные (прочие способности, опыт) (рисунок 1).

Даже несмотря на факт существования вполне очевидной значимости, важности компетенций, роста уровня конкурентоспособности, до сих пор сохраняют свой дискуссионный характер и до конца не решены такие вопросы, как:

– существующие проблемы в теоретической базе для проведения успешного анализа воздействия набора тех или иных условий, существующих на современном рынке труда. Ряд исследований сосредоточены на наборе разных технических аспектов процесса цифровизации, сохраняя отсутствие акцента на разных как социальных, так и психологических аспектах. Важно заниматься вопросом развития разного рода междисциплинарных подходов, что будут нацелены на обеспечение объединения экономической теории, социологии, психологии, прочих наук для развития лучшего понимания того, каким образом изменения в технологической сфере могут повлиять на особенности поведения сотрудников и на особенности организации трудовой деятельности;

– методы, что устарели и не могут в полной мере быть соотнесены с особенностями процесса цифровизации экономики при оценке компетентности, конкурентоспособности, определяют необходимость в развитии совершенно новых методов, что позволяет на более высоком уровне точности оценивать, имеющийся у работников потенциал с учетом постоянной реализации тех или иных изменений трансформаций;

– существующие сложности в сфере практического внедрения учебных программ, программ развития персонала внутри современных коммерческих организаций. Нередко подобного рода программы создаются без какого-либо учета, имеющихся у сотрудников реальных потребностей и без учета специфики конкретной отрасли. Также существующий недостаток временных ресурсов может мешать обучению, развитию сотрудников. Необходимо обеспечить возможность разработки новых более гибких, эффективных систем обеспечения профессионального роста, что будут в полной мере соответствовать, имеющимся у сотрудников потребностям, а также потребностям, что имеются у самой организации.

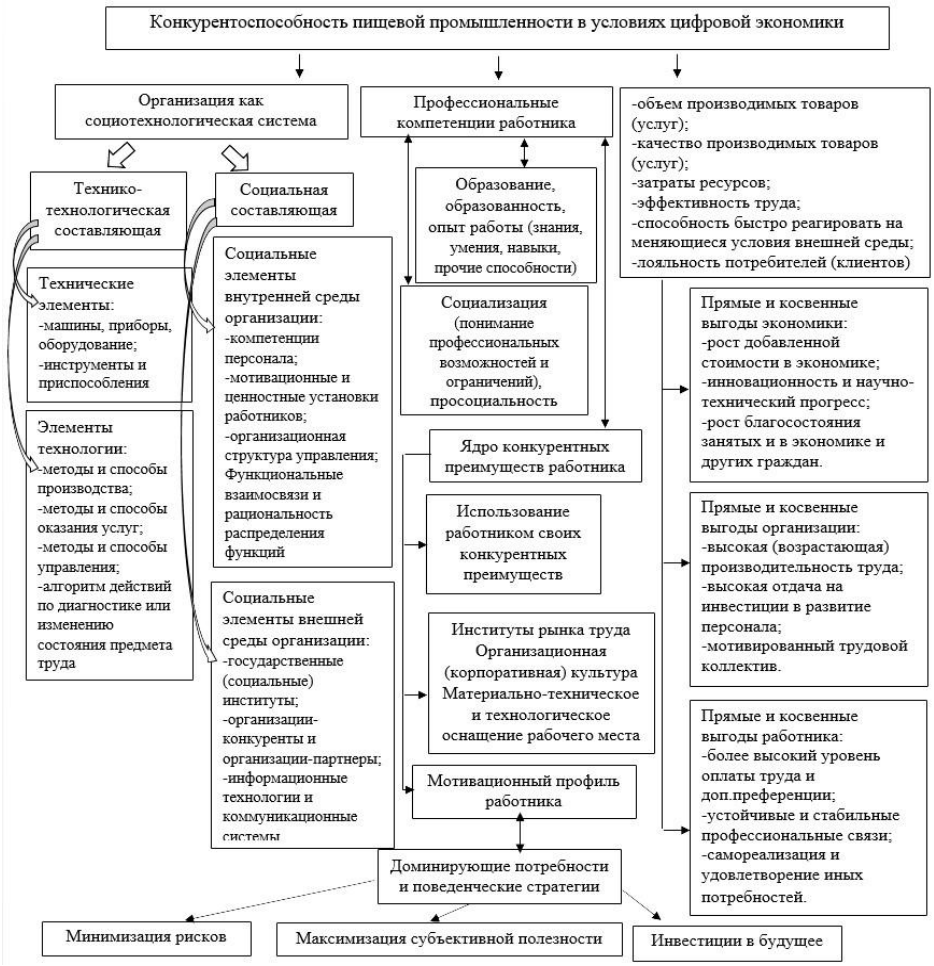


Рисунок 1 – Специфика конкурентоспособности трудовой деятельности в сфере пищевой промышленности

Выводы

При изучении, анализе конкурентных преимуществ отечественных предприятий сферы виноделия удалось определить то, что эта отрасль выступает в качестве серьезного инструмента роста экономики, занятости населения. В рамках исследуемого нами временного периода можно говорить о неком оживлении всей сферы виноделия в РФ, что характеризуется повышением показателей трудовой занятости населения в данной сфере и ростом общих производственных объемов, ростом показателей финансовых вложений потребителей в приобретение продукции винодельческих предприятий, что говорит о сохранении тенденции к превышению спроса предложения.

Источники:

1. Трудовые ресурсы, занятость, безработица. Сборник Росстата. 2024. – Электронный ресурс: URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 29.11.2025).
2. Николаев Владимир Константинович, Николаев Константин Алексеевич, Богатенков Семён Алексеевич Труд и его структура: терминологическая эволюция // Социально-трудовые исследования. 2025. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trud-i-ego-struktura-terminologicheskaya-evolyutsiya (дата обращения: 22.12.2025).
3. Богатырева И.В., Илюхина Л.А. Система мотивации и материального стимулирования как источник трудовой активности персонала компании. Экономика труда. 2022;9(5):955-970. DOI: 10.18334/et.9.5.114737.
4. Гагаринская Г. П., Дыкина С. З., Ераносян Э. А., Курочкин Н. О. Компетентностей подход в управлении персоналом в условиях цифровой трансформации региона // УПИРР. 2024. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostey-podhod-v-upravlenii-personalom-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-regiona (дата обращения: 21.11.2025).
5. Управление трудовой деятельностью предприятия на основе согласованности интересов работников / Г. П. Гагаринская, А. В. Гагаринский, С. З. Дыкина, И. М. Игуменов // Sochi Journal of Economy. – 2021. – Т. 15, № 4. – С. 343-349. – EDN MIWBXE.
6. Влияние цифровизации на оценку труда руководителей организации / А. В. Гагаринский, Г. П. Гагаринская, С. З. Дыкина, А. А. Кремнев // Современные подходы в управлении экономическими системами в условиях глобальных преобразований : Материалы II всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Самара, 25 января 2023 года. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет им. акад. С.П. Королева, 2023. – С. 19-23. – EDN PWKPZY.
7. Хоровинникова, Е. Г. Оценка управления человеческим капиталом предприятия отрасли с учетом регионального аспекта / Е. Г. Хоровинникова, С. З. Дыкина, Г. П. Гагаринская. – Самара : Приволжский государственный университет путей сообщения, 2025. – 255 с. – EDN PXHMYE.
8. Направления развития и трансформации компетенций персонала компании / С. З. Дыкина, А. В. Гагаринский, Е. Г. Хоровинникова, Н. О. Курочкин // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего : сборник материалов IV Международной научно-практической конференции, Донецк, 20 марта 2025 года. – Донецк: ФГБОУВО «ДонНТУ», 2025. – С. 143-148. – EDN RZAJUU.
9. Управление человеческим капиталом: региональный и отраслевой аспекты : учебное пособие / Е. К. Воробей, Г. П. Гагаринская, С. З. Дыкина, М. А. Войтикова. – Москва : ООО "Русайнс", 2024. – 174 с. – ISBN 978-5-466-08457-3. – EDN GJMRBF.
10. Костюченко Сергей Борисович Развитие профессиональных компетенций и повышение конкурентоспособности работников промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.3.. М., 2025.

Г.П. Гагаринская – д.э.н., профессор кафедры "Экономика и менеджмент", Приволжский государственный университет путей сообщений, Самара, Россия, gag.galina1955@gmail.com,

G.P. Gagarinskaya – doctor of economics, professor of the department of economics and management, Volga state university of railway engineering, Samara, Russia;

С.В. Попов – аспирант 2курса, Приволжский государственный университет путей сообщений, Самара, Россия, prof9270005226@xmail.ru,

S.V. Popov – 2nd-year postgraduate student, Volga state university of railway transport, Samara, Russia.

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР ОАО «РЖД» НА 2026-2028 ГОДЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ОТРАСЛЕВОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, ЛЬГОТЫ И ГАРАНТИИ

THE RUSSIAN RAILWAYS COLLECTIVE AGREEMENT FOR 2026-2028 AS A TOOL FOR SECTORAL AND REGIONAL YOUTH EMPLOYMENT POLICY: ENGAGEMENT, BENEFITS, AND GUARANTEES

Аннотация. В статье на материале Коллективного договора ОАО «РЖД» на 2026-2028 годы (вступает в силу с 1 января 2026 г. и действует по 31 декабря 2028 г.) рассматривается коллективный договор как экономико-правовой инструмент управления кадровым потенциалом транспортной отрасли и регулирования регионально дифференцированных рынков труда. В фокусе – трудоустройство молодежи (выпускники, студенты, молодые работники), их вовлеченность в трудовую деятельность и закрепление кадров. Показано, что договорные нормы формируют как «каналы входа» молодежи в отрасль (оплачиваемые рабочие места и практика для студентов; бесплатный проезд к месту учебы и обратно не более двух раз в год; обязательства по трудоустройству выпускников; возврат уволенных в связи с призывом в трехмесячный срок), так и «пакет удержания» через гарантии оплаты труда, охраны труда и социальные льготы. Количественные параметры социальной политики (например, минимальное финансирование спортивных мероприятий 885/920/960 руб. на работника в 2026/2027/2028 гг.; культурно-просветительской работы 830/865/900 руб.; частичная компенсация занятий физической культурой 450 руб. на работника в год; материальная помощь при рождении ребенка 6 555/6 815/7 090 руб.) интерпретируются как инвестиции в человеческий капитал и повышение организационной вовлеченности. Предложены показатели и логика экономической оценки влияния договорных норм на привлечение и удержание молодежи в условиях отраслевых и региональных особенностей железнодорожного транспорта.

Abstract. Based on the 2026-2028 collective agreement of Russian Railways (RZD), the paper examines collective bargaining as an economic and legal tool for managing human capital in the railway sector and for addressing regional labor-market heterogeneity. The focus is on youth employment (graduates, students, young workers), engagement, and retention. The agreement combines entry channels (paid student jobs and internships; free travel to and from the place of study up to two times per year; obligations to employ graduates; re-employment of conscripts within three months) with a retention package built on wage, safety and social guarantees. Quantitative parameters of corporate social policy (e.g., minimum per-employee financing of sports programs – 885/920/960 RUB in 2026/2027/2028; cultural programs – 830/865/900 RUB; partial compensation for fitness activities – 450 RUB per employee per year; childbirth support payments – 6,555/6,815/7,090 RUB) are interpreted as human-capital investments and engagement drivers. An evaluation framework and indicators for assessing the impact on youth attraction and retention are proposed.

Ключевые слова: коллективный договор; молодежная занятость; молодые специалисты; вовлеченность; социальный пакет; РЖД; региональные рынки труда; отраслевая экономика.

Keywords: collective agreement; youth employment; young specialists; engagement; benefits; Russian Railways; regional labor markets; sectoral economics.

Введение. Для транспортных систем сетевого типа (железнодорожный транспорт) характерна одновременная «привязка» производства к территории и высокая мобильность трудовых ресурсов между регионами. В этих условиях коллективный договор выступает не только локальным источником трудового права, но и инструментом отраслевой и региональной экономической политики занятости: через договорные гарантии компания снижает риски дефицита кадров, формирует конкурентоспособность рабочих мест в разных субъектах Российской Федерации, а также управляет затратами на воспроизводство человеческого капитала.

Актуальность темы усиливается демографическими ограничениями и конкуренцией работодателей за молодежь, особенно в регионах со сложными условиями проживания и труда (Крайний Север, удаленные линейные станции, разъезды). Молодые работники в отрасли сталкиваются с дополнительными барьерами входа: необходимость первичного профессионального обучения, адаптация к сменным режимам, территориальная удаленность рабочих мест, высокие требования к безопасности движения. Поэтому качество «стартового» предложения работодателя – включая гарантии занятости, обучения, доходов и социальных льгот – непосредственно влияет на вовлеченность и закрепление молодежи.

Цель исследования – выявить и систематизировать количественные параметры коллективного договора ОАО «РЖД» на 2026-2028 годы, значимые для трудоустройства и удержания молодежи, а также предложить экономическую логику оценки их влияния на вовлеченность и эффективность труда.

Задачи: (1) определить «каналы входа» молодежи в компанию, закрепленные договором; (2) выделить льготы и гарантии, оказывающие влияние на вовлеченность и закрепление; (3) показать регионально-отраслевую специфику действия норм; (4) сформировать набор индикаторов для оценки эффектов.

Методология исследования. Методологическая база исследования включает: сравнительный экономико-правовой анализ коллективно-договорных норм; институциональный подход к социальному партнерству; элементы теории человеческого капитала и теории стимулирования (включая «эффективную зарплату» как механизм снижения текучести); подходы региональной экономики к оценке различий на рынках труда. Эмпирической основой выступает Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2026-2028 годы (заключен в г. Москве 2 декабря 2025 г.).

Основная часть. В рамках анализа выделены три блока норм:

1) нормы, формирующие предложение рабочих мест для молодежи (обучение, практики, первичное трудоустройство, возвращение после службы);

2) нормы, формирующие вовлеченность и удержание (социальные льготы, корпоративные программы, механизмы нематериальной мотивации);

3) нормы, обеспечивающие устойчивость трудовых отношений и безопасность (оплата труда, индексация, режим труда и отдыха, охрана труда).

Экономическая интерпретация количественных параметров договора проводится как оценки минимального гарантированного уровня корпоративных инвестиций в условия труда и социальную инфраструктуру на одного работника либо как ограничения/регламенты рабочего времени, влияющие на качество занятости.

1. Коллективный договор как канал трудоустройства молодежи в отрасли. В коллективном договоре 2026-2028 гг. «каналы входа» молодежи закреплены через нормы, ориентированные на связку «образование – практика – трудоустройство».

Во-первых, предусмотрена возможность предоставления студентам и учащимся оплачиваемых рабочих мест (в том числе на условиях неполной занятости) и создание условий для прохождения производственной практики (п. 4.11). С экономической точки зрения это снижает транзакционные издержки подбора персонала и ускоряет формирование специфических отраслевых компетенций.

Во-вторых, договор закрепляет поддержку работников, обучающихся без отрыва от производства: право бесплатного проезда к месту учебы и обратно (в направлении туда и обратно) не более двух раз в календарный год (п. 4.4). Для молодежи, совмещающей работу и обучение, данная льгота уменьшает прямые расходы на образование и повышает вероятность завершения обучения при сохранении занятости.

В-третьих, установлены обязательства по трудоустройству выпускников образовательных организаций в соответствии с заключенными договорами (п. 4.9), а также по трудоустройству уволенных из компании в связи с призывом на срочную военную службу в срок не позднее трех месяцев с даты увольнения с военной службы (п. 4.10). Последняя норма имеет прямую связь с молодежной занятостью, учитывая возрастную структуру призыва: гарантия «возврата в профессию» снижает риски потери квалификации и разрыва трудовой траектории.

Дополнительным стимулом возвращения молодых работников после службы выступает единовременная материальная помощь 10 000 руб. при возвращении на работу в компанию уволенных в запас военнослужащих, принятых на работу в ОАО «РЖД» в течение трех месяцев с даты увольнения с военной службы (п. 7.25).

2. Вовлеченность молодежи: количественные параметры корпоративных программ и социального партнерства. Вовлеченность молодежи в трудовую деятельность в высокорегламентированной отрасли определяется не только размером заработной платы, но и качеством «социального предложения», корпоративной идентичностью и возможностями профессионального развития. В договоре 2026-2028 гг. можно выделить несколько количественно заданных элементов, которые формируют инфраструктуру вовлеченности.

1) финансирование корпоративных программ здоровья, спорта и культуры. Договор устанавливает минимальные расходы на одного работника в год на развитие физической культуры и спорта: не менее 885 руб. в 2026 г., 920 руб. в 2027 г., 960 руб. в 2028 г. (п. 3.2.11). Аналогично, на культурно-просветительскую работу и внутрикорпоративные мероприятия - не менее 830/865/900 руб. на одного работника в 2026/2027/2028 гг. (п. 3.2.12). Совокупно эти нормативы составляют не менее 1 715 руб. на работника в 2026 г. и 1 860 руб. в 2028 г. (рост около 8,5%);

2) механизмы софинансирования активности работников. Для тех, кто не занимается в физкультурно-спортивных клубах, предусмотрена частичная компенсация затрат на занятия физической культурой из расчета 450 руб. на одного работника в год (п. 7.33). Если суммировать минимальные нормы пп. 3.2.11-3.2.12 и компенсацию п. 7.33, то формируется гарантированный «вовлекающий контур» не менее 2 165 руб. на одного работника в 2026 г. и 2 310 руб. в 2028 г.;

3) бонусный пакет и признание активности. Договор предусматривает бонусный пакет через механизм начисления баллов за проявленную активность и вовлеченность в корпоративные задачи с возможностью обмена баллов на элементы нематериальной и материальной мотивации (п. 7.35). Хотя размер баллов определяется локально, сама институционализация «вознаграждения за участие» является значимым фактором организационной вовлеченности молодежи;

4) институциональная поддержка молодежи. Прямо закреплено содействие советам молодежи, действующим в компании (п. 3.2.16), а также предоставление льгот в целях закрепления молодых работников в рамках программы «Молодежь ОАО «РЖД»» и Положения о молодом специалисте (п. 4.12). Это задает рамку для регионально адаптируемых мер;

5) ресурс социального партнерства как источник мероприятий вовлеченности. Компания обязуется отчислять профсоюзу средства в размере 0,4% от фонда заработной платы работников компании для проведения мер по социальной защите, культурно-массовых, спортивных и физкультурно-оздоровительных мероприятий (п. 9.6). Для молодежи это означает институционально подкрепленный канал вовлечения в корпоративную и общественную активность;

6) признание профессионального вклада. В целях укрепления мотивации и корпоративной идентичности предусмотрено присуждение ежегодно 20 премий с присвоением звания «Лауреат премии Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей» с вручением нагрудного знака, диплома и денежной премии (п. 11.17).

3. Льготы и гарантии, влияющие на качество занятости и удержание молодежи. Социальные льготы, не всегда адресованные исключительно молодежи, в условиях отраслевого рынка труда фактически повышают привлекательность рабочих мест для молодых работников, особенно на этапах формирования семьи и совмещения работы с обучением:

1) поддержка молодым семьям. Предусмотрена материальная помощь при рождении ребенка (а также

усыновлении) в размере 6 555 руб. в 2026 г., 6 815 руб. в 2027 г., 7 090 руб. в 2028 г. (п. 7.19). Дополнительно выплачивается ежемесячное пособие работникам в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет в тех же размерах (п. 7.21). Рост этих выплат за период действия договора составляет около 8,2%, что согласуется с логикой поддержания реальной покупательной способности. Также по случаю рождения ребенка предоставляется отпуск до пяти календарных дней, из которых один день оплачивается (п. 7.16). Нормы семейно ориентированных отпусков уменьшают неформальные потери дохода в критические моменты жизненного цикла молодого работника;

2) поддержка мобильности и образования детей (косвенный эффект на молодежную занятость). Работник может передать право бесплатного проезда по личным надобностям своему ребенку, обучающемуся очно; взамен ребенку старше 18 лет предоставляется бесплатный проезд к месту учебы и обратно в период каникул два раза в год до достижения возраста 24 лет (п. 7.7). С позиции региональной экономики это снижает барьеры получения образования и поддерживает межрегиональную образовательную мобильность, что в долгосрочном периоде расширяет предложение квалифицированной молодежи для отрасли;

3) качество занятости и предсказуемость доходов. Договор закрепляет индексацию заработной платы не реже двух раз в год; первая индексация - не позднее 1 марта и не ниже одной четвертой части прогнозного индекса потребительских цен на товары и услуги текущего года (п. 5.3). Для молодежи это снижает инфляционные риски на старте карьеры. В части режима труда и отдыха установлены ограничения сверхурочной работы - не более 24 часов в месяц и 120 часов в год (п. 5.9), а также гарантируется дополнительное вознаграждение 100 руб. за каждый нерабочий праздничный день, в который работник не привлекался к работе (п. 5.7). В совокупности такие нормы повышают устойчивость трудового режима и способствуют профилактике выгорания;

4) охрана труда как фактор удержания. На мероприятия по улучшению условий и охраны труда в целом по компании направляется не менее 0,7% от общих годовых затрат по основным видам деятельности (п. 6.1). Для отрасли с повышенными требованиями к безопасности данная норма формирует экономическую базу снижения травматизма и профессиональных рисков, что также влияет на привлекательность профессий для молодежи.

4. Регионально-отраслевой аспект действия норм. Регионально-отраслевой эффект коллективного договора проявляется через возможность масштабирования единых стандартов льгот и гарантий на сеть филиалов, при одновременном учете территориальных различий. В договоре закреплено понятие «региональные особенности» (разд. 1), включающее параметры спроса и предложения на региональных рынках труда, уровень средней заработной платы по промышленным предприятиям регионов, текучесть и укомплектованность штата.

Для молодежной занятости это имеет два практических следствия:

1) единый базовый социальный пакет и нормы бесплатного проезда «сшивают» региональные рынки труда в рамках отрасли и уменьшают стоимость трудовой мобильности. Так, работники имеют право бесплатного проезда от места жительства до места работы (учебы) и обратно в пригородном сообщении и, при отсутствии пригородного сообщения, в поездах дальнего следования (п. 7.3). Это важно для молодых работников на старте карьеры, когда территориальная мобильность выступает механизмом поиска «первого рабочего места»;

2) региональная настройка мер удержания кадров возможна через компенсируемый социальный пакет, формируемый с учетом региональных особенностей (п. 7.34), при нормативе расходов до 1% от фонда заработной платы работников филиала (п. 7.34, абз. 2). С экономической точки зрения это позволяет точечно поддерживать молодежь в дефицитных профессиях и трудных для привлечения территориях.

Таблица 1 – Ключевые количественные нормы коллективного договора, значимые для молодежной занятости и вовлеченности

Блок	Норма (пункт КД)	Количественный параметр
Трудоустройство и вход в профессию	п. 4.11; п. 4.4; п. 4.10; п. 7.25	Оплачиваемые рабочие места/практика; бесплатный проезд к месту учебы и обратно - не более 2 раз в год; трудоустройство после службы - не позднее 3 месяцев; единовременная помощь при возвращении после службы - 10 000 руб.
Вовлеченность и здоровье	п. 3.2.11; п. 3.2.12; п. 7.33; п. 7.35	Спорт - не менее 885/920/960 руб. на работника (2026/2027/2028); культура - не менее 830/865/900 руб.; компенсация занятий физкультурой - 450 руб. на работника в год; бонусный пакет (баллы за активность).
Социальное партнерство и признание	п. 9.6; п. 11.17	Отчисления профсоюзу - 0,4% фонда оплаты труда (на соцзащиту и культурно-спортивные мероприятия); ежегодно 20 премий (звание лауреата, диплом и денежная премия).
Молодая семья и демография	п. 7.16; п. 7.19; п. 7.21	Отпуск до 5 календарных дней при рождении ребенка (1 день оплачивается); материальная помощь при рождении/усыновлении - 6 555/6 815/7 090 руб.; пособие на уход 1,5-3 года - 6 555/6 815/7 090 руб.
Образование и межрегиональная мобильность	п. 7.7; п. 7.9	Проезд студенту (ребенку работника) к месту учебы и обратно в каникулы - 2 раза в год до 24 лет; бесплатный проезд по личным надобностям в пригородном сообщении - до 200 км (суммарно по двум направлениям).
Условия труда и устойчивость доходов	п. 5.3; п. 5.7; п. 5.9; п. 6.1; п. 7.34	Индексация зарплаты - не реже 2 раз в год (первая не позднее 1 марта и не ниже 1/4 прогноза ИПЦ); 100 руб. за нерабочий праздничный день; сверхурочная работа - не более 24 ч/мес. и 120 ч/год; охрана труда - не менее 0,7% годовых затрат; компенсируемый соцпакет - расходы до 1% фонда оплаты труда филиала.

5. Подход к экономической оценке влияния льгот и гарантий на молодежную занятость. Для специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» принципиально важна оценка не только юридической состоятельности договорных норм, но и их экономических эффектов. Предлагается следующая логика оценки влияния коллективного договора на молодежную занятость и вовлеченность:

1) эффекты привлечения (recruitment): скорость закрытия вакансий начального уровня; конкурс на целевые места; доля трудоустроенных выпускников по договорам; доля студентов, прошедших оплачиваемую практику

и оставшихся работать;

2) эффекты закрепления (retention): текучесть среди работников до 35 лет и/или стажа до 3 лет; доля «возврата» после срочной службы (п. 4.10) и доля воспользовавшихся выплатой 10 000 руб. (п. 7.25); средняя длительность работы молодого специалиста в филиалах с различной укомплектованностью штата;

3) эффекты вовлеченности (engagement): участие молодежи в корпоративных мероприятиях, программах здоровья и спорта; использование компенсации 450 руб. (п. 7.33); активность в механизме бонусного пакета (п. 7.35); показатели удовлетворенности условиями труда;

4) эффекты производительности и качества: выполнение норм труда, качество обслуживания, участие в рационализаторской деятельности и проектах повышения эффективности; показатели травматизма (в увязке с нормой 0,7% на охрану труда – п. 6.1).

В качестве базовой «денежной прокси» для оценки вовлеченности можно использовать минимальные гарантированные нормативы расходов на одного работника на спорт и культуру (пп. 3.2.11-3.2.12) и компенсацию занятий физкультурой (п. 7.33). Эти расходы могут быть сопоставлены с экономией от снижения текучести и затрат на найм/обучение. Например, даже сокращение текучести молодежи на 1 п.п. в дефицитных профессиях может компенсировать нормативные расходы, если учесть стоимость первичного обучения, пропускную способность учебных центров и потери производительности в период адаптации.

Отдельного учета требуют региональные различия: при одинаковых договорных гарантиях предельная эффективность социальных мер будет выше в регионах с высоким альтернативным спросом на труд и в территориях с транспортной удаленностью.

Практические рекомендации. На основе проведенного анализа можно сформулировать практико-ориентированные рекомендации по повышению эффективности молодежной политики через коллективно-договорные механизмы:

1) усилить «измеримость» молодежных мер: включать в приложения к коллективному договору целевые показатели (KPI) по привлечению и удержанию молодежи по филиалам, а также нормы минимальной поддержки «молодого специалиста» в рублевом выражении (по аналогии с пп. 3.2.11-3.2.12);

2) регионально дифференцировать набор льгот для дефицитных территорий, используя компенсируемый социальный пакет (до 1% фонда заработной платы филиала) как инструмент снижения миграционного оттока молодежи;

3) институционально связать наставничество и карьерные траектории: закреплять практику наставничества как ключевой элемент адаптации молодежи и увязывать ее с бонусным пакетом вовлеченности;

4) развивать инфраструктуру вовлеченности на местах (ФСК, культурные программы, советы молодежи) с учетом того, что договор уже задает минимальные нормативы финансирования на одного работника;

5) ввести регулярный социально-экономический аудит молодежной занятости, включающий сопоставление затрат на льготы и гарантии с эффектами по текучести, производительности и безопасности труда.

Заключение. Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2026-2028 годы представляет собой многоуровневый экономико-правовой инструмент, который одновременно обеспечивает нормативную стабильность трудовых отношений и выполняет функции отраслевой и региональной политики занятости молодежи. Договор закрепляет механизмы входа молодежи в отрасль (оплачиваемые рабочие места и практика для студентов; поддержка совмещения работы и обучения; гарантия трудоустройства выпускников; возврат после службы в трехмесячный срок) и формирует инфраструктуру вовлеченности и удержания через количественно заданные нормативы корпоративных программ здоровья, спорта и культуры, а также через социальные выплаты молодым семьям и предсказуемость доходов.

С позиции специальности 5.2.3 ключевым является вывод о том, что договорные нормы могут рассматриваться как управляемые инвестиции в человеческий капитал, а их эффективность должна оцениваться через показатели молодежной текучести, вовлеченности и производительности с учетом региональной неоднородности рынка труда.

Источники:

1. Коллективный договор ОАО «Российские железные дороги» на 2026-2028 годы (заключен 2 декабря 2025 г., вступает в силу с 1 января 2026 г.). - М.: ОАО «РЖД», 2025.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023).
3. Проблемы эффективности социально-трудовой сферы: сб. науч. трудов / под общ. ред. А.Ф. Зубковой, В.В. Адамчука. - М.: НИИ труда, 1998. - 187 с.
4. Совершенствование договорного регулирования: социальное партнерство: коллективная монография. - М.: Институт экономики РАН, 2003.
5. Гнатюк М. А., Хоровинников А. А., Самыгин С. И. Проблемы положения российской молодёжи на современном рынке труда: определяющие факторы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. № 2. С. 157–163.
6. Социально-экономические показатели по итогам выполнения коллективного договора организациями железнодорожного транспорта полигона Куйбышевской железной дороги (I полугодие 2024 года) Попов С.В., Туркменов И.О., Борисова Ю.И. в сборнике: Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего. сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. Донецк, 2025. С. 197-203.
7. Стратегия направления молодежной политики ОАО "РЖД": компетентностный подход Гагаринская Г.П., Попов С.В. Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1 (57). С. 595-599.
8. Мотивация молодежи к трудовой деятельности в транспортной компании Гагаринская Г.П., Дыкина С.З., Хоровинникова Е.Г., Курочкин Н.О. Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1 (57). С. 125-129.

Н.Н. Гапоненко – к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, Институт права и национальной безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, 79031340355@ya.ru,

N.N. Gaponenko – candidate of economic sciences, associate professor of economic security department, Institute of national security and safety, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia;

А.И. Хаитова – аспирант кафедры экономической безопасности, Институт права и национальной безопасности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия; Президент Благотворительного фонда «Я особенный», Екатеринбург, Россия, ya.haitova@yandex.ru,

A.I. Khaitova – postgraduate student of the economic security department, Institute of law and national security, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia; President of the Charitable Fund "I'm Special", Ekaterinburg, Russia, ya.haitova@yandex.ru,

Т.И. Горина – Институт социологии ФНИСЦ РАН, Москва, Россия, gorina@cpri.ru,

T.I. Gorina – Institute of Sociology of the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

РЕФОРМА СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ЗЕРКАЛЕ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК
SOCIAL SERVICES REFORM IN THE EXPERT ASSESSMENTS MIRROR

Аннотация. В статье представлены результаты опроса экспертов системы социального обслуживания – представителей региональных и муниципальных органов власти, государственных учреждений и негосударственных поставщиков социальных услуг. Цель исследования – зафиксировать мнения непосредственных участников системы о наиболее значимых вопросах её развития после принятия Федерального закона № 442-ФЗ. Эмпирическую базу составил опрос 1027 экспертов из 36 регионов Российской Федерации. В фокусе исследования – оценка изменений, связанных с реализацией 442-ФЗ; отношение к развитию конкуренции, неравенству условий финансирования государственных и негосударственных поставщиков, переходу к почасовому учёту работы специалистов; запрос на единые федеральные стандарты, механизмы определения нуждаемости и порядок определения объёма услуг. Выявлен устойчивый консенсус экспертов всех категорий в отношении необходимости унификации нормативной базы. Зафиксирована зона неопределённости, связанная с возможностью использовать почасовой учёт для анализа эффективности бюджетных расходов. Результаты могут быть использованы при подготовке управленческих решений в сфере социального обслуживания на региональном и федеральном уровнях.

Abstract. The article presents the results of a survey of experts in the social services system – representatives of regional and municipal authorities, state institutions, and non-governmental providers of social services. The objective of the study was to capture the opinions of direct participants in the system on the most significant issues of its development following the adoption of Federal Law No. 442-FZ. A survey of 1,027 experts from 36 regions of the Russian Federation served as the empirical base. The study focuses on an assessment of changes associated with the implementation of 442-FZ; attitudes toward the development of competition, unequal financing conditions for state and non-state providers, and the transition to hourly accounting of specialists' work; the demand for uniform federal standards, mechanisms for determining need, and the procedure for determining the volume of services. A strong consensus was revealed among experts of all categories regarding the need for unification of the regulatory framework. An area of uncertainty associated with the possibility of using hourly accounting for the analysis of the effectiveness of budget expenditures was identified. The results can be used in preparing management decisions in the field of social services at the regional and federal levels.

Ключевые слова: социальное обслуживание; поставщики социальных услуг; экспертный опрос; 442-ФЗ; негосударственные поставщики; единые стандарты; эффективность социальных расходов, качество и доступность социальных услуг.

Keywords: social services; social service providers; expert survey; Federal Law No. 442; non-governmental providers; uniform standards; efficiency of social spending, quality and accessibility of social services.

Введение

Современные исследования в сфере социальной политики и социального обслуживания разворачиваются в контексте глобальных изменений и демографических вызовов, с которыми сталкиваются как развитые, так и развивающиеся страны. Глобальные проблемы в этой сфере связаны с необходимостью решения вопросов социального неравенства и бедности, демографических сдвигов (старение населения, снижение рождаемости), а также обеспечения социальных гарантий в условиях ограниченности ресурсов. В этой связи политический и научный дискурс во многих странах включает дискуссии относительно оценки эффективности государственных социальных расходов, поиска новых подходов к социальному обеспечению и организационных моделей, способных повысить качество и доступность социальных услуг.

Зарубежные исследования социальной политики государств охватывают широкий круг проблем. Одно из направлений связано с макроэкономическими дилеммами социального государства в условиях замедления или отсутствия экономического роста. Британские исследователи К. Уолкер, А. Друкман и Т. Джексон формулируют пять взаимосвязанных вызовов для систем социального обеспечения в пост-ростовой экономике: сохранение финансирования в условиях нерастущей экономики; управление растущими относительными издержками; преодоление структурной и поведенческой зависимости от роста; распределение растущих потребностей при ограниченных ресурсах; преодоление политических барьеров реформирования [1].

Другой предметный анализ фокусируется на эмпирической верификации связи между социальными расходами и целевыми показателями бедности, неравенства и экономического роста. Э. Камераат на панельных данных 22 стран ЕС за 1990-2015 гг. показал, что общие государственные социальные расходы отрицательно связаны с бедностью и неравенством, но не связаны с ростом ВВП. Наиболее сильный эффект в сокращении бедности и неравенства демонстрируют расходы на поддержку семей; эффект расходов на «лечение пожилых и лиц, переживших кормильца», в отношении бедности статистически не значим [2].

Следующее направление – переосмысление теоретических оснований социального государства. А. Хемерик, С. Ронки и И. Плавго предлагают концепцию «социальных инвестиций» как стратегию согласования экономических и социальных целей. Они критикуют распределительный подход за неспособность отразить сложность современной социальной динамики и предлагают рассматривать социальное обеспечение как сочетание трёх функций: поддержание человеческого капитала, облегчение жизненных и трудовых переходов, гарантирование резервов системы защиты. Разработанный ими «мультипликатор социальных инвестиций на протяжении всей жизни» призван теоретизировать кумулятивные эффекты социальной политики на индивидуальное и

макроуровневое благополучие [3].

Отдельный пласт исследований акцентирует роль институциональных структур как компенсаторных механизмов при дефиците ресурсов. К. Штайнбахер, исследуя общественные дискуссии в условиях социально-экономических кризисов, фиксирует противоречие: с одной стороны, усиливается давление на государство с требованием увеличить поддержку, с другой – сохраняется сопротивление повышению налогов. Решение, по мнению автора, лежит не в наращивании объёмов финансирования, а в качестве институциональных структур: вертикально интегрированные политико-административные системы способны компенсировать сокращение ресурсов [4].

Ещё одно проблемное поле связано с методологией оценки эффективности социальных расходов. М. Антонелли и Д. Бонис на основе двухэтапного анализа с использованием составного индекса эффективности выявили факторы, положительно (уровень образования, ВВП на душу населения) и отрицательно (коррупция, численность населения, селективность систем) связанные с результативностью социальных расходов [5].

В российских исследованиях, посвящённых социальной политике и социальному обслуживанию, по-разному преломляются вопросы, поднятые в зарубежной литературе. Можно выделить несколько смысловых линий.

Одна из них связана с концептуальным выбором между универсальной и адресной моделью социальной политики. О. А. Александрова, критикуя неолиберальный социально-экономический курс, обосновывает необходимость отхода от догматических представлений о негативной связи между масштабными социальными расходами и темпами экономического роста. Социальные расходы, по её мнению, содействуют росту за счёт стимулирования платежеспособного спроса, инвестиционного характера значительной их части и повышения уровня образования. Наиболее предпочтительной по социальным эффектам автор считает универсальную модель, способную выполнять профилактическую функцию и предотвращать попадание в бедность [6].

Иную позицию занимают А. Д. Гомцян и В. В. Шалин, которые в качестве приоритетных направлений модернизации социальной политики рассматривают пересмотр и оптимизацию социальных выплат и льгот, а также повышение эффективности управления социальными программами [7]. Сходную логику демонстрируют Н. Г. Деханова и Ю. А. Холоденко: исходя из принципа ограниченности ресурсов, они обосновывают необходимость реализации принципов рациональности, адресности и ориентации на решение наиболее острых социальных проблем [8].

Таким образом, в российской исследовательской традиции обозначились различия в подходах между сторонниками универсальной модели социальной политики, делающими ставку на широкий охват и профилактические эффекты, и приверженцами селективного, адресного подхода, ориентированного на оптимизацию ресурсов и концентрацию усилий на приоритетных группах.

Принятие Федерального закона № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (2013 г.) инициировало масштабную институциональную трансформацию, которая стала предметом устойчивого исследовательского интереса.

Правовой анализ закона представлен в работе В. Ш. Шайхатдинова, который указывает на нерешённые вопросы: отсутствие чёткого определения содержания и структуры социального обслуживания, неопределённость в разграничении полномочий между федеральным и региональным уровнями, необходимость уточнения правовых норм в системе отрасли права социального обеспечения [9].

Критическую оценку последствий реформы предлагает О. Ю. Павловская. Автор обращает внимание на несовместимость положений нового законодательства с реалиями жизни населения, риски ограничения доступа к качественным услугам вследствие сокращения числа государственных социальных учреждений и увеличения объёма платных услуг на фоне снижения доходов населения. Особую спорность, по её мнению, представляет идея о том, что развитие конкуренции на рынке социальных услуг автоматически повысит их качество и доступность в современных российских реалиях [10].

Проблема неравных условий для государственных и негосударственных поставщиков занимает центральное место в дискуссиях о реализации 442-ФЗ.

Некоммерческие организации сегодня – полноправные участники рынка социальных услуг. Согласно исследованию, проведённому в 2024 г. группой ЦИРКОН по заказу Агентства социальной информации, их вклад в социальную сферу значителен: в 2023 г. получателями помощи от СОНКО стали около 80 млн человек, что в экономическом выражении оценивается приблизительно в 1,46 % ВВП. Усилиями СОНКО в стране сформированы новые институты – системы долговременного ухода, паллиативной помощи, поддержки детства, инвалидности, стигматизированных групп [11].

Ещё в 2019 г. специальный доклад Общественной палаты РФ «Участие НКО в оказании услуг в социальной сфере» обозначил устойчивый набор барьеров: экономически необоснованные размеры компенсации за оказанные услуги, задержки выплат, неравный доступ к бюджетным ассигнованиям (приоритетное финансирование НКО, аффилированных с органами власти), избыточные требования при вхождении в реестры поставщиков, административные барьеры [12]. Л. Х. Иванова на примере Республики Башкортостан дополняет этот перечень недостаточной информированностью и активностью самих поставщиков, а также слабой мотивацией получателей услуг [13]. Исследование ЦИРКОН добавляет к этим проблемам новые вызовы: низкую внутрисекторальную консолидацию, сохраняющуюся зависимость от государственной финансовой и законодательной повестки, нестабильность финансирования и связанные с ней управленческие дефициты – низкие зарплаты, слабые инвестиции в развитие, тактическое планирование.

Таким образом, несмотря на очевидное признание заслуг и значительной роли СОНКО в социальной сфере,

их положение в системе социального обслуживания остаётся двойственным: при формальном равноправии сохраняются институциональные и экономические механизмы, воспроизводящие неравенство поставщиков услуг.

В. М. Смирнов, С. М. Башарина (Сунцова) и А. А. Башарина предприняли анализ особенностей рынка социальных услуг, в ходе которого выявили ряд трудностей, испытываемых социальными учреждениями. К их числу авторы относят: устаревшую материально-техническую базу; неравный доступ населения к информационно-коммуникационным сетям, затрудняющий получение услуг в электронном виде для жителей отдалённых территорий; дефицит квалифицированных сотрудников; неудовлетворённый спрос на услуги и рост численности потенциальных получателей; отсутствие современной комплексной методики оценивания учреждений социального обслуживания [14].

Системный срез проблем социального обслуживания представлен в работе Н. А. Хуторовой, А. И. Хаитовой и П. А. Акулова. Авторы систематизируют разнохарактерные проблемы, многие из которых напрямую корреспондируют с исследовательскими вопросами настоящей статьи:

- дифференцированные принципы и механизмы финансирования организаций разных форм собственности, экономически необоснованные и произвольные расчёты тарифов, создающие неравные условия;
- отсутствие универсальных моделей организации социального обслуживания с единообразными подходами к оценке стоимости услуг;
- неравный доступ граждан к социальному обслуживанию в зависимости от региона проживания;
- отсутствие объективных инструментов учёта и контроля качества;
- «непрозрачность» учёта, создающая коррупциогенные условия;
- совмещение региональными регуляторами несовместимых функций заказчика, исполнителя, контролёра;
- отсутствие верифицируемых инструментов количественного измерения услуг и валидных данных в масштабе страны;
- дефицит масштабных прикладных научно-исследовательских разработок [15].

Финансово-бюджетный контекст этих проблем раскрыт в ряде работ (Аверин, Понеделков, Стригуненко и др., 2025; Аверин, Понеделков, Алборова, 2025). Анализ динамики государственных расходов на социальную сферу свидетельствует о перераспределении бюджетных потоков: при абсолютном росте социальных расходов в 2025-2026 гг. их доля в ВВП и общем объёме бюджета не будет увеличиваться. При этом сократится финансирование пенсионного и социального обеспечения, тогда как расходы на социальное обслуживание, охрану семьи и детства растут [16, 17].

Новые общественные вызовы, тренды и ориентиры – цифровизация, демографические сдвиги, сервисная парадигма – также находят отражение в публикациях последних лет.

Вопросы сервисной ориентированности государства и цифровизации социальной сферы рассматриваются в современных исследованиях. Е. Т. Недикова связывает формирование модели «сервисного государства» с высокой степенью прозрачности, доверия, информационной открытостью и упрощённостью административных процедур. По её оценке, Россия демонстрирует достаточно высокий уровень развития в сфере сервисной организации предоставления услуг, однако многие практические вопросы остаются нерешёнными [18].

Сравнительный анализ цифровизации социальной политики в ЕС, России и КНР, предпринятый К. А. Галкиным, позволяет зафиксировать общие тенденции: расширение доступа граждан к цифровой информации, развитие механизмов реализации цифровой социальной политики, переход социальных услуг в онлайн-формат [19].

Сложившиеся объективные демографические условия актуализируют проблематику социального обслуживания пожилых и поддержки семей с детьми. М. О. Назаренко и А. П. Багирова констатируют формирование в России института пронаталистской политики, что выражается в появлении новых элементов, отношений и совершенствовании законодательства, направленного на стимулирование рождаемости и социальную поддержку семей с детьми [20]. Р. М. Садыков, Н. Л. Большакова, З. А. Хамадеева, Т. В. Темаев и другие авторы исследуют трансформацию практик социального обслуживания пожилых людей, внедрение новых социальных технологий [21].

К наиболее полным обзорным работам в области современных социологических и антропологических исследований социальной работы и социального обслуживания в России относится статья О. А. Парфеновой. Автор выделяет пять основных предметных областей: историю развития социальной работы и социального обслуживания; анализ профессиональной занятости в этой сфере; участие некоммерческих и бизнес-организаций, а также волонтеров; проблемы инклюзивности социального обслуживания; внедрение новых практик и технологий [22].

Однако главный вывод Парфеновой носит диагностический характер. Она констатирует устойчивый дефицит эмпирических исследований, узкий круг ученых, работающих в данном предметном поле, а также недостаток содержательных исследований за последние 10 лет [22]. За прошедший период появились отдельные эмпирические работы (Исследование ЦИРКОНА, ВШЭ и др.) [23]. Однако масштабных опросов, позволяющих артикулировать мнения самих участников системы по-прежнему недостаточно.

Методология исследования

Исследование было инициировано в рамках подготовки всероссийской онлайн-конференции «Перспективы отрасли социального обслуживания в Российской Федерации: развитие инструментария повышения качества и доступности социального обслуживания граждан».

Метод сбора информации. Онлайн-анкетирование. Рассылка анкет осуществлялась точечно по целевым группам экспертов. Организатором сбора данных выступил федеральный информационно-аналитический журнал «Социальная защита в России».

Категории экспертов:

- представители министерств и департаментов труда и социальной защиты регионов;
- представители департаментов и отделов социальной защиты муниципальных образований;
- руководители и специалисты государственных учреждений социального обслуживания;
- руководители и специалисты негосударственных организаций – поставщиков социальных услуг.

География исследования. В опросе приняли участие 1027 экспертов из 36 регионов Российской Федерации, представляющих все федеральные округа: Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Костромская, Московская, Тамбовская, Ярославская области, г. Москва; Калининградская, Ленинградская, Мурманская области, г. Санкт-Петербург; Республика Крым, Ростовская область; Кабардино-Балкарская Республика, Ставропольский край; Республика Башкортостан, Кировская, Нижегородская, Оренбургская, Самарская, Свердловская, Тюменская, Челябинская области; Алтайский край, Красноярский край, Иркутская, Кемеровская, Новосибирская, Омская, Томская области; Республика Бурятия, Республика Саха (Якутия), Чукотский автономный округ, Луганская Народная Республика.

Инструментарий. В основу анкеты легли суждения, которые неоднократно были предметом дискуссий на профессиональных площадках. В частности, они рассматривались в ходе всероссийской онлайн-конференции «Действенные инструменты повышения эффективности социального обслуживания граждан и членов их семей при формировании единой доступной системы социального обслуживания в Российской Федерации» (16 февраля 2023 г.), организованной федеральным информационно-аналитическим журналом «Социальная защита в России», а также на последующих экспертных мероприятиях на той же платформе. Анкета включала два блока формулировок, предложенных экспертам для оценки. Первый блок был посвящён механизмам функционирования системы социального обслуживания и включал следующие суждения:

1. Увеличение количества поставщиков социальных услуг в регионе будет способствовать возможности выбора получателем поставщиков, оказывающих более качественные услуги в связи с развитием неценовой конкуренции.
2. Разница между бюджетным финансированием государственных учреждений социального обслуживания и механизмом компенсаций, применяемым в отношении негосударственных поставщиков социальных услуг, создаёт для них неравные условия деятельности.
3. Установление единого механизма финансирования государственных и негосударственных поставщиков социальных услуг в форме оценки стоимости часа работы специалиста с получателем будет способствовать повышению эффективности социального обслуживания в каждом регионе.
4. Привлечение негосударственных поставщиков способствует расширению охвата получателей социальных услуг в регионе.
5. Система учёта работы специалистов с получателем в часах (вместо учёта в единицах услуг) позволит точнее анализировать эффективность использования бюджетных средств, потраченных на одного получателя в регионе.

Второй блок был направлен на выявление отношения экспертов к возможной унификации нормативной базы социального обслуживания. Респондентам предлагалось оценить, окажет ли положительное влияние на развитие отрасли создание на федеральном уровне единых для всей страны:

6. Перечня и стандартов предоставления социальных услуг;
7. Механизмов определения нуждаемости в социальном обслуживании;
8. Порядка определения объёма предоставления социальных услуг.

По каждому суждению экспертам предлагалось выбрать один из вариантов: «полностью согласен», «в чем-то согласен, в чем-то нет», «совершенно не согласен» или «затрудняюсь ответить». Кроме того, анкета содержала открытые вопросы, позволявшие респондентам развёрнуто комментировать свою позицию и формулировать рекомендации по развитию системы социального обслуживания в своём регионе.

Характер выборки. Выборка является целевой и не репрезентирует всю совокупность поставщиков социальных услуг Российской Федерации. Полученные данные отражают срез мнений участников системы, имеющих непосредственный опыт работы в сфере социального обслуживания.

Характеристики выборки

Таблица 1 – Распределение экспертов по категориям

Наименование категории экспертов	Доля в общей выборке (%)
представители министерств и департаментов труда и социальной защиты регионов	8,5%
представители департаментов и отделов социальной защиты муниципальных образований	22,3%
руководители и специалисты государственных учреждений социального обслуживания	44,1%
руководители и специалисты негосударственных организаций - поставщиков социальных услуг	25,1%

Абсолютное большинство участников опроса представляют государственный сектор, что в целом коррелирует с текущей структурой реестров поставщиков социальных услуг в регионах Российской Федерации (в целом по России в 2023 году негосударственные организации социального обслуживания составляли 34,5% от общего количества организаций социального обслуживания всех форм собственности, включённых в реестр поставщиков социальных услуг).

Результаты исследования

Оценка изменений в работе после принятия Федерального закона от 28.12.2013 № 442-ФЗ [24].

Первый вопрос анкеты был посвящён общей оценке последствий принятия Федерального закона № 442-

ФЗ. Респондентам предлагалось ответить на вопрос: «По Вашему мнению, изменилась ли работа организаций социального обслуживания в Вашем регионе после принятия Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ?», предлагались следующие варианты ответов: «изменилась», «скорее изменилась, чем не изменилась», «скорее не изменилась, чем изменилась», «не изменилась», «затрудняюсь ответить». Для анализа общей направленности оценок ответы были сгруппированы: варианты «изменилась» и «скорее изменилась» объединены в категорию «фиксируют изменения», варианты «скорее не изменилась» и «не изменилась» – в категорию «не фиксируют изменений». В целом по выборке 60,1% экспертов фиксируют изменения в работе организаций социального обслуживания после принятия 442-ФЗ. Доля тех, кто не видит изменений, составляет 17,1%, а 22,9% затруднились с ответом. Наиболее высокие доли отметивших изменения – среди представителей департаментов социальной защиты муниципальных образований (75,9%) и государственных учреждений социального обслуживания (78,7%). Обращает на себя внимание, что среди негосударственных поставщиков доля респондентов, фиксирующих изменения, заметно ниже (51,0%), а 30,4% представителей этой группы не наблюдают изменений в своей работе.

Детализированное распределение ответов по категориям экспертов представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка изменений в работе представителей организаций после принятия 442-ФЗ

Варианты ответов	В целом по выборке	Министерство / Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент / отдел социальной защиты муниципального образования	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Изменилась	44,3%	59,8%	58,7%	42,5%	34,3%
Скорее изменилась, чем не изменилась	15,8%	16,1%	20,0%	15,3%	16,7%
Скорее не изменилась, чем изменилась	9,2%	2,3%	5,3%	9,5%	16,7%
Не изменилась	7,9%	4,6%	4,0%	7,9%	13,7%
Затрудняюсь ответить	22,9%	17,2%	12,0%	24,8%	18,6%

Примечания: указание ведомств и организаций в таблицах (здесь и далее) означает долю экспертов, представляющих соответствующие учреждения. Названия приведены для наглядности группировки респондентов. В целом по выборке – доля от общего числа опрошенных экспертов (1027 человек).

В открытых вопросах эксперты, указавшие на наличие изменений (получено 63 развёрнутых комментария), характеризовали их преимущественно в позитивном ключе. Доминирующий тренд – развитие рынка социальных услуг (34,0% от всех содержательных ответов). Респонденты отмечали: *«подход к оказанию социальных услуг стал более индивидуальным»*, *«развивается конкуренция»*, *«расширился спектр предоставляемых услуг»*.

Второй по значимости блок комментариев (29,0%) связан с изменением динамики показателей доступности, оперативности, охвата нуждающихся: *«увеличилась оперативность предоставления социальных услуг, «увеличился охват нуждающихся»* и др. Детализация правового регулирования присутствует в 18,3% комментариев. «Изменился порядок признания граждан, нуждающимися в социальном обслуживании», «регламентировано формирование индивидуальной программы предоставления услуг». Данная тема поднималась преимущественно представителями региональных и муниципальных органов власти. Под изменением механизма оказания социальных услуг (9,9% ответов) респонденты подразумевали *изменения в организации работы, графике, порядке обслуживания и финансирования*. Дополнительные возможности социального обслуживания (4,7% ответов) касались появления новых услуг. Лишь незначительная часть комментариев (менее 1%) касалась усложнения условий предоставления услуг и роста бюрократической нагрузки. Обращает на себя внимание, что именно представители негосударственных поставщиков чаще других указывали на эти трудности: они составили большинство среди экспертов, отметивших усложнение условий предоставления услуг. Это позволяет предположить, что административная нагрузка после принятия 442-ФЗ распределилась неравномерно и в большей степени затронула негосударственный сектор.

Таблица 3 – Содержание изменений *(распределение по смысловым кодам дано от всех содержательных ответов)*

Смысловые коды	Итого	Министерство/ Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент/отдел социальной защиты муниципального образования	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Развитие рынка социальных услуг	34,0%	33,3%	33,9%	34,3%	32,7%
Изменение динамики показателей	29,0%	27,3%	27,1%	30,2%	28,8%
Детализация правового регулирования	18,3%	30,3%	20,3%	16,5%	17,3%
Изменения механизма оказания социальных услуг	9,9%	6,1%	15,3%	9,5%	13,5%
Повышение качества предоставления услуг	5,7%	3,0%	1,7%	6,3%	7,7%
Появление дополнительных возможностей социального обслуживания	4,7%	3,0%	6,8%	4,4%	3,8%
Усложнение условий предоставления услуг	0,3%	0,0%	0,0%	0,2%	1,9%
Повышение уровня информированности поставщиков и получателей социальных услуг	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%

Таким образом, регуляторные меры стимулировали процесс реформирования социального обслуживания. Непосредственные участники оценивают их воздействие как в целом результативное, а реформу как состоявшуюся. Однако эффекты реформирования неравномерно распределились между государственным и негосударственным секторами.

Почти половина экспертов (47,2%) полностью согласна с суждением, что рост количества поставщиков будет способствовать возможности выбора и повышению качества услуг за счёт развития неценовой конкуренции, доля не согласившихся составила 7,1% участников опроса. Почти треть ответивших (30,5%) заняла промежуточную позицию, а 15,2% затруднились с ответом. В комментариях эксперты указывают на объективные

ограничения рыночных механизмов в социальной сфере: спрос устойчиво превышает предложение, сохраняются барьеры входа для новых участников. Вероятно, связь между количеством поставщиков, конкуренцией между ними и качеством услуг не является для экспертов очевидной.

Таблица 4 – Отношение к суждению о влиянии числа поставщиков на качество услуг

Варианты ответов	В целом по выборке	Министерство/Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент/ отдел социальной защиты муниципального образования	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Полностью согласен	47,2%	47,1%	54,7%	47,1%	49,0%
В чем-то согласен, в чем-то нет	30,5%	32,2%	26,7%	29,9%	33,3%
Совершенно НЕ согласен	7,1%	4,6%	2,7%	7,9%	6,9%
Затрудняюсь ответить	15,2%	16,1%	16,0%	15,1%	10,8%

Мнения представителей разных ведомств и организаций близки по структуре и не демонстрируют значимых расхождений. Во всех группах преобладает позитивная или осторожно-позитивная оценка, доля категорически несогласных минимальна.

Другой важный аспект, связанный с ролью негосударственных поставщиков, касается влияния их количества на доступность социальных услуг. Суждение о том, что привлечение СОНКО способствует расширению охвата получателей, получило поддержку почти половины экспертов (45,7% полностью согласны). Ещё 27,3% заняли промежуточную позицию, 11,3% не согласны, а 15,8% затруднились с ответом.

Таблица 5 – Отношение к суждению о влиянии привлечения негосударственных поставщиков на расширение охвата получателей социальных услуг в регионе

Варианты ответов	В целом по выборке	Министерство/Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент/отдел социальной защиты муниципального образования	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Полностью согласен	45,7%	46,0%	54,7%	42,5%	66,7%
В чем-то согласен, в чем-то нет	27,3%	29,9%	21,3%	28,0%	23,5%
Совершенно НЕ согласен	11,3%	14,9%	8,0%	12,1%	2,9%
Затрудняюсь ответить	15,8%	9,2%	16,0%	17,4%	6,9%

Наиболее высокий уровень согласия демонстрируют негосударственные поставщики – 66,7% из них полностью поддержали это утверждение. Среди представителей государственных учреждений и региональных органов власти доля полностью согласных ниже (42,5% и 46,0% соответственно).

Эксперты, затруднившиеся с однозначной оценкой, в комментариях указывали на то, что:

- расширение охвата зависит не только от количества поставщиков, но и от качества услуг, их транспортной и территориальной доступности;
- для оценки реального вклада негосударственного сектора в охват нуждающихся недостаточно информации о конкретных характеристиках региональных рынков социальных услуг;
- в разных регионах спрос и предложение социальных услуг сбалансированы по-разному, и универсальной зависимости не прослеживается.

Оба суждения, касающиеся роли негосударственных поставщиков, объединяет сдержанно-позитивная оценка при заметной доле сомневающихся. Примерно одинаковое число экспертов (47,2% и 45,7%) полностью согласно с тем, что увеличение числа поставщиков ведёт к повышению качества услуг, а их привлечение – к расширению охвата нуждающихся.

Однако природа этой сдержанности различна. В первом случае сомнения связаны с ограниченностью рыночных механизмов в социальной сфере. Во втором – с недостатком фактов: связь между присутствием СОНКО и реальным увеличением охвата не очевидна для значительной части респондентов, особенно представляющих государственный сектор.

Наиболее отчётливо значимость негосударственных поставщиков артикулируют сами представители НКО: две трети из них полностью убеждены, что их участие расширяет охват, и половина – что оно способствует росту качества за счёт конкуренции. Это расхождение в оценках между секторами само по себе является значимым результатом, фиксирующим разницу в восприятии одной и той же реальности.

Неравенство условий финансирования

Суждение о том, что разница между бюджетным финансированием государственных учреждений и механизмом компенсаций, применяемым к негосударственным поставщикам, создаёт для них неравные условия, не получило однозначной поддержки. Полностью согласны с ним лишь 28,6% экспертов, треть (32,2%) выбрала компромиссный вариант «в чём-то согласен, в чём-то нет», а 29,0% затруднились с ответом. При этом представители негосударственных организаций демонстрируют более высокий уровень согласия (39,2% полностью согласны), однако и в этой группе он не является абсолютным.

Распределение мнений по категориям экспертов в целом однородно, однако можно заметить две особенности. Наибольшая доля полностью согласных с суждением о неравенстве условий – среди самих негосударственных поставщиков (39,2%), что ожидаемо, поскольку речь идёт непосредственно о них. В то же время максимальная доля затруднившихся с ответом приходится на представителей государственных учреждений (32,2%), что может отражать их меньшую информированность о реалиях работы негосударственного сектора, либо неоднозначность формулировки в их восприятии.

Таблица 6 – Отношение к суждению: разница между бюджетным финансированием государственных учреждений социального обслуживания и механизмом компенсаций, применяемым в отношении негосударственных поставщиков социальных услуг, создает для них неравные условия деятельности

Варианты ответов	В целом по выборке	Министерство/Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент/отдел социальной защиты муниципального образования	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Полностью согласен	28,6%	29,9%	30,7%	26,9%	39,2%
В чем-то согласен, в чем-то нет	32,2%	40,2%	36,0%	30,8%	32,4%
Совершенно НЕ согласен	10,1%	11,5%	6,7%	10,1%	13,7%
Затрудняюсь ответить	29,0%	18,4%	26,7%	32,2%	14,7%

Полученные данные позволяют предположить, что эксперты не склонны рассматривать проблему «неравенства» как первоочередную и безусловную. Даже среди негосударственных поставщиков она по значимости уступает место другим темам – в частности, запросу на предсказуемость и стабильность финансирования, что находит подтверждение в рекомендациях экспертов (см. ниже).

Отношение к почасовой оплате. Идея установления единого механизма финансирования в форме оценки стоимости часа работы специалиста получила поддержку 46,4% экспертов, они полностью разделяют мнение, что это будет способствовать повышению эффективности социального обслуживания в каждом регионе. Наиболее высока доля согласных среди представителей муниципальных отделов социальной защиты (58,7%) и негосударственных поставщиков (50,0%).

Таблица 7 – Оценка введения почасовой оплаты как единого механизма финансирования

Варианты ответов	В целом по выборке	Министерство/Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент/отдел социальной защиты муниципального образования	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Полностью согласен	46,4%	44,8%	58,7%	45,3%	50,0%
В чем-то согласен, в чем-то нет	27,1%	34,5%	17,3%	26,8%	30,4%
Совершенно НЕ согласен	8,4%	10,3%	8,0%	8,3%	5,9%
Затрудняюсь ответить	18,1%	10,3%	16,0%	19,6%	13,7%

В комментариях сторонники этого механизма аргументируют её следующим образом:

- единые условия финансового обеспечения будут способствовать устранению неравенства поставщиков;
- механизм оценки стоимости часа может быть более простым по сравнению с действующей тарификацией множества единиц услуг;
- упрощение отчётности и повышение прозрачности учёта являются значимым ресурсом повышения эффективности.

Отношение к почасовому учёту как инструменту анализа эффективности. Вместе с тем суждение о системе учёта в часах как инструменте анализа эффективности использования бюджетных средств вызвало значительно меньшую поддержку и высокую долю неопределённости по сравнению с оценкой самого механизма почасовой оплаты. Полностью согласны с ним 34,2% экспертов, 23,2% затруднились с ответом, а 30,0% заняли промежуточную позицию.

Таблица 8 – Отношение к суждению: Система учёта работы специалистов с получателем в часах (вместо учёта в единицах услуг) позволит точнее анализировать эффективность использования бюджетных средств, потраченных на одного получателя в регионе

Варианты ответов	В целом по выборке	Министерство/Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент/отдел социальной защиты муниципального образования	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Полностью согласен	34,2%	37,9%	38,7%	34,5%	28,4%
В чем-то согласен, в чем-то нет	30,0%	31,0%	30,7%	29,5%	33,3%
Совершенно НЕ согласен	12,7%	16,1%	8,0%	11,5%	20,6%
Затрудняюсь ответить	23,2%	14,9%	22,7%	24,5%	17,6%

Эксперты, высказывающие сомнения, указывали на:

- недостаточную осведомлённость о преимуществах и методах почасовой оценки;
- отсутствие необходимой инфраструктуры и организационных механизмов;
- укоренившиеся традиционные методы учёта.

Таким образом, формат «оценки стоимости часа» поддерживается большинством как механизм финансирования и выравнивания условий поставщиков услуг, но воспринимается значительной долей опрошенных как не вполне понятный и сложно реализуемый в качестве аналитического инструмента.

Единые федеральные стандарты как точка согласия

Наиболее яркий и однозначный результат исследования – высокий уровень солидарности экспертов всех категорий и уровней в отношении необходимости унификации нормативной базы социального обслуживания на федеральном уровне.

Три суждения, предложенные экспертам, получили беспрецедентно высокую и устойчивую поддержку.

Таблица 9 – Отношение экспертов к единым федеральным стандартам, механизмам определения нуждаемости и порядку определения объёма услуг

Положительное влияние на развитие сферы социального обслуживания окажет создание на федеральном уровне единых для всей страны:	Варианты ответов	В целом по выборке	Министерство/Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент/отдел социальной защиты МО	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Перечня и стандартов предоставления социальных услуг	Полностью согласен	65,7%	63,2%	69,3%	66,1%	65,7%
	В чем-то согласен, в чем-то нет	20,7%	25,3%	13,3%	20,9%	22,5%
	Совершенно НЕ согласен	2,5%	1,1%	5,3%	2,5%	2,0%
	Затрудняюсь ответить	11,0%	10,3%	12,0%	10,5%	9,8%
Механизмов определения нуждаемости в социальном обслуживании	Полностью согласен	64,2%	64,4%	64,0%	64,9%	61,8%
	В чем-то согласен, в чем-то нет	20,3%	23,0%	20,0%	20,6%	17,6%
	Совершенно НЕ согласен	3,3%	0,0%	4,0%	2,7%	9,8%
	Затрудняюсь ответить	12,3%	12,6%	12,0%	11,8%	10,8%
Порядка определения объема предоставления социальных услуг	Полностью согласен	63,7%	64,4%	70,7%	63,9%	60,8%
	В чем-то согласен, в чем-то нет	20,1%	25,3%	12,0%	20,6%	18,6%
	Совершенно НЕ согласен	4,4%	0,0%	6,7%	3,6%	11,8%
	Затрудняюсь ответить	11,9%	10,3%	10,7%	11,8%	8,8%

Разброс мнений между категориями экспертов минимален. Доля полностью согласных не опускается ниже 60% ни в одной из групп, как государственных, так и негосударственных поставщиков. Доля несогласных не превышает 7% по большинству позиций.

Эксперты, поддержавшие введение единых федеральных норм, в комментариях подробно обосновывают свою позицию. По их мнению, единый перечень и стандарты предоставления социальных услуг позволят упростить и стандартизировать процессы оказания помощи, повысить качество услуг и обеспечить их равномерную доступность по всей стране, сформировать единообразные практики, устранить различия в административных процедурах, снизить издержки и время на организацию обслуживания, а также упростить планирование, координацию и оценку эффективности на федеральном уровне.

Единые механизмы определения нуждаемости, с точки зрения респондентов, будут способствовать упрощению и стандартизации выявления потребностей граждан, снижению процедурных и временных издержек, формированию объективных критериев, уменьшающих субъективизм при принятии решений, более справедливому распределению ресурсов и исключению злоупотреблений, повышению прозрачности процесса и равному доступу к услугам независимо от места проживания.

Единый порядок определения объёма услуг, по мнению опрошенных, позволит стандартизировать этот процесс в масштабах страны, более эффективно распределять ресурсы с учётом реальных потребностей регионов, упростить бюджетное планирование, закрепить единые стандарты качества и обеспечить их соблюдение.

Данный результат свидетельствует о том, что за почти десятилетие, прошедшее с момента принятия 442-ФЗ, профессиональное сообщество сформировало устойчивый запрос на предсказуемость, единообразие подходов и снятие регуляторных различий.

Рекомендации экспертов

В завершающей части опроса экспертам было предложено в свободной форме сформулировать рекомендации по развитию системы социального обслуживания в своём регионе. Всего было получено порядка 900 развёрнутых комментариев, которые были сгруппированы в 10 содержательных категорий.

Таблица 10 – Рекомендации экспертов (распределение ответов по смысловым кодам от всех содержательны

Смысловые коды	Итого	Министерство/Департамент труда и социальной защиты региона	Департамент/отдел социальной защиты муниципального образования	Государственное учреждение социального обслуживания	Негосударственный поставщик социальных услуг
Развитие рынка социальных услуг	9,9%	12,6%	16,0%	8,2%	17,6%
Совершенствование поддержки получателей	9,4%	1,1%	17,3%	9,2%	10,8%
Повышение оплаты труда социальным работникам	9,1%	6,9%	1,3%	10,2%	7,8%
Повышение уровня обслуживания получателей социальных услуг	8,3%	11,5%	9,3%	8,3%	4,9%
Материальное оснащение учреждений, социальных работников	7,8%	8,0%	4,0%	8,7%	4,9%
Правовое регулирование	7,3%	11,5%	6,7%	6,4%	10,8%
Совершенствование подходов финансирования поставщиков	6,1%	10,3%	4,0%	4,3%	18,6%
Совершенствование технологий внутреннего и внешнего взаимодействия	5,8%	8,0%	5,3%	5,4%	8,8%
Совершенствование кадровой политики	5,4%	5,7%	5,3%	5,6%	2,9%
Улучшение условий труда социальных работников	2,4%	2,3%	0,0%	3,1%	0,0%

Разнообразие рекомендаций не позволяет выделить доминирующую тему, однако можно зафиксировать несколько устойчивых фокусов внимания:

1) развитие рынка социальных услуг (9,9%) – эксперты говорят о необходимости продолжать внедрение инноваций, развивать проактивные формы помощи;

– «формирование многокомпонентного социального кластера», «увеличение негосударственного сектора», «расширение рынка социальных услуг» и др.

2) совершенствование поддержки получателей (9,4%) – предложения касаются расширения категорий

получателей бесплатных услуг, развития специализированных сервисов;

– «создание участковых социальных служб», «увеличить количество гарантированных социальных услуг на дому в сельской местности», «повышенное внимание к инвалидам с психическими заболеваниями» и др.

3) повышение оплаты труда социальных работников (9,1%) – тема, не требующая развёрнутых комментариев и отражающая базовую причину хронического кадрового дефицита отрасли;

4) повышение уровня обслуживания (8,3%) – здесь аккумулированы «болевые точки» качества: индивидуальный подход, ответственность органов власти, строгость при включении в реестр поставщиков:

– «повысить ответственность всех органов власти за реализацию социальной политики, «более ответственный подход к исполнению своих обязанностей каждого специалиста, предоставляемого социальные услуги», «упрощенное предоставления социальной услуги в стационарной форме для граждан, уже являющихся получателями социальных услуг в учреждениях» и др.

5) материальное оснащение учреждений (7,8%) – запрос на обновление инфраструктуры, транспортное обеспечение, капитальный ремонт:

– «закупить автобусы для перевозки лежачих граждан», «капитальный ремонт зданий учреждений» и т.д.

– правовое регулирование (7,3%) - «изменить определение степени нуждаемости в социальном обслуживании», «обеспечить единство правового пространства в сфере социального обслуживания на территории всей страны», «обновить региональные нормативно-правовые акты» и т.д.;

– совершенствование подходов финансирования поставщиков (6,1%): «обеспечить открытость в финансировании», «обеспечить стабильную финансовую поддержку СОНКО», «оплата коммунальных затрат и услуг связи региональным бюджетом», «увеличение тарифов» и т.д.;

– совершенствование технологий внутреннего и внешнего взаимодействия (5,8%): «оптимизировать и систематизировать отчетность», «развитие межведомственного взаимодействия, информационного обмена (в т.ч. электронного)», «разработка инновационных технологий предоставления услуг социального обслуживания» и т.д.;

– совершенствование кадровой политики (5,4%): «системное обучение специалистов» и т.д.;

– улучшение условий труда социальных работников (2,4%): «ввести социальные гарантии для социальных работников», «дать право социальных работников на получение дальневосточной ипотеки и т.д.

Особого внимания заслуживает позиция негосударственных поставщиков. Для этой категории экспертов наиболее значимой темой стало совершенствование подходов финансирования (18,6% ответов против 4-6% в других группах). Представители СОНКО указывают на необходимость обеспечения открытости и стабильности финансирования, увеличения тарифов, компенсации коммунальных затрат и услуг связи:

– «увеличение стоимости оказываемых услуг для негосударственных поставщиков социальных услуг», «совершенствование использования средств, выделяемых на социальное обслуживание», «поддержка негосударственного сектора» и др.

Эти рекомендации представителей СОНКО согласуются с выводами исследований ЦИРКОН (11, с. 23) и Общественной палаты РФ (12, с. 39) о финансовой нестабильности негосударственного сектора и его ориентации на государственную поддержку.

Заключение

Проведённое исследование позволило зафиксировать картину мнений специалистов, непосредственно участвующих в реализации социального обслуживания на региональном и муниципальном уровнях. Полученные данные дают основания для ряда обобщений.

Реформа социального обслуживания, инициированная принятием федерального закона №442-ФЗ, в целом оценивается её участниками как состоявшаяся. Большинство экспертов отмечают произошедшие изменения, связывая их прежде всего с развитием рынка услуг и повышением доступности помощи, изменениями правовой основы деятельности.

Наиболее выраженный и устойчивый запрос профессионального сообщества связан с унификацией нормативной базы. Эксперты всех категорий продемонстрировали высокую степень согласия в отношении введения единых федеральных стандартов, перечней услуг, механизмов определения нуждаемости и порядка определения объёма услуг.

Вопрос о неравенстве условий финансирования государственных и негосударственных поставщиков не получил однозначного ответа. Доля полностью согласных с тем, что разные механизмы создают неравные условия, составляет лишь 28,6%, а треть опрошенных (29%) затруднились с ответом. Наблюдается неопределённость позиций, которая не позволяет характеризовать существующую систему как дискриминационную.

Представленные суждения об увеличении числа негосударственных поставщиков – его влиянии на качество услуг через развитие неценовой конкуренции и на расширение охвата получателей – объединяет сходная картина оценок. Менее половины экспертов полностью поддерживают каждый из этих тезисов, при этом сами представители СОНКО настроены значительно оптимистичнее, чем их коллеги из государственного сектора.

Мнения экспертов относительно перехода к почасовому учёту разделились. Как механизм выравнивания условий финансирования он поддерживается значительной частью экспертов. Однако аналитический потенциал такого инструмента – возможность точнее оценивать эффективность бюджетных расходов – требует дополнительной проработки, включая пилотирование и снятие инфраструктурных ограничений.

В рекомендациях экспертов устойчиво звучат несколько тем. Одна из них – развитие рынка социальных услуг: эксперты говорят о необходимости внедрения инноваций, расширения проактивных форм помощи,

повышения доступности сервисов. Другая – совершенствование поддержки получателей, включая расширение категорий граждан, имеющих право на бесплатные услуги, и развитие специализированных сервисов. Наряду с этим в рекомендациях присутствуют вопросы повышения оплаты труда социальных работников, обновления материально-технической базы, улучшения условий труда. Эти проблемы, не будучи новыми, сохраняют свою остроту и требуют внимания наравне с институциональными преобразованиями.

Результаты исследования были представлены на всероссийской онлайн-конференции «Перспективы отрасли социального обслуживания в Российской Федерации: развитие инструментария повышения качества и доступности социального обслуживания граждан» (18.04.2024) и использованы при подготовке аналитических материалов.

Источники:

1. Walker, C.C., Druckman, A., Jackson,T. Welfare systems without economic growth: A review of the challenges and next steps for the field, Ecological Economics, 2021, 186, p. 1-12.
2. Cammeraat, E. The relationship between different social expenditure schemes and poverty, inequality and economic growth, International Social Security Review, 2020, vol. 73, 2, p.101-123.
3. Hemerijck, A., Ronchi, S., Plavgo, I. Social investment as a conceptual framework for analysing well-being returns and reforms in 21st century welfare states, Socio-Economic Review, 2022, vol. 00, no. 0, p. 1–22 DOI: 10.1093/ser/mwac035.
4. Steinbacher, C. The pursuit of welfare efficiency: when institutional structures turn ‘less’ into ‘more’, Policy Sciences, 2024, no. 57, p. 353–378. DOI:10.1007/s11077-024-09535-8.
5. Antonelli, M. A., Bonis, D. V. The efficiency of social public expenditure in European countries: a two-stage analysis, Applied Economics, 2019, no. 51:1, p. 47-60. DOI: 10.1080/00036846.2018.1489522.
6. Александрова О.А. Социальное государство: куда шло вчера, и что делать завтра // Народонаселение. 2022. Т. 25. № 2. С. 6-18. DOI: 10.19181/population.2022.25.2.1 EDN: WPSOBF.
7. Гомцян О. А., Шалин В. В. Модель социальной политики в современной России // Теория и практика общественного развития. 2024. № 2. С. 16-23. DOI: 10.24158/tipor.2024.2.1. EDN: XJEQHO.
8. Деханова Н. Г., Холоденко Ю. А Приоритеты социальной политики России в условиях глобальных социальных изменений // Социодинамика. 2024. № 3. DOI: 10.25136/2409-7144.2024.3.70217. EDN: RDVIBU.
9. Шайхатдинов В. Ш. Проблемы российской системы социального обслуживания граждан в контексте федерального закона № 442-фз // Российское право: образование, практика, наука. 2017. № 6. С. 92–99. EDN: YWPFRT.
10. Павловская О. Ю. Социальное обслуживание по новым правилам: проблемные аспекты теории и практики // Вестник ВГУ. Серия: Право. 2019. № 2. С. 242-248. EDN: PWDLFX.
11. Аналитический доклад «Влияние и вклад НКО в решение социальных проблем и повышение качества жизни в России»/ Исследование подготовлено исследовательской группой ЦИРКОН (АНО «Социологическая мастерская Задорина») по заказу Агентства социальной информации в рамках проекта «ПРОявления НКО: информация, смыслы, коммьюнити» при поддержке Фонда президентских грантов (2024 г.). URL: http:https://asi.org.ru/wp-content/uploads/2024/10/analiticheskij_doklad_asi_czirkon_vliyanie_i_vklad_nko.pdf.
12. Участие НКО в оказании услуг в социальной сфере (Специальный доклад Общественной палаты Российской Федерации) / Общественная палата Российской Федерации ; – Москва: «Современные информационные системы», 2019 – 96 с. URL: https://opuo.ru/wp-content/uploads/2020/02/doklad_uchastie_NKO_socuslugi05112019.pdf.
13. Иванова Л. Х. Модернизация системы социальных услуг населению на региональном уровне в условиях старения населения // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. № 2 (59). С. 183-187. DOI: 10.31737/22212264_2023_2_183-187. EDN: UQLOKV.
14. Смирнов В. М., Башарина (Сунцова) С. М., Башарина А. А. Особенности рынка оказания услуг в сфере социального обслуживания и проблемы оценки их качества // Социально-политические науки. 2023. Т. 13. № 6. С. 130-139. DOI: 10.33693/2223-0092-2023-13-6-130-139 EDN: BKKPDG.
15. Хуторова Н. А., Хаитова А. И., Акулов П. А. Трансформация системы социального обслуживания в регионах России с целью укрепления экономической и социальной безопасности // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 4 (60). С. 554–560.
16. Аверин А. Н., Понеделков А. В., Стригуненко Ю. В., Северин И. В. Анализ социальных расходов российского государства на ближайшие три года // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 2 (февраль). С. 1-6. DOI: 10.23672/SAE.2024.65.76.003 EDN: MVCRDZ.
17. Аверин А. Н., Понеделков А. В., Рябчевский А. Н. Социальные услуги в системе социального обслуживания // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки / Humanities, SocialEconomic and Social Sciences. 2025. № 1(январь). С. 159-165. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-1-2. EDN: WEKLNV.
18. Недикова Е.Т. Особенности сервисной ориентированности социального государства: общая концепция и российский опыт // Международный научный журнал "Вестник науки". 2024. № 2 (71). Т. 2. С. 287-292. EDN: GPIKVB.
19. Галкин К. А. Цифровизация социальной политики в ЕС, России и КНР. Обзор исследований // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского Социология. Педагогика. Психология. Том 10 (76). 2024. № 1. С. 3-14. EDN: RKQXTB.
20. Назаренко М. О., Багирова А. П. Пронаталистская политика как социальный институт // Государственная служба. 2024. Т. 26. № 2. С. 83-89. DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-2-83-89. EDN: RPFZOR.
21. Садыков Р. М., Большакова Н. М., Хамадеева Р. Х. Социальное обслуживание населения в условиях его модернизации: теоретические аспекты // Вестник университета. 2021. № 3. С. 156-161. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-156. EDN: VYIIFH.
22. Парфенова О. А. Сфера социального обслуживания России: аналитический обзор исследований // Социальная политика и социология. 2019. Т. 18. № 2. С. 91-101. DOI: 10.17922/2071-3665-2019-18-2-91-101. EDN: PQABHX.
23. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ. Отношение населения к российским НКО на протяжении 15 лет: что меняется, а что остается неизменным? URL: https://grans.hse.ru/news/890514859.html.
24. Федеральный закон об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=461439.

В.В. Гартман – аспирант, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск, Россия, slava1997gartman@gmail.com,

V.V. Gartman – graduate student, Omsk State University named after F.M. Dostoevsky, Omsk, Russia.

НЕДОВЕРИЕ К СОЦИОЛОГИЧЕСКИМ ОПРОСАМ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ФАКТОРЫ ГОТОВНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ К УЧАСТИЮ И РОЛЬ БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ КАК КОМПЕНСАТОРНОГО МЕХАНИЗМА

LACK OF TRUST IN SOCIOLOGICAL SURVEYS IN MODERN RUSSIA: FACTORS OF POPULATION READINESS TO PARTICIPATE AND THE ROLE OF THE ORGANIZATION'S BRAND AS A COMPENSATORY MECHANISM

Аннотация. Статья посвящена анализу кризиса доверия населения России к социологическим опросам и их организаторам на фоне снижения индекса доверия к результатам опросов. На основе репрезентативного всероссийского опроса (вторая волна опроса, проведенного в первом квартале 2025 г. n = 1500) выявлены ключевые факторы готовности к участию. Особое внимание уделено роли бренда как стратегического актива, компенсирующего институциональный скептицизм. Показана демографическая дифференциация (возраст, пол, размер населенного пункта) респондентов и предложены рекомендации по сегментированной коммуникации, повышению прозрачности и автоматизации обратной связи для минимизации отказов от потенциальных участников опроса, что поспособствует снижению затрат на полевые работы и укреплению конкурентоспособности социологических организаций на российском рынке.

Abstract. This article analyzes the crisis of public trust in sociological surveys and their organizers in Russia, amid a decline in trust in survey results. Based on a representative nationwide survey (the second wave of the survey, conducted in the first quarter of 2025, n = 1,500), key factors affecting willingness to participate are identified. Particular attention is paid to the role of brand as a strategic asset that offsets institutional skepticism. The article demonstrates the demographic differentiation (age, gender, and locality size) of respondents and offers recommendations for segmented communications, increased transparency, and automated feedback to minimize refusals from potential survey participants. This will help reduce fieldwork costs and strengthen the competitiveness of sociological organizations in the Russian market.

Ключевые слова: доверие к опросам, готовность к участию, бренд социологической организации, российский рынок исследований.

Keywords: trust in surveys, willingness to participate, brand of sociological organization, Russian research market.

Благодарности: Работа выполнена при организационной и финансовой поддержке общества с ограниченной ответственностью «Центр гуманитарных, социально-экономических и политических исследований – 2» (ООО «ГЭПИЦентр-2»).

Acknowledgments: The work was carried out with the organizational and financial support of the company «Center for Humanitarian, Socio-Economic and Political Studies – 2».

Введение

В восприятии граждан результаты социологических исследований и репутация социологических организаций все чаще вызывают сомнения. Согласно данным ВЦИОМ [1, 2], индекс доверия к результатам опросов общественного мнения, достигавший пиковых значений в середине 2000-х годов (43 пункта), в последние годы демонстрирует колебания с общей тенденцией к снижению: в 2024-2025 гг. он составил 28 и 26 пунктов, соответственно, что отражает сохраняющийся скептицизм значительной части населения относительно объективности и репрезентативности получаемых данных [2]. Средняя оценка доверия непосредственно социологам стабильно удерживается на уровне от 3,3 (2018 год) до 3,6 (2023 год) из 5 возможных [10], при этом почти половина россиян считает, что достоверность опросов существенно зависит от контекста, источника публикации и предполагаемого заказчика [6]. Данный феномен усугубляется историческим наследием и укоренившимися стереотипами (ассоциация социологии с идеологическим контролем в советский период), институциональными особенностями российского рынка исследований (доминирование крупных центров, воспринимаемых как связанные с государственными структурами) [8] и современными вызовами цифровизации (риски утечек данных, онлайн-мошенничество, размывание границ между научным исследованием и манипулятивными практиками).

В этих условиях готовность населения участвовать в опросах превращается в критический ресурс, определяющий качество данных, репрезентативность выборок и, в конечном счёте, экономическую устойчивость социологических организаций на конкурентном рынке. Низкий response rate (уровень согласия на опрос) респондентов напрямую влияет на затраты на полевые работы, точность оценок и конкурентоспособность компании как в сегменте B2B (работа с корпоративными и государственными заказчиками), так и B2C (прямое взаимодействие с населением участником исследований). Таким образом, проблема доверия и готовности к участию приобретает междисциплинарный характер, находящийся на стыке социологии (анализ общественного мнения и институционального доверия), маркетинга (управление брендом, восприятие качества услуги, дифференциация на рынке) и экономики (эффективность использования ресурсов, формирование конкурентных преимуществ).

Эмпирическая база

Настоящее исследование направлено на выявление ключевых факторов, определяющих готовность граждан Российской Федерации участвовать в социологических опросах, с особым акцентом на роль бренда социологической организации как стратегического актива, способного компенсировать дефицит обобщённого институционального доверия [3]. Эмпирическую базу работы составили результаты второй волны всероссийского опроса, проведённого методом телефонного формализованного интервью в первом квартале 2025 года, при финансовой и организационной помощи общества с ограниченной ответственностью «Центр гуманитарных, социально-экономических и политических исследований – 2» (ООО «ГЭПИЦентр-2», г. Омск). Объём выборки составил 1500 респондентов, представляющих взрослое население городских населенных пунктов Российской Федерации в возрасте 18 лет и старше. География опроса охватывала жителей 80 населённых пунктов из 50 субъектов Российской Федерации, что обеспечивает репрезентативность данных на общенациональном уровне.

Актуальность

Полученные материалы позволяют не только описать устойчивые тенденции восприятия факторов участия

(интерес к теме, значимость известности и репутации организации, ожидание обратной связи по итогам опроса, условный характер доверия), но и выявить механизмы опосредованного влияния элементов бренда на поведение потенциальных респондентов.

Актуальность и практическая значимость работы обусловлены необходимостью выработки научно обоснованных рекомендаций по развитию бренда социологических организаций и коммуникации для социологических компаний, стремящихся минимизировать отказы от участия, повысить качество собираемых данных и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность на российском рынке маркетинговых и социологических исследований.

Полученные данные позволяют не только описать основные паттерны восприятия факторов участия (интерес к теме опроса, значимость известности и репутации исполнителя, ожидание обратной связи по результатам, условный характер доверия), но и выявить механизмы опосредованного влияния элементов бренда на поведенческие намерения потенциальных респондентов.

Результаты

Готовность участвовать в опросе, проводимом малоизвестной компанией, но по интересной теме, распределяется следующим образом (рисунок 1).

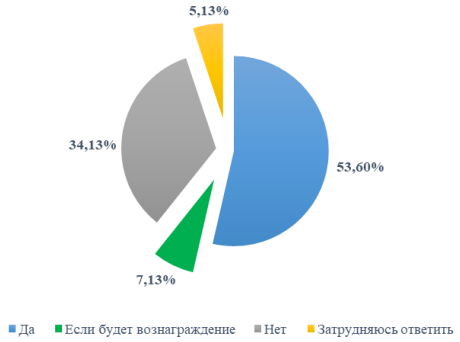


Рисунок 1 – Распределение готовности респондентов участвовать в опросе, проводимом малоизвестной компанией, но по интересной теме

Как видно из данных, представленных на рисунке 1, более половины респондентов (53,60 %, или 804 человека) выразили безусловную готовность участвовать в опросе малоизвестной компании при условии, что тема опроса будет для них интересной. При этом 34,13 % (512 человек) категорически отказались от участия, 7,13 % (107 человек) согласились только при наличии вознаграждения, а 5,13 % (77 человек) затруднились с ответом.

Наиболее сильным фактором повышения доверия к исследовательской организации выступает открытая публикация результатов исследований: 87,13 % респондентов оценивают этот аспект позитивно (53,53 % – «значительно повышает доверие», 33,60 % – «скорее повышает, но не всегда»). Лишь 9,33 % считают, что публикация не влияет на уровень доверия, и 3,53 % затрудняются с ответом.

Информация о заказчике исследования признаётся значимым фактором доверия 49,73 % опрошенных, тогда как 43,87 % полагают, что она не влияет, а 6,40 % затрудняются ответить. Репутация и известность компании-исполнителя оцениваются как важные или скорее важные 55,26 % респондентов, при этом 41,66 % относятся к данному аспекту нейтрально или считают его несущественным.

Доверие к результатам опросов, публикуемым в СМИ, носит преимущественно контекстуальный характер: 49,20 % респондентов указывают, что уровень доверия зависит от источника, места размещения и обстоятельств публикации. Полное доверие выражают лишь 13,33 %, полное недоверие – 32,13 %, затрудняются ответить – 5,33 %.

Распределение ответов респондентов на вопрос о желании получать результаты опроса показано на рисунке 2.

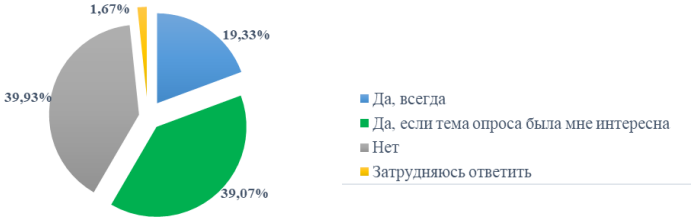


Рисунок 2 – Желание респондентов получать результаты опроса

Распределение ответов, представленное на рисунке 2, указывает на доминирование позитивных установок: суммарно 58,48 % респондентов готовы получать результаты (в том числе 19,33 % – безусловно всегда и 39,07 % – при интересной теме). При этом чуть больше трети опрошенных (39,93 %) категорически отказывается от такой возможности. Высокий уровень ожиданий обратной связи подтверждает гипотезу о том, что информирование участников о результатах может служить эффективным механизмом компенсации скептицизма и повышения response rate в будущем.

Возрастная динамика носит нелинейный характер. Максимальная безусловная готовность к участию фиксируется в группе 25-39 лет (67,12 %), после чего наблюдается резкое снижение у респондентов в возрасте 55+ (37,25 %) при одновременном росте категорических отказов до 50,64 %. Старшие возрастные когорты значительно чаще придают вес репутации исполнителя и информации о заказчике, демонстрируют более высокую долю полного недоверия к опросам в СМИ и меньшую веру в то, что открытая публикация результатов способна существенно повысить доверие.

Гендерные различия проявляются в большей ориентации женщин на репутационные гарантии (суммарно «очень важно» + «скорее важно» 58,75 % против 50,90 % у мужчин) и в более частом желании получать результаты, если тема опроса была лично интересна. Мужчины, напротив, чаще демонстрируют безусловную готовность к участию (56,91 % против 50,96 %) и чаще выбирают транзакционную мотивацию (вознаграждение).

Совокупность полученных связей позволяет интерпретировать выявленные установки как проявление единого латентного конструкта «обобщённого доверия к организаторам социологических исследований», в структуре которого ведущую роль играют процедурная прозрачность, репутационные атрибуты исполнителя и ожидание взаимности в форме обратной связи.

Выводы и рекомендации

Ниже представлены выводы и рекомендации, опирающиеся на распределение ответов, кросс-табуляции и демографические дифференциации, направленные на повышение response rate, укрепление бренда и оптимизацию коммуникационных стратегий. Выводы учитывают межгрупповые различия (по возрасту, гендеру и др.), подчеркивая необходимость сегментированного подхода на практике.

1. Готовность к участию в опросе малоизвестной компании. Полученные данные указывают на умеренно высокий уровень общей готовности к участию (53,60 % безусловного согласия), однако с заметным удельным весом условных и отрицательных позиций (7,13 % – при вознаграждении, 34,13 % – отказ). Это отражает прагматичный подход населения, где интерес к теме опроса выступает доминирующим мотиватором, но дефицит доверия к малоизвестным исполнителям усиливает барьеры. Демографическая дифференциация подчеркивает возрастную поляризацию: пиковая готовность в группе 25-39 лет (67,12 %) контрастирует с резким снижением у 55+ (37,25 %), где отказы достигают 50,64 %, что может быть связано с накопленным скептицизмом и меньшей цифровизацией старших когорт. Гендерно мужчины проявляют большую безусловную готовность (56,91 % против 50,96 % у женщин), но женщины чаще отказывают (38,01 % против 29,28 % отказов от мужчин). В зависимости от населенного пункта готовность выше в средних городах (55,27 % в городах со 100–500 тыс. жителей), что предполагает влияние урбанистического контекста на восприятие исследований как социально значимых. Кросс-анализ показывает положительную ассоциацию с другими факторами доверия: респонденты с высокой готовностью участвовать в опросах чаще ожидают обратной связи (68,62 %) и ценят прозрачность публикаций (61,89 %).

Для повышения response rate социологическим организациям рекомендуется внедрять сегментированные стратегии рекрутинга респондентов: для молодых возрастных групп (18-39 лет) акцентировать тематическую релевантность и транзакционные стимулы (микровознаграждения, такие как ваучеры или доступ к эксклюзивному контенту); для старших (55+) – фокусироваться на гарантиях конфиденциальности и личном взаимодействии (например, через телефонные подтверждения). В гендерном аспекте целесообразно адаптировать коммуникацию: для мужчин – подчеркивать практическую ценность участия, для женщин – эмоциональную вовлеченность и репутационные аспекты. В зависимости от населенного пункта приоритет отдавать средним городам через локальные партнерства (с СМИ или сообществами), что позволит минимизировать отказы за счет повышения локальной узнаваемости бренда. Общая стратегия: интегрировать A/B-тестирование приглашений с элементами персонализации для увеличения response rate.

2. Доверие к опросам, публикуемым в СМИ. Доминирование контекстуального доверия (49,20 %) при низкой доле полного доверия (13,33 %) и значительном недоверии (32,13 %) свидетельствует о медиа-грамотности аудитории и скепсисе к потенциальным манипуляциям. Возрастная динамика показывает поляризацию: у молодых (18-24 лет) контекстуальность достигает 61,98 %, но с возрастом растет как полное доверие (до 19,08 % у 55+), так и недоверие (до 35,41 %), указывая на накопление опыта и идеологических предубеждений. Что касается гендерного аспекта, то женщины чаще выбирают контекстуальный подход (50,84 % против 47,15 % у мужчин), а мужчины чаще выражают полное недоверие (35,89 %). В зависимости от населенного пункта контекстуальность стабильна (45-50,75 % во всех типах городов), но недоверие чуть выше в мегаполисах. Ассоциации с другими переменными подтверждают, что контекстуальное доверие коррелирует с ценностью открытой публикации (70,05 % среди доверяющих контекстно видят в ней плюс), подчеркивая роль прозрачности в смягчении скепсиса.

Организациям рекомендуется развивать партнерство с надежными СМИ для публикаций, подчеркивая контекст (цели исследования, методику, выборку) в пресс-релизах, что может повысить доверие среди контекстуально ориентированных групп. Для старших возрастов – использовать традиционные каналы (ТВ, газеты) с акцентом на объективность; для молодых – цифровые платформы с интерактивными элементами (визуализация данных). Гендерно: для женщин – интегрировать нарративы о социальной значимости, для мужчин – факты и статистику. Общая мера: мониторинг медиа-репутации через регулярные аудиты и коррекцию публикаций для снижения недоверия, с фокусом на диверсификацию источников размещения.

3. Влияние информации о заказчике на доверие. Почти половина респондентов (49,73 %) признает влияние заказчика на доверие, что отражает осознание конфликтов интересов и потенциальной предвзятости. Возрастная зависимость нелинейна: максимум влияния у молодых (60,33 % в 18-24 лет), снижение к среднему возрасту

(45,45 % в 40-54), с ростом неопределенности у 55+ (11,38 %). Гендерные различия минимальны (50,30 % у мужчин, 49,28 % у женщин), указывая на универсальность фактора. В зависимости от населенного пункта влияние сильнее в мегаполисах и малых городах (50,90 % и 50,73 %), чем в средних (45,00 %), возможно, из-за большего разнообразия источников информации. Кросс-табуляции выявляют сильную ассоциацию с репутацией исполнителя (70,05 % среди ценящих репутацию считают заказчика значимым), подтверждая, что информация о заказчике интегрируется в общий конструкт доверия.

Рекомендуется обязательное раскрытие заказчика в приглашениях и публикациях, с акцентом на этические стандарты (например, кодекс ESOMAR), что может повысить доверие среди чувствительных групп. Для молодых – интегрировать в цифровые формы опросов; для старших – в устные объяснения. Территориально: в мегаполисах подчеркивать независимость через сертификаты качества, различные стандарты. Общая стратегия: разработка политики прозрачности с обучением полевых сотрудников, чтобы минимизировать неопределенность и интегрировать фактор **прозрачности** в брендинг как конкурентное преимущество.

4. Значимость репутации компании-исполнителя. Репутация важна для большинства опрошенных россиян (55,26 %), при этом значительная доля (41,66 %) нейтральна, что указывает на отсутствие консенсуса и приоритет темы опроса над брендом у части аудитории. Возрастная тенденция: прослеживается рост значимости репутации исполнителя для потенциальных респондентов в зависимости от их возраста (с 14,88 % "очень важно" в 18–24 до 24,95 % в 55+). Гендерный аспект: женщины чаще ценят репутацию (58,75 % суммарно важна против 50,90 % у мужчин). В зависимости от населенного пункта различия минимальны, но в средних городах нейтральность выше. Выявлена обратная ассоциация с готовностью: низкая значимость репутации коррелирует с отказами от участия, подчеркивая репутацию как барьер для малоизвестных компаний.

Для укрепления репутации социологических организаций предлагается инвестировать в брендинг: публикация кейсов успеха, сертификация и отзывы в СМИ. Сегментировано: для женщин и старших – акцент на долгосрочную надежность; для мужчин и молодых – на инновации и скорость. Общая мера: кампании по повышению узнаваемости (социальные сети, вебинары), с целью сдвига нейтральных позиций к позитивным, интегрируя репутацию в единый нарратив доверия.

5. Открытая публикация результатов как фактор доверия (сильнейший: 87,13 %). Открытая публикация результатов исследований выступает наиболее мощным и консолидирующим фактором повышения доверия к социологическим организациям – 87,13 % респондентов дают позитивную оценку этому аспекту (53,53 % считают, что она «значительно повышает доверие», 33,60 % – «скорее повышает, но не всегда»). Этот фактор существенно опережает другие индикаторы доверия (например, репутацию исполнителя – 55,26 %, информацию о заказчике – 49,73 %), что подчёркивает ключевую роль процедурной прозрачности как компенсатора общего институционального скептицизма в отношении опросов и их результатов. Демографическая дифференциация выявляет возрастную и гендерную градацию: молодые группы (18-39 лет) демонстрируют наибольшую веру в эффективность открытой публикации, с высокими долями в позитивных категориях; респонденты 55+ проявляют заметно больший скептицизм, с меньшей долей убеждённых в её влиянии и ростом нейтральных или отрицательных позиций. Женщины оценивают этот фактор позитивнее мужчин, что может быть связано с большей ориентацией на социальную значимость и этические гарантии. В зависимости от населенного пункта различия менее выражены, но в городах 100-500 тыс. жителей позитивное восприятие слегка выше, возможно, из-за ограниченного доступа к альтернативным источникам данных и большей зависимости от официальных публикаций. Кросс-табуляционный анализ подтверждает сильные положительные ассоциации: респонденты, высоко ценящие открытую публикацию, демонстрируют повышенную безусловную готовность участвовать в опросах малоизвестных компаний. Эти связи подчёркивают, что прозрачность публикаций занимает центральное место в латентном конструкте «обобщённого доверия к организаторам исследований», интегрируя его с мотивацией к участию и восприятием медийных материалов.

Социологическим организациям рекомендуется сделать открытую публикацию результатов исследований (включая агрегированные данные, методологию и технические детали) ключевым элементом корпоративной стратегии для укрепления бренда и повышения response rate. Конкретно: создавать специальные разделы на сайтах или использовать открытые репозитории (например, интеграцию с платформами типа Росстата или международными архивами) для размещения полных отчётов, анкет и обезличенных датасетов. Обязательно сопровождать публикации визуализацией данных (инфографика, диаграммы, тепловые карты) для повышения доступности и вовлечённости. Сегментировать подход: для старших возрастов (55+) – отдавать предпочтение традиционным форматам (PDF-отчёты, публикации в региональных СМИ, простые таблицы); для молодых (18–39 лет) – внедрять интерактивные элементы (дашборды, видео-разборы, stories в соцсетях). В коммуникации интегрировать упоминание открытой публикации в приглашения к опросам («Результаты будут доступны на нашем сайте») и в пост-опросные сообщения. Проводить регулярный мониторинг влияния через A/B-тестирование формулировок и анализ динамики доверия в контрольных группах.

6. Запрос на обратную связь по результатам опроса. Запрос на получение обратной связи по итогам участия в опросе демонстрирует значительную заинтересованность – 58,40 % респондентов выражают позитивное отношение (19,33 % – «да, всегда хочу получать результаты»; 39,07 % – «да, если тема была интересной»), что указывает на ожидание взаимности: участие воспринимается как обмен, где респондент ожидает «возврата» в виде информации о коллективных итогах. Возрастная динамика нелинейна: максимум условного интереса («если тема интересна») наблюдается в группе 25-39 лет (47,26 %), где общая мотивация к участию наивысшая; у

респондентов 55+ доля желающих получать результаты снижается до 32,48 %, с параллельным ростом категорических отказов (до 45,69 %). Гендерные различия значимы: женщины чаще выбирают условный вариант (43,29 % против 33,78 % у мужчин), подчёркивая ориентацию на содержательную релевантность; мужчины, напротив, чаще выражают безусловное желание («всегда» – 22,22 % против 17,03 % у женщин). В зависимости от населенного пункта запрос интенсивнее в городах с населением 100-500 тыс. жителей (22,18 % «всегда» против 18,96 % в мегаполисах), вероятно, из-за меньшей информационной перегрузки и большей ценности любого «feedback». Кросс-табуляции выявляют сильную положительную ассоциацию с готовностью к участию: среди безусловно согласных на опрос малоизвестной компании хотят получать результаты (всегда или условно), что подтверждает роль обратной связи как интегрального элемента мотивационного контура и обобщённого доверия.

Обратную связь рекомендуется превратить в стандартный и автоматизированный компонент исследовательского цикла, чтобы стимулировать лояльность респондентов и минимизировать будущие отказы. Внедрять многоканальные системы доставки (email-рассылки с ссылками, SMS-уведомления, мессенджеры) с опцией подписки/отписки на этапе завершения опроса. Сегментировать контент: для женщин – более нарративные и персонализированные отчёты (с акцентом на социальную ценность, примерами влияния ответов); для мужчин – лаконичные с ключевыми цифрами и графиками. По возрасту: молодым (18-39 лет) – визуальные и интерактивные форматы (инфографика, короткие видео); старшим (55+) – простые текстовые версии с крупным шрифтом. В зависимости от населенного пункта усиливать в средних городах через локальные каналы (региональные паблики, СМИ). Интегрировать обещание обратной связи в приглашения как мотивационный стимул («После опроса получите итоги по теме»). Проводить A/B-тестирование и мониторинг (open rate, кликабельность), чтобы оценить влияние на participation rate.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает устойчивый дефицит доверия россиян к социологическим опросам и их организаторам, умеренной оценке самих социологов и сильной зависимости восприятия от контекста, источника и заказчика. Тем не менее население сохраняет значительный потенциал участия: готовность существенно возрастает при интересной теме опроса, максимальной процедурной прозрачности и предоставлении обратной связи участникам. Таким образом, доверие и участие в опросах могут поддаваться управлению через повышение прозрачности, систематическую обратную связь, ориентацию на релевантные темы и адаптацию коммуникации под аудиторию, что позволяет снизить отказы, улучшить качество данных и укрепить конкурентные позиции исследовательских организаций на российском рынке.

Вместе с тем, реализация этих мер сталкивается с системными ограничениями. Социологические организации далеко не всегда обладают возможностью самостоятельно и открыто публиковать результаты исследований: многие заказчики – как коммерческие, так и государственные – настаивают на полной закрытости данных. Это создаёт серьёзный разрыв в цепочке прозрачности и обратной связи с респондентами. Для участников опроса отсутствие видимой отдачи (хотя бы в форме агрегированных результатов) снижает ценность их вклада, усиливает ощущение «бесполезности» участия и, в конечном итоге, подрывает мотивацию к будущим исследованиям.

Поиск золотой середины здесь критически важен: необходимо разработать модели частичной публикации результатов, которые, с одной стороны, сохраняют конфиденциальность и коммерческую/политическую ценность для заказчика, а с другой – обеспечивают респондентам достаточный уровень обратной связи. Это может включать обобщённые отчёты, инфографику, тематические дайджесты или закрытые личные кабинеты участников. Подробный анализ таких моделей, их правовых, этических и практических аспектов мы планируем провести в следующих работах.

В итоге, только через баланс интересов всех сторон – респондентов, исследователей и заказчиков – можно превратить потенциал доверия в устойчивый ресурс для развития социологической отрасли в России.

Источники:

1. ВЦИОМ. День социолога - 2024 [Электронный ресурс] // Всероссийский центр изучения общественного мнения. - URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/den-sociologa-2024 (дата обращения: 28.01.2026).
2. ВЦИОМ. День социолога - 2025 [Электронный ресурс] // Всероссийский центр изучения общественного мнения. - URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/den-sociologa-2025-vciom (дата обращения: 28.01.2026).
3. Галкин, К. А. Стратегии (не) доверия к социологическим исследованиям и опросам общественного мнения в период глобальных трансформаций / К. А. Галкин, Т. З. Протасенко // Власть. – 2024. – Т. 32, № 3. – С. 195-204.
4. Гужавина Т.А., Силина Т.А. «Недоверяющие»: социологический портрет группы (по результатам исследований в Вологодской области) // Вопросы территориального развития. 2018. № 1 (41). С. 1-15.
5. Давыдов С.Г. Проект «Открытое мнение» как социальный эксперимент: взаимодействия со СМИ и социальными медиа // Социологический журнал. 2012. № 1. С. 118-138.
6. Дело социологов. Что не так с российской социологией и почему мы все меньше доверяем соцопросам? [Электронный ресурс] // Новая газета. - 2015. - 7 окт. - URL: https://novayagazeta.ru/articles/2015/10/07/65891-delo-sotsiologov (дата обращения: 28.01.2026).
7. Задорин И.В. Социолог в обществе недоверия // Портал «SocioLogos» [Электронный ресурс]. URL: https://sociologos.ru/blog/sotsiolog-v-obshchestve-nedoveriya/ (дата обращения: 28.01.2026).
8. Задорин И.В. Социолог в обществе недоверия // Портал «SocioLogos» [Электронный ресурс]. URL: https://sociologos.ru/blog/м sotsiolog-v-obshchestve-nedoveriya/ (дата обращения: 10.07.2025).
9. Леонова И.Ю. Доверие: понятие, виды и функции // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2015. Т. 25. Вып. 2. С. 34-41.
10. Социолог, замерь себя сам // Коммерсантъ URL: https://www.kommersant.ru/doc/6337610 (дата обращения: 28.01.2026).
11. Фонд «Общественное мнение». Опросы общественного мнения [Электронный ресурс] // ФОМ. - URL: https://fom.ru/Nauka-i-obrazovanie/15059 (дата обращения: 08.10.2025).
12. Фукуяма, Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию. М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. 730 с.

Н.В. Глушак – д.э.н., доцент, профессор кафедры национальной и мировой экономики, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, gnw3@yandex.ru,

N.V. Glushak – doctor of economics, associate professor, professor of the department of national and world economics, Russian state university for the humanities, Moscow, Russia.

БРЕМЯ ДОЛГА: ВЫЗОВЫ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ И ВОЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА
THE BURDEN OF DEBT: CHALLENGES TO THE ECONOMIC INDEPENDENCE AND MILITARY SECURITY OF THE STATE

Аннотация. В статье анализируется трансформация проблемы государственного долга из сугубо экономической категории в системный риск для национальной и глобальной стабильности. На основе данных МВФ, национальных финансовых отчетов и экспертных оценок показано, что рекордные уровни долговой нагрузки в развитых странах (превышение 100 трлн. долл. США, приближение к 100% мирового ВВП) сужают бюджетное пространство, ограничивают антикризисный потенциал и вступают в прямое противоречие с потребностями оборонного сектора. Автор раскрывает механизмы, через которые долг подрывает экономическую устойчивость и обороноспособность государств, и приходит к выводу, что устойчивое управление долгом становится императивом экономической и военной безопасности в XXI веке. Проведённый анализ позволяет сделать однозначный вывод о том, что высокий государственный долг развитых стран трансформировался из узкоэкономической проблемы в комплексную угрозу национальной и глобальной безопасности. Рекордные уровни долговой нагрузки, приближающиеся к 100% мирового ВВП, сужают возможности Правительств стран для инвестиций в будущее, делают экономики уязвимыми к финансовым шокам и, что наиболее критично, вступают в прямое противоречие с оборонными стратегиями стран.

Abstract. The article analyzes the transformation of the problem of public debt from a purely economic category into a systemic risk for national and global stability. Based on IMF data, national financial reports, and expert assessments, it is shown that record levels of debt burden in developed countries (exceeding 100 trillion US dollars and approaching 100% of global GDP) narrow the budgetary space, limit the anti-crisis potential, and come into direct conflict with the needs of the defense sector. The author reveals the mechanisms through which debt undermines the economic stability and defense capabilities of states, and concludes that sustainable debt management has become an imperative for economic and military security in the 21st century. The analysis allows us to draw a clear conclusion that the high public debt of developed countries has transformed from a narrow economic problem into a complex threat to national and global security. Record-breaking levels of debt burden, approaching 100% of global GDP, limit the ability of governments to invest in the future, make economies vulnerable to financial shocks, and, most critically, directly contradict countries' defense strategies.

Ключевые слова: государственный долг, экономическая безопасность, военная безопасность, бюджетный дефицит, оборонные расходы, долговая устойчивость, суверенитет.

Keywords: national debt, economic security, military security, budget deficit, defense expenses, debt sustainability, sovereignty.

Введение

Проблема государственного долга традиционно рассматривалась в контексте макроэкономической стабильности, инфляции и стоимости заимствований. Однако в последнее десятилетие, особенно после глобальных кризисов (финансового 2008-2009 гг., пандемийного 2020-2021 гг.), масштабы долговой нагрузки достигли качественно нового уровня, превратив её в фактор, непосредственно угрожающий национальному суверенитету.

По данным Международного валютного фонда (МВФ), мировой государственный долг к концу 2024 года превысил 100 трлн. долларов США, достигнув 93% глобального ВВП, а к 2030 году приблизится к 100% ВВП [1]. Это на 10 процентных пунктов ВВП выше, чем в доковидном 2019 году. Примечательно, что кризис долговой устойчивости переместился из развивающегося мира в страны G20 – основу международной финансовой системы [1]. Рекордные уровни долга развитых экономик перестают быть лишь статистическим показателем и становятся источником системных рисков для глобальной стабильности.

Чрезмерная долговая нагрузка подрывает два ключевых столпа национального суверенитета – экономическую и военную безопасность, создавая порочный круг уязвимости. С одной стороны, растущие процентные платежи сокращают возможности для инвестиций в инфраструктуру, науку и человеческий капитал, ослабляя долгосрочный экономический потенциал. С другой – они вступают в прямую конкуренцию с оборонными расходами, ограничивая способность государства обеспечивать свою безопасность в условиях нарастающей геополитической турбулентности.

Цель статьи – проанализировать механизмы, через которые государственный долг развитых экономик превращается в угрозы для экономической устойчивости и обороноспособности стран.

Задачи исследования:

1) оценить современные масштабы и динамику государственного долга в развитых странах;
2) выявить каналы трансмиссии долговых рисков в сферу экономической безопасности;
3) исследовать прямые и косвенные угрозы, которые высокий долг создаёт для военной безопасности;
4) на примере ключевых экономик (США, стран еврозоны, Японии) проиллюстрировать взаимосвязь долговой нагрузки и уязвимостей;
5) кратко рассмотреть возможные пути смягчения рисков.

Методология исследования основана на анализе статистических данных международных организаций (МВФ, Всемирный банк), национальных финансовых отчётов, экспертных публикаций и научных статей. Используются методы сравнительного анализа, метод конкретных ситуаций и системного подхода.

Научная новизна заключается в комплексном рассмотрении проблемы государственного долга сквозь призму пересечения экономической и военной безопасности, а также в акценте на сдвиге долговых рисков в центр мировой финансовой системы.

Результаты исследования

Согласно октябрьскому (2024) докладу МВФ «Бюджетный вестник», мировой государственный долг не только достиг исторического максимума, но и, вероятно, «хуже, чем представляется». Фонд вводит концепцию

«долга, подверженного риску», которая учитывает макрофинансовые и политические условия, а также большой объём «неустановленного долга» (условные обязательства, риски государственных предприятий). В неблагоприятном сценарии мировой долг через три года может достичь 115% ВВП. Прогноз на октябрь 2025 года подтверждает тренд: глобальный государственный долг превысит 100% мирового ВВП уже к 2029 году [1].

Страновые концентрации. Бремя долга распределено неравномерно, но его эпицентр находится в наиболее развитых экономиках. США демонстрируют самый быстрый рост отношения долга к ВВП среди крупных развитых экономик. В начале 2025 года объём госдолга США превысил 36 трлн. долл., что составляет более 122% ВВП [3]. Согласно прогнозу МВФ, валовой государственный долг США вырастет до143,4% к 2030 году [1].

Еврозона остаётся глубоко разделённой. С одной стороны, существуют «образцы бюджетной дисциплины»: Германия (около 64,4% ВВП), Нидерланды, Швеция, Дания (уровень ниже 60%). С другой – высокодолговые экономики: Италия (около 137% ВВП), Греция (146,7% ВВП), Франция (116,5%), Испания (100,4%) [1]. На конец 2024 года госдолг Италии увеличился до 137,8% ВВП [8]. По этому показателю Япония является абсолютным рекордсменом среди развитых стран. К концу 2025 года государственный долг страны составит почти около 1324 трлн. иен, что более чем в два раза превышает национальный ВВП [7, 9].

Медианное значение отношения госдолга к ВВП для стран G7 находится на уровне 110% [3]. В «клуб» стран с долгом выше 100% ВВП, помимо уже упомянутых, входят Канада, Китай и Великобритания [1].

Таблица 1 – Государственный долг ключевых развитых экономик (2024-2025 гг.)

Страна	Объём госдолга, трлн. долл. США	Отношение к ВВП, %	Прогноз к 2030 г. (по данным МВФ)
США	> 36 (2025)	> 122%	~ 143%
Япония	~ 8,7 (2024)	> 250%	~ 130%
Италия	~ 3,48 (2025)	137–138%	~ 137%
Греция	~ 3,48 (2024)	146,7%	~ 120%
Германия	~ 0,434 (2025)	64,4%	~ 74%
Франция	~ 3,95 (2025)	116,5%	~ 128%

Источник: составлено автором на основе [1, 3, 7, 8]

Ключевой тренд, отмеченный МВФ, заключается в том, что кризис долговой устойчивости переместился из развивающегося мира в страны G20 – то есть в государства, на которых держится международная финансовая система [1]. Это принципиально меняет природу системных рисков. Высокий и растущий государственный долг подрывает экономическую безопасность через несколько взаимосвязанных факторов.

1. Сужение бюджетного пространства. Происходит вытеснение продуктивных расходов растущими процентными платежами. В США процентные расходы по государственному долгу в 2024-2025 финансовом году превысили 1 трлн. долл. США [5], что больше расходов на оборону (886,3 млрд. долл. США в 2024 финансовом году) [6]. Аналогичная ситуация, по данным МВФ, наблюдается и в ряде других развитых стран: «расходы на обслуживание долга уже превышают оборонные бюджеты» [1]. Эти средства могли бы быть направлены на инвестиции в инфраструктуру, научные исследования, образование или здравоохранение – то есть в основы долгосрочного экономического роста и человеческого капитала.

2. Повышение системных финансовых рисков. Высокая долговая нагрузка делает экономику крайне уязвимой к изменению монетарных условий. МВФ предупреждает, что эпоха почти нулевых ставок завершилась, а более высокие ставки делают обслуживание долга затратнее. Каждый дополнительный процентный пункт стоимости заимствований означает десятки миллиардов, уходящие на выплату процентов [1]. Замедление экономического роста, потеря доверия инвесторов или внезапный шок могут быстро спровоцировать спираль роста доходностей по госбумагам и бюджетного кризиса.

3. Ограничение антикризисного потенциала. Исчерпание фискальных резервов снижает способность правительств адекватно реагировать на будущие шоки – будь то новые экономические кризисы, климатические катастрофы или геополитические конфликты. МВФ отмечает, что текущих бюджетных корректировок в среднем недостаточно для стабилизации долга с высокой вероятностью, а для этого требуются значительно большие усилия [1]. Это означает, что в момент следующего кризиса у правительств может просто не быть ресурсов для масштабной поддержки экономики.

4. Долговая зависимость и суверенитет. Чрезмерная зависимость от заимствований, особенно в резервной валюте, может ограничивать политический суверенитет. В статье журнала National Interest (апрель 2024) указывается, что США, используя доминирующее положение доллара как «дубины» против других стран, провоцируют глобальный Юг на поиск альтернативных инструментов и резервных валют [2]. Это, в долгосрочной перспективе, подрывает монетарное доминирование США и может привести к фундаментальной перестройке международной финансовой архитектуры.

Теоретическое обоснование связи долга и экономической безопасности подтверждается в научной литературе. Как отмечено в статье В.В. Кукушкин, высокий уровень государственного долга напрямую влияет на экономическую безопасность страны, так как может привести к росту расходов на обслуживание, снижению инвестиционного потенциала, инфляции и ухудшению кредитного рейтинга [4].

Экономическая уязвимость, порождаемая долгом, закономерно трансформируется в угрозы для военной безопасности, создавая бюджетный конфликт беспрецедентного масштаба. Как уже было показано, во многих развитых странах расходы на обслуживание долга уже сравнялись или превысили оборонные бюджеты [1]. Это создаёт прямую конкуренцию за ограниченные бюджетные ресурсы. В США, где оборонный бюджет является

крупнейшим в мире, процентные платежи в 1 трлн. долл. США создают мощное политическое давление для сокращения военных ассигнований [5].

Вынужденная бюджетная консолидация заставляет даже традиционно дисциплинированные страны идти на непопулярные меры. Яркий пример – Германия, которая была вынуждена скорректировать закреплённый в конституции «долговой тормоз», чтобы разрешить больше заимствований на инфраструктуру и оборону [1]. Без подобных исключений наращивание военных расходов до целевых 2% ВВП НАТО было бы невозможным. Высокодолговые страны, такие как Италия, также сталкиваются с жёстким выбором между необходимостью сокращать дефицит и требованиями альянса увеличивать оборонные расходы.

Ограниченные бюджетные возможности снижают способность государства финансировать дорогостоящие военные операции, поддерживать союзников, инвестировать в новые технологии (искусственный интеллект, гиперзвуковое оружие, киберзащиту) и содержать глобальную сеть военных баз. В условиях возрождения мировой конкуренции и многополярного мира фискальная слабость напрямую конвертируется в ослабление стратегического влияния и способности отстаивать национальные интересы.

В апреле 2024 года журнал National Interest со ссылкой на экспертов опубликовал статью под красноречивым заголовком: «Рост долга является самой большой угрозой национальной безопасности США» [2]. Авторы утверждают, что безрассудная фискальная политика администраций последних лет привела к резкому росту долга, что подрывает экономическую основу могущества страны и её способность противостоять внешним вызовам [2].

США представляют собой уникальный случай: страна с крупнейшим в мире военным бюджетом одновременно является и крупнейшим в мире должником. Этот парадокс порождает специфические риски [3,4]:

1. *долговая ловушка:* даже незначительный рост процентных ставок ведёт к взрывному увеличению расходов на обслуживание долга, которое уже превысило 1 трлн. долл. США;
2. *риск технического дефолта:* периодические политические кризисы вокруг повышения потолка госдолга создают угрозу технического дефолта, что подрывает доверие к американским финансовым обязательствам;
3. *эрозия доверия к доллару:* злоупотребление статусом доллара как резервной валюты для финансирования дефицита и введения санкций, по мнению экспертов, побуждает другие страны искать альтернативы, что в перспективе может ослабить фундаментальную основу американской мощи – спрос на US Treasuries.

Страны Еврозоны (Италия, Греция, Франция) имеют высокую зависимость от партнёров. Высокий долг (137% ВВП в Италии, 147% в Греции) жёстко ограничивает фискальное пространство этих стран. Это делает их крайне зависимыми от политики Европейского центрального банка и финансовой солидарности ЕС. В контексте НАТО эти страны с трудом выполняют обязательства по доведению оборонных расходов до 2% ВВП, что ослабляет общий потенциал альянса и усиливает нагрузку на основных плательщиков, прежде всего США и Германию.

Японская экономика – это бомба замедленного действия. При уровне долга, превышающем 250% ВВП, Япония демонстрирует относительную стабильность благодаря исключительно низким процентным ставкам и внутреннему владению долгом (подавляющее большинство облигаций принадлежит резидентам) [7]. Однако эта стабильность очень хрупкая. Любое изменение монетарной политики Банка Японии, рост инфляции или демографическое давление (старение населения резко увеличивает социальные расходы) могут спровоцировать кризис доверия к долговой устойчивости, с серьёзными последствиями для всей мировой финансовой системы.

Для снижения государственного долга развитых стран, требуется комплексный подход и политическая воля их руководства. МВФ и эксперты выделяют несколько ключевых направлений:

1. *Бюджетная консолидация.* Необходимость разработки и соблюдения убедительных среднесрочных бюджетных рамок. Это подразумевает как увеличение доходов (налоговые реформы), так и оптимизацию расходов, особенно в условиях старения населения, требующего роста затрат на пенсии и здравоохранение [1].
2. *Оптимизация структуры расходов.* Пересмотр бюджетных приоритетов в пользу расходов, стимулирующих долгосрочный рост (инфраструктура, НИОКР, образование) и обеспечивающих безопасность, при реформе социальных систем для повышения их эффективности.
3. *Усиление долгового управления.* Активные действия по снижению стоимости обслуживания долга (например, рефинансирование в периоды снижения ставок), удлинение сроков заимствований для снижения рисков рефинансирования и работа по учёту и ограничению «неустановленного долга» [1].
4. *Международное сотрудничество.* Координация фискальной и монетарной политики крупнейших экономик для предотвращения цепной реакции на финансовых рынках. Создание действующих механизмов реструктуризации суверенного долга для предотвращения кризисов.

Таблица 2 – Сравнение ключевых бюджетных показателей безопасности США

Показатель	2024 г. (оценка)	Сравнение и вывод
Процентные расходы по госдолгу	> 1000 млрд. долл. США	Превышают оборонный бюджет. Создают прямую конкуренцию за ресурсы
Оборонный бюджет	886,3 млрд. долл. США	Рекордный в абсолютном выражении, но относительно сокращается из-за роста процентных и социальных расходов
Соотношение: Проценты / Оборона	113%	Наглядно иллюстрирует конфликт между долговым бременем и потребностями безопасности

Источник: составлено автором на основе [5, 6, 7]

Заключение

Проведённый анализ позволяет сделать однозначный вывод о том, что высокий государственный долг развитых стран трансформировался из узкоэкономической проблемы в комплексную угрозу национальной и глобальной безопасности. Рекордные уровни долговой нагрузки, приближающиеся к 100% мирового ВВП, сужают

возможности Правительств стран для инвестиций в будущее, делают экономики уязвимыми к финансовым шокам и, что наиболее критично, вступают в прямое противоречие с оборонными стратегиями стран.

Без решительных и скоординированных фискальных мер конфликт между необходимостью обслуживать растущий долг и финансировать оборону, отвечать на климатические вызовы и поддерживать социальную стабильность будет только обостряться. Это подрывает стратегическую автономию государств, делает их более зависимыми от конъюнктуры финансовых рынков и политической воли кредиторов.

Таким образом, в XXI веке устойчивое управление государственным долгом перестаёт быть вопросом лишь бюджетной дисциплины. Оно становится императивом экономической и военной безопасности, необходимым условием для сохранения суверенитета, геополитической дееспособности и долгосрочного процветания в нестабильном мире. Игнорирование этой взаимосвязи чревато не просто финансовым кризисом, но и глубоким ослаблением основ национальной и международной безопасности.

Источники:

1. Международный валютный фонд (МВФ). [Электронный ресурс]. URL: https://www.imf.org/ru/ (дата обращения: 10.01.2026).
2. National Interest / Синьхуа. (2024, 13 апреля). Рост долга является самой большой угрозой национальной безопасности США. [Электронный ресурс]. URL: https://russian.news.cn/20240414/769c2488a7834d23879718cc50c56247/c.html (дата обращения: 10.01.2026).
3. Альфа-Банк. (2025, 22 января). В чём опасность госдолга США для мировой экономики. [Электронный ресурс]. URL: https://alfabank.ru/alfa-investor/t/v-chem-opasnost-gosdolga-ssha-dlya-mirovoy-ekonomiki/ (дата обращения: 10.01.2026).
4. Кукушкин, В.В. Государственный долг и экономическая безопасность / В.В. Кукушкин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 5-1(111). С. 248-251.
5. РИА Новости. (2025, 22 декабря). Проценты по госдолгу США достигли триллиона долларов, заявили в Конгрессе. [Электронный ресурс]. URL: https://ria.ru/20251222/ssha-2063966708.html (дата обращения: 10.01.2026).
6. ACC. (2023, 22 декабря). Байден подписал военный бюджет США на 2024 год объемом $886 млрд. [Электронный ресурс]. URL: https://www.ntv.ru/novosti/2805105/ (дата обращения: 10.01.2026).
7. ТАСС. (2025, 10 февраля). Госдолг Японии достиг рекордного уровня. [Электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/ekonomika/23097061.
8. MySeldon / Вести. (2024). Власти Италии: госдолг страны вырос до 137% ВВП. [Электронный ресурс]. URL: https://myseldon.com/ru/news/index/310583244 (дата обращения: 10.01.2026).
9. Trading Economics. Долг генерального правительства Японии к ВВП. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.tradingeconomics.com/japan/government-debt-to-gdp (дата обращения: 10.01.2026).
10. Forbes.ru. (2023, 23 декабря). Байден утвердил рекордный оборонный бюджет США. [Электронный ресурс]. URL: https://www.forbes.ru/finansy/503212-bajden-utverdil-rekordnyj-oboronnyj-budzet-ssa-na-886-mlrd (дата обращения: 10.01.2026).

В.В. Говдя – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

V.V. Govdya – doctor of economics, professor, head of the accounting department, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Ж.В. Дегальцева – к.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, Degalceva_1996@inbox.ru,

Zh.V. Degaltseva – candidate of economic sciences, professor of the department of accounting, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.В. Богданова – магистрант учетно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, Nastasya.bogdanova.03@inbox.ru,

A.V. Bogdanova – master's student, faculty of accounting and finance, Kuban state agrarian university, krasnodar, Russia.

РАЗВИТИЕ РАСТЕНИЕВОДСТВА В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕЙСЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: PESTLE-АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РОСТА
CROP PRODUCTION DEVELOPMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT: PESTLE-ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND GROWTH PROSPECTS

Аннотация. Растениеводство является основой российского агропромышленного комплекса, обеспечивающей продовольственную безопасность страны. Для выявления возможностей и угроз, возникающих в результате изменений внешней среды, применяется инструмент стратегического анализа - PESTLE-анализ. Данная статья посвящена оценке макроэкономической среды российских аграрных формирований, специализирующихся на производстве готовой продукции растениеводства, с целью определения основных факторов риска и возможностей для роста отрасли. Особое внимание уделено политическим, экономическим, социальным, технологическим, экологическим и правовым аспектам, характеризующим современное состояние растениеводства и перспективы его развития в ближайшие годы. Анализ проведен на примере различных федеральных округов России, акцент сделан на особенностях Южного федерального округа и Центрального Федерального округа, демонстрирующих различные модели ведения аграрного предпринимательства и реакции на внешние вызовы.

Absrtract. Crop production is the basis of the Russian agro-industrial complex, which ensures the country's food security. A strategic analysis tool, PESTLE analysis, is used to identify opportunities and threats arising from changes in the external environment. This article is devoted to assessing the macroeconomic environment of Russian agricultural formations specializing in the production of finished crop production, in order to identify the main risk factors and opportunities for the growth of the industry. Special attention is paid to the political, economic, social, technological, environmental and legal aspects characterizing the current state of crop production and the prospects for its development in the coming years. The analysis is based on the example of various federal districts of Russia, the emphasis is on the peculiarities of the Southern Federal District and the Central Federal District, demonstrating different models of agricultural entrepreneurship and responses to external challenges.

Ключевые слова: аграрные формирования, растениеводство, PESTLE-анализ, экономика, политика, экология, технология, социальное развитие, правовые аспекты, стратегия развития.

Keywords: agricultural formations, crop production, PESTLE analysis, economics, politics, ecology, technology, social development, legal aspects, development strategy.

Введение

Современное российское растениеводство функционирует в сложных условиях постоянно меняющейся внешней среды. Экономическое положение отрасли во многом зависит от множества факторов, среди которых

политические решения правительства, рыночные колебания, природные катаклизмы и демографические тенденции. Именно поэтому применение PESTLE-анализа представляется актуальным методом для выявления возможных рисков и благоприятных обстоятельств, позволяющих определить направления устойчивого развития отрасли.

Цель исследования

Целью настоящей статьи является оценка текущего состояния растениеводства в регионе посредством PESTLE-анализа и выявление перспектив роста отрасли в современных условиях глобальной неопределенности.

Методология исследования

Методологической базой проведенного исследования послужил комплексный подход, сочетающий качественный и количественный анализ отраслевых показателей. Исходные данные были получены путем обобщения официальной статистики, отчетов аналитических агентств и публикаций научных исследований ведущих институтов (РАНХиГС, Институт экономики РАН, Высшая школа экономики). Основной метод исследования – PESTLE-анализ, позволяющий оценить шесть групп факторов, определяющих стратегическое развитие хозяйствующих субъектов аграрного сектора экономики и отрасли растениеводства в целом. Каждая группа включает ключевые элементы, такие как политическая стабильность, экономический рост, социальная инфраструктура, технологические новшества, экологические угрозы и правовое регулирование.

Результаты исследования

Анализ проводился поэтапно с выделением каждой составляющей PESTLE-модели отдельно. Рассмотрим подробнее каждую категорию факторов и ее влияние на российскую отрасль растениеводства.

Политические факторы. Наиболее заметное политическое влияние осуществляется через государственную политику в отношении регулирования рынка сельскохозяйственной продукции и поддержку национального производства. Государственная поддержка селекции агрокультур, обеспечение продовольственной безопасности, защита внутренних рынков и субсидии способствуют стимулированию роста отрасли растениеводства. Важнейшими инструментами государственной политики являются импортозамещение, поддержка экспортеров и выделение бюджетных средств на приобретение новой техники и строительство объектов хранения [5].

Однако отдельные региональные особенности приводят к различиям в политике: так, ЮФО часто сталкивается с необходимостью экспорта своей продукции за рубеж, испытывая давление мировых цен и курсов валют, тогда как Центральный федеральный округ работает преимущественно на внутренние рынки, предлагая диверсифицированную структуру производства. Политика экспортных пошлин, введенная правительством в 2021-2022 годах, серьезно повлияла на финансовое благополучие аграриев ЮФО, вынудив многих переходить на производство альтернативных агрокультур. Эта мера стала серьезным риском для прибыли аграрных формирований и создала дополнительную нагрузку на их бизнес-модель.

Экономические факторы. Экономика растениеводства подвержена постоянным изменениям, вызванным колебаниями цен на ресурсы и готовую продукцию. Основными проблемами остаются высокая стоимость топлива, средств защиты растений от вредителей и болезней. минеральных удобрений и специальной техники, значительная зависимость от иностранных поставщиков оборудования и материалов, высокий износ материальной базы и значительный физический износ используемого оборудования. Это создает серьезные препятствия для эффективной эксплуатации и поддержания высоких темпов производства. Особенно чувствительными оказываются показатели рентабельности производства зерновых культур, поскольку рост себестоимости опережает увеличение отпускных цен на ресурсы [4, 8]. Другой важный аспект – волатильность курса рубля. Поскольку большинство семян, средств защиты растений и оборудования закупается за рубежом, колебания валютного курса серьезно влияют на производственные расходы и финансовую устойчивость сельскохозяйственных организаций.

Также негативное влияние на доходность оказывает инфляционный рост и сокращение реальных доходов населения, приводящие к уменьшению спроса на многие виды продуктов растениеводства. Изменчивость потребительских предпочтений, переход на органику и локальное производство создают новые маркетинговые вызовы. Однако цена остается основным фактором выбора продукта большинством россиян [1, 3].

Социальные факторы. Нехватка рабочей силы и кадровый голод – одни из центральных проблем современного растениеводства. Миграция молодежи из сельской местности в города создает острый дефицит квалифицированных кадров, что осложняет внедрение инновационных технологий и модернизацию производств. Недостаток механизаторов, инженеров и агрономов сдерживает расширение масштабов производства и замедляет реализацию проектов модернизации в сельском хозяйстве [7].

Общественное восприятие сельского хозяйства как низкооплачиваемой и малопривлекательной сферы деятельности еще сильнее углубляет этот кризис. Необходимо формировать привлекательные условия для притяжения молодых профессионалов, развивать образовательные инициативы и повышать социальную инфраструктуру в станицах и селах. Еще один социальный аспект – предпочтения потребителей. Растет популярность экопродукции и региональной специализации («локальности»). Люди хотят поддерживать отечественные бренды и выбирать проверенные временем традиционные продукты. Тем не менее массовая аудитория продолжает ориентироваться на цену, предпочитая недорогие товары. Цена все еще остается доминирующим критерием выбора для большинства потребителей.

Технологические факторы. Уровень технологического оснащения влияет на эффективность производства и конкурентоспособность отраслей растениеводства. Низкий уровень обновления технической базы и устаревшие парк комбайнов и тракторов снижают общую производительность отрасли. Внедрение высокоточной навигации, автоматизация процессов и цифровизация способны увеличить производительность труда и

сократить издержки производства [2, 6]. Примером успешного внедрения новых технологий служит опыт Краснодарского края, активно использующего спутниковые системы мониторинга и точное земледелие. Такие инструменты позволяют значительно экономить ресурсы и улучшать управление рисками.

Инновационные подходы в области генетики и биотехнологий позволяют получать высокоэффективные гибриды, устойчивые к неблагоприятным климатическим условиям. Географическая информационная система (ГИС) и дистанционное зондирование Земли обеспечивают оперативную оценку состояния посевов и своевременное принятие мер по защите растений. Эти технологии успешно применяются в Краснодарском крае и Республике Татарстан, показывая высокую эффективность в повышении урожайности.

Цифровизация отрасли, развитие электронных торговых площадок и системы электронного документооборота способствуют ускорению товарообмена и прозрачности транзакций. Но несмотря на успехи, большая часть российских аграрных формирований не готова принять цифровые технологии, что тормозит общий прогресс отрасли.

Экологические факторы. Изменение климата, деградация почв и недостаток водных ресурсов оказывают большое влияние на отрасль растениеводства. Засушливые сезоны и сильные ветра наносят огромный ущерб качеству урожая и общему состоянию пашни. Монокультура и несоблюдение ротации посевов в севообороте ухудшают плодородие почв, что ставит под угрозу будущие урожаи. Плохое состояние ирригационных систем и нехватка качественной питьевой воды также вносят вклад в ограничения продуктивности отрасли [8].

Примером катастрофического влияния природных условий является ситуация с засухой в ЮФО в 2024-2025 годах, приведшей к резкому падению урожайности подсолнечника и созданию дефицита сырья для переработки. Аграрии столкнулись с экономической неэффективностью и снижением маржи, вынуждая переработчиков искать сырье в других регионах.

Обеспечение доступности чистой воды и поддержание качественного состава почвы требуют значительных инвестиций в систему орошения и восстановление гумуса. Необходимость страхования рисков, связанных с изменением климата, становится важной частью государственных инициатив и частного инвестирования.

Правовые факторы. Правовая среда регулирует отношения собственности на землю, права пользования участками и нормы, касающиеся защиты природы и здоровья населения. Законодательные акты, направленные на защиту экосистем и контроль над использованием агротехнических средств, оказывают сильное влияние на предпринимательскую деятельность растениеводческих хозяйств. Одним из препятствий является сложность процедуры оформления арендных договоров и перехода земель из одного вида использования в другой. Ограниченный доступ к земле мешает расширять масштабы производства и модернизировать фермы. Регулярные проверки и штрафы усиливают административный прессинг на сельхозтоваропроизводителей [6].

Вместе с тем законы о контроле качества семян и растительных материалов поддерживают стандарты безопасности и способствуют сохранению биоразнообразия. Таким образом, правовая сфера должна учитывать интересы всех участников рынка и обеспечивать баланс между требованиями охраны природы и развитием производственно-хозяйственной деятельности.

Выводы и рекомендации

Проведенный PESTLE-анализ показал сложную картину взаимодействия многочисленных факторов, влияющих на успешность растениеводства в России. Основные выводы следующие:

1. Политика: импортозамещение и государственная поддержка необходимы для преодоления зависимости от зарубежной продукции и увеличения внутренней конкурентоспособности. Важно проводить дифференцированный подход к различным регионам страны, учитывая их специфику.

2. Экономика: требуется разработать эффективные финансовые механизмы поддержки, позволяющие компенсировать негативные последствия колебаний цен и валютных курсов. Укрепление финансовой независимости предприятий и организаций позволит расширить инвестиционную активность и создать стимулы для модернизации производства.

3. Социальные аспекты: привлечение молодежи в сельское хозяйство возможно лишь путем улучшения условий жизни в станицах и сельских поселениях, повышения привлекательности профессии фермера и популяризации агробизнеса. Инвестиции в образование и переподготовку кадров позволят решить проблему нехватки квалифицированной рабочей силы.

4. Технология: широкомасштабное внедрение передовых технологий, таких как точное земледелие, автоматизация и цифровая трансформация, способно кардинально изменить лицо отрасли, повысив ее эффективность и снизив затраты. Поддержка государства необходима для быстрого распространения инновационных решений.

5. Экология: сохранение природного баланса и бережливое отношение к почве и воде станут залогом будущего успеха отрасли. Программа восстановления гумуса и организация доступной системы водоснабжения являются приоритетными задачами. Нужно поощрять разработку и внедрение экологичных подходов к производству.

6. Законодательство: необходимо упростить процедуру получения земельных участков и усилить правовую защищенность аграриев. Прозрачность процедур и упрощенные правила регистрации сделают отрасль привлекательной для инвесторов и крупных игроков.

В заключение подчеркнем важность регулярного проведения подобного анализа для выявления скрытых угроз и потенциальных возможностей. Комплексный подход, учитывающий взаимозависимость факторов, позволит выработать действенные стратегии для укрепления позиций растениеводства в экономике России.

Таблица 1 – Обобщающая таблица факторов PESTLE-анализа для отрасли растениеводства

Категория	Ключевые факторы	Влияние на отрасль
Политические	Эмбарго, квоты, нацпроекты	Стимулируют селекцию, закрывают рынки сбыта
Экономические	Ключевая ставка ЦБ, пошлины	Рост стоимости логистики, трудности покупки техники
Социальные	Старение кадров, миграция	Дефицит специалистов, рост зарплат при низкой производительности
Технологические	Точное земледелие, биоинженерия	Сокращение пестицидной нагрузки, повышение урожайности
Экологические	Засуха, эрозия почв	Необходимость смены структуры посевов, страховка рисков
Правовые	Регулирование оборота земель	Трудности владения землей, отсутствие единого стандарта

Заключение

Проведенный PESTLE-анализ современного состояния растениеводства свидетельствует о том, что отрасль вступила в эпоху фундаментальной бифуркации. Внешняя среда перестала быть просто фоном для хозяйственной деятельности – она превратилась в активного агента изменений, требующего от сельхозпроизводителей, аграрной науки и государства беспрецедентной гибкости и технологической модернизации.

Ключевой вывод исследования заключается в следующем: традиционная парадигма растениеводства, основанная на интенсификации за счет химизации и экстенсивном расширении посевных площадей, исчерпала свой потенциал. Анализ политических и экономических факторов указывает на то, что эпоха глобализированных и предсказуемых рынков уступает место регионализации и волатильности. Санкционные режимы, разрывы логистических цепочек и колебания валют делают отрасль уязвимой, но одновременно стимулируют политику импортозамещения и технологического суверенитета, открывая окно возможностей для внутренних инноваций.

Социокультурные и технологические тренды формируют новый «социальный заказ» для отрасли. С одной стороны, меняющиеся потребительские привычки требуют диверсификации агрокультур и повышения пищевой ценности готовой продукции. С другой стороны, нарастающий кадровый голод на селе делает невозможным дальнейшее развитие без тотальной роботизации и внедрения точного земледелия. Цифровизация и биотехнологии перестали быть опциями «для передовиков» и становятся единственным способом удержания рентабельности в условиях дефицита трудовых ресурсов.

Наиболее острым и не имеющим обратной силы вызовом является блок экологических и правовых факторов. Изменение климата (аридизация южных территорий, непредсказуемость заморозков) и ужесточение «зеленой повестки» (регулирование выбросов, углеродный след) действуют как «ножницы», срезающие неадаптивные модели хозяйствования. Растениеводство будущего – это не просто производство еды, а управление экосистемными услугами: секвестрация углерода, сохранение биоразнообразия и восстановление почв.

Стратегический императив для роста в этих условиях – переход от линейной модели «ресурсы-продукт» к циклической экономике (регенеративное земледелие) и «экономике знаний». Перспективы роста сохраняются, но они будут обеспечены не столько объемами валового сбора, сколько добавленной стоимостью, создаваемой за счет:

- адаптивной селекции (сорта и гибриды, устойчивые к стрессам);
- глубокой переработки (максимальное извлечение ценности из сырья);
- AgTech-решений (снижение издержек и повышение точности прогнозов).

Резюмируя отметим, растениеводство стоит на пороге смены технологического уклада. Успех будет сопутствовать тем игрокам и регионам, которые смогут воспринимать изменения внешней среды не как череду кризисов, а как ускоритель давно назревшей трансформации. Только системный подход, балансирующий между экономической эффективностью, экологической безопасностью и социальной ответственностью, позволит обеспечить продовольственную безопасность и устойчивый рост отрасли в долгосрочной перспективе.

Источники:

1. Борисова, О.А. Факторы развития сельского хозяйства России // О. А. Борисова, Е. В. Тихонова. – Экономика и социум. – 2023. – № 3. – С. 125-131.
2. Дашков, Л.П. Особенности развития АПК России // Л. П. Дашков. – Проблемы теории и практики управления. – 2024. – № 4. – С. 76-82.
3. Миронов, А. С. Тенденции развития растениеводства в условиях глобализации // А.С. Миронов. – Вестник РУДН. Серия: Агрономия и животноводство. – 2025. – № 2. – С. 56-63.
4. Петрова, И. И. Инновационные технологии в растениеводстве: возможности и перспективы // Научные труды Института экономики РАН. – 2025. – № 1. – С. 98-105.
5. Полякова, Н. Н. Современное состояние и перспективы развития агропромышленного комплекса России // Н.Н. Полякова. – Известия Академии наук СССР. Серия обществоведения. – 2024. – № 6. – С. 112-119.
6. Смирнов, В. Г. Финансовая поддержка сельского хозяйства в России: опыт и перспективы // В. Г. Смирнов. - Российские аграрные ведомости. – 2025. – № 3. – С. 45-51.
7. Соколова, Л. Д. Современные проблемы кадровой подготовки специалистов сельского хозяйства // Л. Д. Соколова. – Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. – 2024. – №1. – С. 87-93.
8. Яшина, Э. Р. Биотехнологии и будущее сельского хозяйства России // Э. Р. Яшина. – Наука и жизнь. – 2025. – № 2. – С. 34-40.

Т.А. Головина – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и управление персоналом», Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, Орел, Россия, golovina_t78@mail.ru,

T.A. Golovina – doctor of economic sciences, professor, head of the department of management and public administration, Central russian institute of management – Branch of RANEPA, Oryol, Russia;

Т.Е. Хорольская – к.э.н., доцент, заведующий кафедрой денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, khorolskaya77@mail.ru,

T.E. Khorolskaya – candidate of economic sciences, associate professor, head of the department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

И.Н. Дикарев – обучающийся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, wezzer.gg@gmail.com,

I.N. Dikarev – student of the faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНА КАК ДРАЙВЕР ЕГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
ATTRACTIVENESS OF THE REGION AS A DRIVER OF ITS SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема социально-экономического развития российских регионов сквозь призму управления их привлекательностью. В условиях усиления межрегиональной конкуренции за инвестиции, человеческий капитал и ресурсы развития, формирование объективной привлекательности и позитивного имиджа территории становится стратегическим приоритетом региональной политики. В работе проводится терминологическое разграничение понятий «имидж региона» и «привлекательность региона», подчеркивая их диалектическую взаимосвязь: если имидж представляет собой субъективный, эмоционально окрашенный образ в сознании целевых групп, то привлекательность является объективной характеристикой способности территории удовлетворять потребности стейкхолдеров. В статье систематизируются факторы, формирующие привлекательность территории. На основе анализа существующих теоретических подходов выделяются природно-географические, экономические, социально-инфраструктурные, культурно-рекреационные, технологические и институционально-политические детерминанты. Особое внимание уделяется классификации характеристик на объективные (не зависящие от общества) и субъективные (созданные в результате человеческой деятельности). Дана оценка методологическим подходам к анализу привлекательности и конкурентоспособности регионов. Рассматриваются индексный метод, многокритериальные и статистические подходы, а также специфика построения рейтингов. Проанализированы как зарубежные и отечественные практики рейтингования, так и интегральные индексы устойчивого развития и экономической безопасности. Авторами подчеркивается необходимость комбинирования объективных статистических данных с субъективными оценками ключевых стейкхолдеров – населения, инвесторов, органов власти. В работе представлена авторская методика оценки привлекательности региона для населения, базирующаяся на расчете интегрального индекса. Методика включает формирование системы объективных (статистических) и субъективных (опросных) показателей, их нормализацию, расчет весовых коэффициентов и построение частных индексов по экономическому, социальному и демографическому блокам. Предложенный подход обеспечивает комплексность, прозрачность и воспроизводимость оценки, что позволяет использовать его для мониторинга регионального развития, обоснования управленческих решений и корректировки стратегий социально-экономической политики.

Abstract. The article examines the current problem of socio-economic development of Russian regions through the prism of managing their attractiveness. In the context of increased interregional competition for investments, human capital and development resources, the formation of objective attractiveness and a positive image of the territory is becoming a strategic priority of regional policy. The paper makes a terminological distinction between the concepts of "image of the region" and "attractiveness of the region", emphasizing their dialectical relationship: if the image is a subjective, emotionally colored image in the minds of target groups, then attractiveness is an objective characteristic of the ability of the territory to meet the needs of stakeholders. The article systematizes the factors that form the attractiveness of the territory. Based on the analysis of existing theoretical approaches, natural-geographical, economic, socio-infrastructural, cultural-recreational, technological and institutional-political determinants are identified. Special attention is paid to the classification of characteristics into objective (independent of society) and subjective (created as a result of human activity). The assessment of methodological approaches to the analysis of attractiveness and competitiveness of regions is given. The index method, multi-criteria and statistical approaches, as well as the specifics of rating construction are considered. The article analyzes both foreign and domestic rating practices, as well as integral indices of sustainable development and economic security. The authors emphasize the need to combine objective statistical data with subjective assessments of key stakeholders – the population, investors, and authorities. The paper presents the author's methodology for assessing the attractiveness of a region for the population, based on the calculation of an integral index. The methodology includes the formation of a system of objective (statistical) and subjective (survey) indicators, their normalization, the calculation of weighting coefficients and the construction of private indices for economic, social and demographic blocks. The proposed approach ensures the complexity, transparency and reproducibility of the assessment, which allows it to be used to monitor regional development, justify management decisions and adjust socio-economic policy strategies.

Ключевые слова: регион, привлекательность региона, имидж региона, конкурентоспособность региона, оценка привлекательности региона, региональная экономическая политика.

Keywords: region, attractiveness of the region, image of the region, competitiveness of the region, assessment of the attractiveness of the region, regional economic policy.

Сегодня в России уделяется большое внимание вопросам, связанным с развитием регионов с точки зрения создания благоприятного имиджа территории для дальнейшего увеличения ее привлекательности для инвестиций и комфортного проживания населения.

Стоит отметить, что каждый регион Российской Федерации имеет свои отличительные особенности, например, размер территории, климатические условия, удаленность от столицы, род деятельности и др. Это означает, что факторы, влияющие на формирование имиджа в тех или иных регионах, будут существенно отличаться [1].

Актуальность задач социально-экономического развития российских регионов обуславливает необходимость управления их конкурентными преимуществами. Ключевыми категориями в данном контексте выступают «привлекательность региона» и «имидж региона», которые, будучи тесно взаимосвязанными, отражают различные аспекты его позиционирования.

Четкое терминологическое разграничение этих понятий является основой для формирования эффективной региональной политики. Имидж региона представляет собой субъективный, эмоционально окрашенный и символически выраженный образ территории, сложившийся в массовом сознании целевых аудиторий.

Привлекательность региона – это объективная, практически ориентированная характеристика, отражающая реальную способность территории удовлетворять потребности целевых групп и привлекать ключевые ресурсы развития. Она формируется на основе совокупности конкретных социально-экономических, институциональных и инфраструктурных условий.

Понятия «имидж региона» и «привлекательность региона» тесно связаны, но не тождественны. Имидж региона – это восприятие территории в сознании различных групп (населения, инвесторов, туристов, органов власти). Имидж региона формируется под влиянием следующих факторов:

- СМИ, соцсетей, рекламы;
- культурных стереотипов;
- исторических событий и известных личностей;
- визуальных символов (архитектура, природа, бренды) [8].

Привлекательность региона – это практическая способность территории привлекать необходимые ресурсы, например, такие как:

- инвестиции и бизнес;
- туристов;
- квалифицированных мигрантов;
- государственные субсидии и проекты;
- людей, которые проживают на данной территории.

Несмотря на терминологическое различие, имидж и привлекательность находятся в диалектической взаимосвязи:

1. Позитивный имидж усиливает привлекательность, выступая катализатором для инвестиций, миграции и туристических потоков.

2. Негативный имидж может нивелировать объективные преимущества региона (например, льготы для инвесторов в моногородах), создавая барьеры для развития.

3. Высокая привлекательность при слабом имидже приводит к ситуации, когда регион обладает значительным потенциалом, но остается «незамеченным» ключевыми инвесторами [6].

Таким образом, привлекательность региона является комплексной, объективной характеристикой его социально-экономического потенциала, тогда как имидж – это его субъективный образ, выполняющий коммуникативную и репутационную функции.

Управление развитием территории требует синхронной работы как над укреплением реальной привлекательности через совершенствование экономических и социальных институтов, так и над целенаправленным формированием адекватного позитивного имиджа.

Существует множество подходов к выделению факторов привлекательности территории. Так, например, авторы Урунов А.А., Морозова И.М. выделяют следующие факторы привлекательности территории [14]:

1. Природно-географические детерминанты. Данная группа объединяет объективные условия местности, включающие характер ландшафта, климатические параметры, состояние окружающей среды и величину природно-ресурсного потенциала.

2. Экономические и рыночные детерминанты. Критическую роль играют показатели, характеризующие хозяйственную среду: уровень и дифференциация трудовых доходов, емкость рынка труда (наличие вакансий), концентрация головных офисов крупных корпораций, а также институциональные условия для осуществления предпринимательской деятельности.

3. Социально-инфраструктурные детерминанты. Качество жизни населения обусловлено развитостью социальной сферы, в которую входят доступность и уровень медицинского обслуживания, состояние системы образования, качество жилищно-коммунальных услуг, эффективность транспортной системы и адекватность социальной поддержки.

4. Культурно-рекреационные детерминанты. Привлекательность формируется через доступность досуговых практик, обеспечиваемую наличием учреждений культуры, возможностями для занятий искусством и спортом, развитостью сети общественного питания (бары, кафе, рестораны) и комфортностью публичных пространств.

5. Технологические и инновационные детерминанты. В современных условиях значимым фактором становится степень цифровизации и технологической оснащенности, проявляющаяся во внедрении «умных» городских систем, развитии интернет-инфраструктуры и цифровых платформ для взаимодействия граждан и органов управления.

6. Институционально-политические детерминанты. Устойчивость социально-политической среды определяется такими параметрами, как уровень общественного доверия к органам власти, эффективность и надежность правоохранительных институтов, степень свободы выражения мнений и политического участия, а также распространенность коррупционных практик.

К характеристикам, не зависящим от общества (природным или объективным), относятся особенности, данные территории изначально. Они не являются продуктом человеческой деятельности:

- географическое положение;
- климатические условия;
- наличие природных памятников и уникальных ландшафтов.

Характеристики, зависящие от общества (созданные или субъективные), напротив, напрямую связаны с жизнедеятельностью населения. Они делятся на две ключевые сферы:

1.Культурно-историческая сфера. Это факторы, отражающие наследие, ценности и интеллектуальный потенциал территории:

- уровень развития науки и системы образования;

- способность проводить крупные спортивные и культурные события;
- особенности мышления и характера местных жителей;
- народные традиции и обычаи;
- историческая роль и известность региона;
- архитектурный облик городов;
- наличие известных музеев, театров, памятников культуры.

2.Социально-экономическая и управленческая сфера. Эта группа определяет повседневное качество жизни и деловую среду:

- развитие инфраструктуры (удобство транспортной системы и разнообразие магазинов, сервисов);
- условия жизни (доступность жилья, безопасность окружающей среды, защита прав покупателей, качество местных товаров;
- качество управления (уровень безопасности и преступности, открытость и честность работы государственных служащих и судов, масштабы коррупции);
- условия для бизнеса и работы (поддержка со стороны властей, реализация крупных проектов, наличие известных и стабильных компаний-работодателей, уровень подготовки специалистов в образовательных учреждениях).

Феномен территориальной привлекательности представляет собой сложную многомерную конструкцию. Она синтезирует в себе взаимозависимые факторы, относящиеся к географическим условиям, экономическому развитию, социальной сфере, культурному и рекреационному потенциалу, технологической оснащенности и политико-институциональной среде [3, 7]. Достижение адекватной и комплексной оценки регионального имиджа и конкурентоспособности в этой связи требует методологического плюрализма [12].

Необходимым является комбинирование методов, основанных на объективных статистических данных, с инструментами, измеряющими субъективные восприятия и оценки ключевых стейкхолдеров. К последним относятся постоянные жители, временные резиденты, потенциальные инвесторы и представители органов власти [5].

Рейтингирование регионов представляет собой процедуру системного упорядочивания территориальных образований на основе определенных критериев. В качестве основания для сравнения может выступать как единый количественный показатель, так и совокупность параметров, сведенных в интегральный индекс. Данный метод является одним из наиболее эффективных инструментов анализа, поскольку обеспечивает наглядность и сопоставимость при оценке ключевых характеристик территории: её потенциала для постоянного проживания, ведения предпринимательской деятельности и осуществления капиталовложений [4].

Сущность рейтинга заключается в преобразовании обширного массива разнородной статистической и экспертной информации в упорядоченную оценочную шкалу. Это позволяет перейти от разрозненных данных к целостному видению, что создает основу для проведения сравнительных исследований, выработки стратегических решений в сфере территориального управления и отслеживания изменений ключевых индикаторов во времени

На практике применяются три базовых подхода:

- Индексный (интегральный) метод – формирование сводного индекса через нормализацию показателей и их агрегирование (взвешенная сумма или геометрическое среднее);
- многокритериальные методы (AHP, TOPSIS и др.) – для учёта экспертных предпочтений и построения рангов при многопараметрической оценке;
- статистические методы (PCA, факторный и кластерный анализ) – для сокращения размерности, получения объективных весов и группировки однородных территорий.

Выбор метода определяется целями исследования, доступностью данных и требуемой прозрачностью методики.

С точки зрения привлекательности региона для населения, рейтинг позволяет:

- выявить лидеров и отстающие территории по комплексу условий жизни;
- показать «узкие места» (например, хорошая экономика при плохой экологии);
- приоритизировать инвестиции и социальную политику;
- отслеживать эффект реализуемых программ;
- формировать коммуникацию с населением и инвесторами.

Коллектив ИЭ РАН под руководством Е. Ленчук предложил методику рейтингования регионов России по уровню инновационного развития. Предложенный ими подход базируется на формировании комплексной системы индикаторов, сгруппированных в четыре аналитических блока, каждый из которых соответствует определённой стадии или условию инновационного цикла:

- потенциал для генерации и внедрения новшеств;
- состояние обеспечивающей инфраструктуры;
- качество институциональной и деловой среды (инновационный климат);
- конечные результаты осуществлённой инновационной деятельности.

В контексте современной российской экономики, функционирующей по рыночным принципам, ключевым стратегическим вектором является активизация процессов привлечения инвестиционных ресурсов среднесрочного и долгосрочного характера. Данные ресурсы направляются в различные секторы народного хозяйства и типы производств. Эта стратегия в полной мере релевантна и для регионального уровня управления [2].

Экономическая модель, основанная на устойчивом превышении входящих инвестиционных потоков над

оттоком капитала (положительном инвестиционном сальдо), рассматривается как эффективный драйвер роста. Подобная модель является целесообразной для любого хозяйствующего субъекта, начиная от отдельного региона и заканчивая национальной экономикой в целом. Ключевым источником экспертной информации об инвестиционном потенциале служат рейтинги, регулярно публикуемые как российскими, так и международными аналитическими и консалтинговыми структурами. Формирование таких оценок представляет собой сложный аналитический процесс, требующий систематизации и интерпретации значительных массивов данных. В фокусе анализа находятся параметры экономического развития региона, состояние его законодательной базы, кредитная история, а также ряд качественных (неформальных) индикаторов.

Методология, предложенная И. А. Бланком. Данная методология определяется как интегральная характеристика инвестиционной привлекательности, основанная на оценке демографической ситуации, степени развития инфраструктуры, общеэкономического развития, развития рыночных отношений и безопасности инвестирования.

Методология, предложенная А. Серпилиным. Ключевым достоинством подобной системы является её структурная простота и прозрачность. Однофакторная модель, фокусирующаяся на кредитных рисках, не требует масштабных ресурсов для разработки и сбора данных, но при этом предоставляет инвестору четкий и объективный критерий для первичной оценки региональных рисков. Однако методология обладает и существенными ограничениями. Основная проблема связана с природой исходных данных, которые, как правило, представляют собой официальную статистику. Подобные сведения могут подвергаться корректировкам и не всегда адекватно отражают реальную экономическую ситуацию на территории. Более того, концентрация исключительно на параметре долговой нагрузки не позволяет провести всесторонний анализ инвестиционного климата, игнорируя другие значимые факторы.

Что касается общих принципов отечественных методик рейтингования, то можно выделить два фундаментальных аспекта:

1. Информационная база. В качестве основного источника данных повсеместно используются официальные документы: статистические сборники о социально-экономическом развитии и инвестиционной активности, региональное законодательство в сфере инвестиций, отчеты правительств субъектов РФ, а также публичные аналитические материалы.

2. Роль экспертного суждения. Существенное значение в процессе отводится работе экспертных групп. Их задача заключается в формировании системы показателей и определении весовых коэффициентов для каждого из них. Итоговый рейтинг представляет собой взвешенную сумму выбранных индикаторов. Основная методологическая сложность здесь заключается именно в конструировании релевантной системы индикаторов, способной комплексно и достоверно оценить инвестиционный климат региона [10].

Логическим продолжением методов оценки привлекательности региона является рассмотрение интегральных индексов устойчивого развития и экономической безопасности. Такие индексы агрегируют многопараметрическую информацию, упрощают сравнительную оценку регионов и служат инструментом для обоснования управленческих и инвестиционных решений.

В условиях современных социально-экономических вызовов задача конструирования и внедрения подобных интегральных показателей для регионов выходит на первый план [13]. По своей функциональной нагрузке они носят полифункциональный характер, сочетая:

- аналитико-диагностическую функцию – систематизацию и интерпретацию комплексных данных;
- компаративную функцию – обеспечение возможности сравнения различных территорий в рамках единой оценочной шкалы – мониторинговую функцию – отслеживание изменений ключевых показателей во времени;
- коммуникативную функцию – представление сложной информации в структурированном и доступном виде для различных аудиторий.

Результатом этого является не только выявление диспропорций и «узких мест» в развитии, но и формирование аргументированной основы для выработки политических и управленческих решений.

К наиболее популярным мировым и российским индексам устойчивого развития относятся:

1. SDG Index (Sustainable Development Report) – глобальный индекс целей устойчивого развития. Это сводный индекс достижения семнадцати целей устойчивого развития ООН.

2. ESG-индексы для городов и регионов. Это интегральные индексы, формализующие устойчивость через три «ESG» компонента – Ecology (экология), Social (социальная сфера), Governance (управление). В 2023-2024 гг. ВЭБ.РФ совместно со Сбером выпустили ESG-индекс для городов/регионов РФ.

3. ESG / «Рейтинг достижений ЦУР» и агрегированные рейтинги российских регионов. Несколько российских центров (Аналитический центр при Правительстве РФ, ИнфраГрин, Московский аналитический центр и др.) публикуют собственные агрегированные рейтинги устойчивого развития / ESG-рейтинги регионов.

4. Индекс качества городской среды (в России). Специализированный индекс, оценивающий материальную городскую среду (жилищный фонд, транспорт, благоустройство, доступность услуг). Подходит для оценки городской составляющей устойчивости.

5. Human Development Index (HDI). Это суммарная мера человеческого развития (здоровье, образование, доход); часто рассчитывается и на уровне субъектов РФ (аналитические центры, исследовательские проекты).

К индексам экономической безопасности относятся [11]:

1. «Индекс экономической безопасности региона» (авторские методики: Р.Х. Хасанов, А.А. Кораблева). Это одна из наиболее цитируемых российских методик – интегральный индекс экономической безопасности,

предложенный Хасановым и Кораблевой. Индекс формируется как агрегат по ключевым сферам (экономическая, финансовая, социальная и т.д.), каждая – через набор индикаторов с нормализацией и весами.

2. Альтернативные/модифицированные интегральные индексы экономической безопасности. Что касается данной методике, то в научной литературе предполагается множество модификаций: индексы, основанные на «гарантии получения дохода», интегральные оценки с использованием метода главных компонент, экспертного взвешивания, пороговой нормировки. Эти подходы ориентированы на конкретную специализацию (промышленные, агропромышленные регионы, города).

3. Индексы устойчивости (экономической/финансовой/социальной) в комплексных методиках оценки устойчивости регионов. Методики устойчивости регионов включают внутри себя отдельные «индексы устойчивости»: экономический, социальный, финансовый. Итоговый интегральный показатель сочетает эти компоненты. Это даёт частичную оценку экономической безопасности как компонента общей устойчивости.

Анализ состояния регионов и обоснование стратегических решений в значительной степени опираются на интегральные показатели устойчивого развития и экономической безопасности. Реальная значимость этих инструментов обусловлена качеством их построения: корректностью отбора базовых индикаторов, открытостью применяемых алгоритмов, своевременностью актуализации исходных данных и беспристрастностью интерпретации полученных результатов.

Процедуры ранжирования территорий и конструирования комплексных индексов зарекомендовали себя как действенный механизм оценки как инвестиционного потенциала, так и общей привлекательности региона для проживания [9]. Плюрализм существующих методологий предоставляет возможность подбирать оценочный инструментарий в соответствии со специфическими задачами исследования и имеющейся информационной базой, учитывая при этом как сильные стороны, так и ограничения каждого подхода.

Доверие к итогам рейтинговых исследований формируется на основе соблюдения ряда методологических принципов. К ним относятся прозрачность определения системы показателей и их весовых коэффициентов, корректность процедур приведения данных к сопоставимому виду, а также проведение верификации результатов. Существенным условием повышения достоверности оценок является комбинирование объективных статистических данных с субъективными показателями, отражающими восприятие различных групп стейкхолдеров.

Для органов управления, бизнес-сообщества и научных кругов наиболее перспективным представляется использование гибких, воспроизводимых оценочных моделей, интегрированных в систему постоянного мониторинга.

Такой подход позволяет осуществлять оперативную диагностику проблемных зон, формировать обоснованную повестку региональной политики и объективно оценивать результативность реализуемых мер.

Оценка привлекательности региона для населения требует комплексного подхода, включающего как объективные статистические показатели, так и субъективные оценки, полученные на основе опроса населения. Разделение этих показателей на блоки обеспечивает согласованность структуры данных и позволяет формировать интегральную модель, отражающую как реальные условия жизни, так и их восприятие населением.

Интегральный метод основан на построении сводного показателя (индекса), который отражает уровень привлекательности региона для населения. Он объединяет множество отдельных характеристик в один числовой результат, удобный для сравнения между регионами.

Методика оценки привлекательности региона посредством использования сводного интегрального показателя включает несколько шагов:

1. Формирование системы объективных и субъективных показателей по направлениям. Для оценки привлекательности региона в данной работе были выделены объективные (статистические данные) и субъективные показатели (опрос населения).

2. Определение весовых коэффициентов. На данном этапе каждому показателю присваивается весовой коэффициент в зависимости от его значимости. В данной работе используются как объективные, так и субъективные показатели, поэтому для определения значимости мог быть применен комбинированный метод.

Помимо определения весовых коэффициентов, в данном пункте показатели разделяются на стимулирующие и дестимулирующие. Такое разделение необходимо для дальнейшей нормализации показателей.

3. Формирование выборки для проведения опроса. Правильное формирование выборки обеспечивает достоверность интегральной оценки привлекательности. Для проведения опроса используется стратифицированная выборка, страты которой формируются по следующим критериям:

- пол;
- возраст;
- уровень образования;
- тип населенного пункта (город, село/поселок);
- занятость.

Стратификация позволяет учесть разнообразие социальных групп населения региона.

Далее определяется размер выборки. На практике для регионального исследования минимально достаточный объем выборки составляет от 400 до 1200 респондентов, в зависимости от разнообразия населённых пунктов и требуемой точности результатов.

4. Выбор шкал для опроса. Выбор правильной шкалы для опроса является критически важным этапом, так как от этого зависит точность измерения субъективных оценок населения и их последующая интеграция в комплексный индекс привлекательности региона.

5. Разработка анкеты для проведения опроса. Опрос населения на тему: «Привлекательность региона для проживания». Цель исследования: выявление субъективных факторов, влияющих на восприятие привлекательности региона для населения.

Опрос разделен на тематические блоки:

- экономический блок;
- социальный блок;
- демографический блок;
- анкетный блок (социально-демографические характеристики респондента).

6. Нормализация данных, позволяющих привести показатели к единой шкале.

Нормализация позволяет привести все показатели к единой шкале, что необходимо для интеграции объективных и субъективных данных в сводный интегральный индекс.

Без нормализации показатели с разными единицами измерения (рубли, проценты, количество объектов, баллы опроса) нельзя корректно суммировать и сравнивать.

Для стимулирующих объективных показателей (значения которых интерпретируются «чем выше, тем лучше»), например, таких как доходы населения, площадь жилья и т.д., используется формула min-max нормализации.

Для дестимулирующих объективных показателей (значения которых интерпретируются «чем ниже, тем лучше»), например, таких как уровень безработицы, коэффициент фондов и т.д., используется обратная нормализация max-min.

После нормализации все показатели находятся в единых пределах [0, 1], что позволяет:

- объединять объективные и субъективные показатели в один интегральный индекс;
- сравнивать регионы по уровню привлекательности;
- правильно распределять весовые коэффициенты для формирования комплексного показателя.

Нормализация показателей по единой шкале позволяет устранить различия в единицах измерения и обеспечивает сопоставимость объективных и субъективных данных.

7. Расчёт частных индексов по блокам показателей и формирование итогового индекса привлекательности. Для построения комплексного интегрального индекса привлекательности региона используется подход с предварительным расчетом частных индексов для каждого блока показателей. Это позволяет учитывать особенности различных аспектов и облегчает интерпретацию результатов.

Расчет частных индексов для каждого блока и последующее формирование интегрального индекса привлекательности региона позволяют не только определить общее положение региона, но и выявить сильные и слабые стороны развития. Такой подход дает возможность анализировать структуру привлекательности, выявлять проблемные направления и формулировать рекомендации для региональной политики.

Предложенная методика оценки привлекательности региона для населения представляет собой комплексный, многоуровневый подход, объединяющий объективные статистические данные и субъективные оценки жителей. Такой подход позволяет получить всестороннее представление о социально-экономической ситуации в регионе и выявить ключевые факторы, влияющие на миграционное поведение и качество жизни населения.

В целом методика обеспечивает объективность, прозрачность результатов исследования. Она может использоваться как для мониторинга динамики привлекательности региона, так и для межрегиональных сравнений оценки эффективности государственных программ и разработки стратегий социально-экономического развития.

Проведенное исследование позволило уточнить теоретическое содержание категорий «имидж региона» и «привлекательность региона», определив их диалектическую взаимосвязь как основы эффективного управления территорией. Систематизированы ключевые детерминанты привлекательности региона и предложена комплексная методика ее оценки для населения, базирующаяся на синтезе объективных статистических данных и субъективных восприятий стейкхолдеров. Представленный интегральный подход обеспечивает прозрачность, воспроизводимость и глубину анализа, что позволяет использовать его для мониторинга регионального развития и обоснования стратегических решений. Практическая реализация данной методики открывает возможности для выявления диспропорций и корректировки социально-экономической политики с целью повышения конкурентоспособности регионов.

Источники:

1. Акимова, О. Е. Привлекательность российских территорий: оценка мнений центениалов / О. Е. Акимова, С. К. Волков, Е. Г. Ефимов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2021. – № 4(164). – С. 384-404.
2. Байжанова, Л. А. Н. Переход от глобализации к регионализации в инвестиционном развитии РФ / Л. А. Н. Байжанова, И. Г. Павленко // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 3. – С. 26-33.
3. Бочкарев, А. М. Технология совершенствования системы управления промышленным предприятием в социально-экономическом пространстве региона / А. М. Бочкарев, Д. В. Некрасова, И. В. Царенко // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 83-95.
4. Ершов, Д. Н. Рейтинги устойчивого развития как инструмент оценки социально-экономических трансформаций в регионах РФ / Д. Н. Ершов, Е. А. Мидлер, И. Д. Раков // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 13, № 4. – С. 698-719.
5. Комаревцева, О. О. Инструменты взаимодействия региональных и муниципальных органов власти по вопросам социально-экономического развития территорий / О. О. Комаревцева, О. Р. Гараев // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 16-28.
6. Кулибанова, В. В. Факторы привлекательности бренда территории для резидентов / В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор, И. А. Ильина // Регионология. – 2025. – Т. 33, № 3(132). – С. 424-442.
7. Левина, В. В. Определение приоритетов расходования средств при формировании региональных бюджетов / В. В. Левина, В. А. Яговкина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2025. – Т. 20, № 3(99). – С. 163-190.

8. Логунцова, И. В. Искусственный интеллект в креативных индустриях: модели взаимодействия и возможности применения в брендинге малых городов / И. В. Логунцова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2025. – Т. 20, № 4(100). – С. 108-130.
9. Мякшин, В. Н. Методика оценки эффективности региональной инвестиционной политики субъектов Российской Федерации / В. Н. Мякшин, В. Н. Петров, Т. Н. Песьякова // Экономика региона. – 2023. – Т. 19, № 1. – С. 259-273.
10. Новосельцева, Г. Б. Устойчивость территориальных систем в контексте экономических показателей / Г. Б. Новосельцева, И. В. Палаткин, Н. В. Рассказова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2023. – Т. 14, № 3. – С. 467-483.
11. Павлова, А. В. Теоретические основы формирования экономической безопасности региона / А. В. Павлова, О. А. Федотенкова // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 40-57.
12. Тарануха, Ю. В. Экономическая природа и содержание конкурентоспособности региона: нарративный подход / Ю. В. Тарануха // Экономика региона. – 2024. – Т. 20, № 1. – С. 106-134.
13. Тикунов, В. С. Интегральная оценка экономического развития регионов Российской Федерации / В. С. Тикунов, В. Л. Бабурин, С. К. Белоусов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2022. – № 2. – С. 189-202.
14. Урунов, А. А. Методология оценки качества экономического пространства региона / А. А. Урунов, И. М. Морозова // Регионология. – 2024. – Т. 32, № 1(126). – С. 48-70.

С.А. Грачев – к.э.н., доцент кафедры «Экономика инноваций и финансы», Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия, grachev-sa@yandex.ru,

S.A. Grachev – candidate of economic sciences, associate professor of the department of Economics of innovations and finance, Vladimir state university named after Alexander Grigorievich and Nikolay Grigorievich Stoletov, Vladimir, Russia.

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ С УЧЕТОМ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ
SPATIAL DIFFERENTIATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS, TAKING INTO ACCOUNT THE ENVIRONMENTAL IMPACT

Аннотация. Исследование пространственной дифференциации инновационного развития регионов России в контексте экологической устойчивости требует разработки инструментов комплексной оценки, учитывающих как экономические результаты, так и экологические издержки. В то время как на федеральном уровне существует запрос на совмещение технологической модернизации и «зеленого» роста, для многих регионов характерно противоречие между инновационной активностью и растущей нагрузкой на окружающую среду. Это определяет актуальность исследования, направленного на разработку сводного индекса инновационного развития с экологической поправкой для оперативной диагностики и сравнительной оценки регионов. В статье представлен расчет индекса на основе метода взвешенных сумм для субъектов Центрального федерального округа за 2020-2024 гг., использующий данные об инновационных результатах и удельных выбросах. Полученные результаты выявили значительную и устойчивую дифференциацию между регионами, где безусловными лидерами являются г. Москва и Московская область, а также позволили выделить различные траектории развития, включая регионы с позитивной динамикой экологизации. Предложенный индекс выполняет диагностическую функцию, позволяя стратифицировать регионы для формирования адресной политики, направленной на достижение сбалансированного «зеленого» инновационного роста.

Abstract. The study of spatial differentiation of innovative development of Russian regions in the context of environmental sustainability requires the development of integrated assessment tools that take into account both economic results and environmental costs. While there is a demand at the federal level to combine technological modernization and "green" growth, many regions are characterized by a contradiction between innovation and the growing burden on the environment. This determines the relevance of the research aimed at developing a consolidated index of innovative development with an environmental correction for operational diagnosis and comparative assessment of regions. The article presents the calculation of the index based on the weighted sum method for the subjects of the Central Federal District for 2020-2024, using data on innovative results and specific emissions. The results revealed a significant and stable differentiation between the regions, where the undisputed leaders are Moscow and the Moscow region, as well as allowed us to identify various development trajectories, including regions with positive dynamics of greening. The proposed index performs a diagnostic function, allowing stratification of regions for the formation of targeted policies aimed at achieving balanced "green" innovative growth.

Ключевые слова: регион, экологизация, инновация, дифференциация, индекс.
Keywords: region, greening, innovation, differentiation, index.

Актуальность исследования

Формирование новой модели регионального развития, отвечающей как требованиям технологической конкурентоспособности, так и идеям экологической устойчивости, представляет собой центральную проблему современной российской экономической политики. Как убедительно демонстрируется в современных исследованиях, инновационный потенциал является фундаментом долгосрочного устойчивого роста регионов [1], а его активизация – ключевым условием обеспечения национальной экономической безопасности и перехода к инновационно-ориентированной модели экономики. Однако сама по себе инновационная активность, измеряемая традиционными показателями (количество патентов, доля инновационных организаций), перестает быть однозначным благом в контексте обострения глобальных экологических вызовов и появления новых регуляторных ограничений [2]. Эмпирические исследования, в том числе посвященные российской действительности, выявляют устойчивую прямую зависимость между экономическим ростом, опирающимся на экспорт сырья и ресурсоемкие производства, и увеличением нагрузки на окружающую среду [3-4]. Более того, установленный факт пространственной автокорреляции [5] экологических и экономических показателей свидетельствует о том, что экологические издержки роста в одном регионе оказывают значимое влияние на соседние территории, что требует перехода от разрозненной региональной политики к скоординированной системе управления на национальном уровне.

Таким образом, возникает противоречие: с одной стороны, регионы остро нуждаются в ускорении экономической динамики и технологической модернизации, а с другой – традиционные пути достижения этих целей ведут к усугублению экологического дисбаланса, что в долгосрочной перспективе подрывает саму основу устойчивого развития и качество жизни населения. Современная стратегическая повестка, закрепленная в указах Президента и документах стратегического планирования, прямо требует совмещения экономических и экологических целей. Однако существующий научный инструментарий для измерения прогресса в этом направлении обладает существенными ограничениями. Сложные непараметрические методы, такие как глобальный индекс

Мальмквиста-Люенбергера [6-8], требуют обширных панельных данных и сложны для интерпретации в практической управленческой деятельности. Пространственно-эконометрические модели, выявляя структурные взаимосвязи [9-10], не предоставляют интегрального и сопоставления показателя, который бы агрегировал результаты и затраты регионального развития.

В этой связи актуальность настоящего исследования обусловлена потребностью в разработке инструмента оперативной диагностики и сравнительной оценки регионов, который бы совмещал элементы экономического и экологического анализа. Такой инструмент должен позволять количественно оценивать, насколько успешно тот или иной субъект Федерации трансформирует свои ресурсы, в том числе инновационные, в экономические результаты, минимизируя при этом экологический ущерб. Подобный подход способен заполнить существующий пробел между сложными академическими методами и потребностями практиков в показателях для обоснования управленческих решений, распределения ресурсов и формирования эффективной региональной политики, нацеленной на достижение «зеленого» роста.

Методы и методика исследования

Для разработки инструментария анализа пространственной дифференциации инновационного развития регионов с учетом экологической нагрузки был применен метод взвешенных сумм с экологической поправкой. Схожие методы уже применялись в исследованиях подобного рода [11]. Метод основан на построении сводного индекса инновационного развития регионов с "штрафной" поправкой за экологические издержки. Итоговый индекс показывает, насколько эффективно регион генерирует инновационные результаты при минимальном воздействии на окружающую среду (1).

$$A_{it} = \frac{INN_{it}}{ENV_{it} + \varepsilon} \quad (1)$$

где: A_{it} – скорректированный инновационный индекс региона *i* в год *t;*
INN_{it} – инновационный субиндекс (0-1);
ENV_{it} – экологический субиндекс (0-1, чем выше, тем неоптимальнее);
ϵ – малая константа для избегания деления на ноль (0,001).

Анализ, проводимый на уровне регионов Центрального федерального округа за период 2020-2024 гг., базируется на данных Росстата [12].

Расчет проводился в несколько этапов.

- нормализация показателей в рамках года инновационных показателей (стимуляты):

$$IN_{k\ norm\ it} = \frac{IN_{k,it} - \min\ (IN_{k,t})}{\max(IN_{k,t}) - \min\ (IN_{k,t})}, k = 1,2,3 \quad (2)$$

где $IN_{1,it}$ – число патентов;
$IN_{2,it}$ – доля инновационных организаций;
$IN_{3,it}$ – объем инновационной продукции.

- нормализация показателей в рамках года экологических показателей (дестимулят):

$$EB_{norm\ it} = \frac{EB_{\ it} - \min\ (EB_{it})}{\max(EB_{it}) - \min\ (EB_{it})} \quad (3)$$

где $EB_{norm\ it} = \frac{\text{выбросы от стац.источников}}{\text{ВРП}_{it}}$ – удел. выбросы на единицу ВРП

- инновационный субиндекс (*INN*) (4):

$$INN_{it} = \frac{1}{3}\sum_{k=1}^{3} IN_{k\ norm\ it} \quad (4)$$

- экологический субиндекс с поправкой на эффективность очистки (*ENV*) (5):

$$ENV_{it} = EB_{norm\ it} \times \left(1 - \frac{\text{Доля уловленых веществ}_{it}}{100}\right) \quad (5)$$

Интерпретация значений индекса
AII > 1: Уровень инновационных результатов региона превышает уровень его экологических издержек.
AII ≈ 1: Сбалансированное состояние.
AII < 1: Экологические издержки региона превосходят его инновационные достижения.

Результаты исследования

Расчет производился по данным Росстата на уровне регионов ЦФО. Совокупный инновационный индекс представлен в таблице 1.

Анализируя динамику инновационной составляющей становится возможным сделать ряд выводов. В регионах наблюдается значительная дифференциация п данному аспекту. Безусловными лидерами ожидаемо выступают г. Москва и Московская область. Кроме данных субъектов оптимальные позиции занимают Белгородская и Тульская области, однако у них значение индекса примерно 2,5-3 раза меньше лидера.

Таблица 1 – Инновационный субиндекс по регионам Центрального федерального округа, 2020-2024 гг.

	2020	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	0,355	0,357	0,299	0,253	0,276
Брянская область	0,150	0,169	0,121	0,043	0,049
Владимирская область	0,212	0,226	0,185	0,176	0,210
Воронежская область	0,269	0,209	0,150	0,127	0,186
Ивановская область	0,169	0,200	0,183	0,170	0,103
Калужская область	0,223	0,263	0,238	0,218	0,196
Костромская область	0,005	0,001	0,005	0,003	0,003
Курская область	0,132	0,107	0,102	0,081	0,106
Липецкая область	0,220	0,237	0,177	0,145	0,130
Московская область	0,476	0,496	0,404	0,414	0,467
Орловская область	0,164	0,139	0,132	0,113	0,123
Рязанская область	0,157	0,178	0,142	0,112	0,134
Смоленская область	0,097	0,073	0,060	0,055	0,092
Тамбовская область	0,113	0,143	0,075	0,086	0,040
Тверская область	0,211	0,208	0,177	0,167	0,191
Тульская область	0,407	0,315	0,246	0,248	0,242
Ярославская область	0,194	0,231	0,193	0,179	0,228
г. Москва	0,957	1,000	1,000	1,000	1,000

Источник: расчеты автора

Наименьшее значения на протяжении всего анализируемого периода наблюдаются в Костромской и Смоленской областях. Следует отметить, что состав лидеров и аутсайдеров не меняется, что свидетельствует об отсутствии активных мер по снижению дифференциации. Также можно отметить, что за рассмотренный период положительная динамика наблюдается только у двух регионов: Ярославская область и г. Москва.

Экологическая составляющая представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Экологический субиндекс по регионам Центрального федерального округа, 2020-2024 гг.

	2020	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	0,043	0,048	0,054	0,048	0,093
Брянская область	0,068	0,059	0,029	0,055	0,073
Владимирская область	0,170	0,185	0,202	0,193	0,224
Воронежская область	0,094	0,104	0,102	0,122	0,130
Ивановская область	0,138	0,164	0,138	0,151	0,177
Калужская область	0,031	0,044	0,040	0,096	0,038
Костромская область	0,268	0,259	0,240	0,267	0,314
Курская область	0,120	0,121	0,110	0,133	0,114
Липецкая область	0,165	0,139	0,249	0,214	0,189
Московская область	0,017	0,016	0,001	0,024	0,030
Орловская область	0,146	0,149	0,090	0,129	0,134
Рязанская область	0,069	0,039	0,007	0,019	0,022
Смоленская область	0,055	0,071	0,076	0,108	0,082
Тамбовская область	0,293	0,343	0,297	0,379	0,219
Тверская область	0,248	0,083	0,049	0,078	0,192
Тульская область	0,051	0,077	0,059	0,056	0,055
Ярославская область	0,211	0,279	0,258	0,319	0,307
г. Москва	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Источник: расчеты автора

В отличие от инновационной составляющей, состав лидеров и аутсайдеров менее постоянен. Лидерами (кроме г. Москва и Московской области) в течение периода были Белгородская, Калужская, Рязанская, Брянская области, т.е. состав динамично меняется. По минимально оптимальным величинам состав более постоянен – Владимирская, Тамбовская и Ярославская области.

На основе рассчитанных субиндексов был определен итоговый совокупный индекс, который позволяет способность регионов обеспечить «зеленый» инновационный рост (таблица 3).

Таблица 3 – Индекс инновационного развития с учетом экологической нагрузки по регионам Центрального федерального округа, 2020-2024 гг.

	2020	2021	2022	2023	2024
Белгородская область	8,04	7,27	5,39	5,12	2,92
Брянская область	2,18	2,82	4,09	0,77	0,66
Владимирская область	1,24	1,21	0,91	0,90	0,93
Воронежская область	2,82	1,99	1,46	1,03	1,42
Ивановская область	1,22	1,21	1,31	1,12	0,58
Калужская область	6,88	5,80	5,76	2,26	4,99
Костромская область	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01
Курская область	1,09	0,87	0,92	0,61	0,93
Липецкая область	1,32	1,69	0,71	0,67	0,68
Московская область	26,60	29,62	178,24	16,77	14,92
Орловская область	1,12	0,93	1,45	0,87	0,91
Рязанская область	2,23	4,42	17,13	5,67	5,73
Смоленская область	1,73	1,01	0,78	0,50	1,11
Тамбовская область	0,38	0,42	0,25	0,23	0,18
Тверская область	0,85	2,49	3,52	2,13	0,99
Тульская область	7,78	4,06	4,11	4,34	4,34
Ярославская область	0,92	0,83	0,75	0,56	0,74
г. Москва	956,58	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00

Источник: расчеты автора

Следует отметить, что дифференциация весьма значительная. Отметим, что г. Москва, чей аномально высокий индекс является скорее статистическим выбросом, вызванным экстремально высокой концентрацией инновационных результатов при относительно невысоких удельных выбросах. Данный случай требует отдельного осмысления и, вероятно, выделения столицы в отдельную категорию.

Рязанская область является единственным регионом (кроме упомянутого выше г. Москва), который демонстрирует положительное изменение индекса (+17%). Анализ динамики позволил выявить несколько траекторий регионального развития. Наблюдается группа регионов с позитивной устойчивой динамикой (Белгородская, Воронежская области), где последовательное снижение индекса к 2024 году может указывать на успешные усилия по экологизации производства. В то же время, для ряда регионов (например, Московская, Рязанская области) характерна нестабильная динамика с резкими всплесками значений, что может быть связано с разовыми изменениями в статистике.

Практическим следствием проведенной оценки является возможность стратификации регионов для адресной политики. Регионы с наиболее низкими и стагнирующими показателями (ряд областей с индексом около или ниже 0.5) требуют комплексного вмешательства, возможно, с приоритетом стимулирования именно технологических инноваций, направленных на ресурсосбережение и очистку выбросов. Регионы с улучшающейся динамикой заслуживают изучения и тиражирования лучших практик. Таким образом, предложенный индекс выполняет не только оценочную, но и диагностическую функцию, выявляя «узкие места» и точки роста для перехода к модели устойчивого развития на региональном уровне. Для повышения надежности выводов в дальнейших исследованиях целесообразно дополнить анализ разложением индекса на компоненты и изучением факторов, обуславливающих его динамику.

Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на углубленный анализ факторов, детерминирующих значения индекса, и разработку типологии региональных траекторий «зеленого» инновационного развития. Особое внимание следует уделить регионам-аутсайдерам с хронически низкими значениями индекса для выявления институциональных и структурных барьеров, а также изучению успешных практик регионов с устойчивой положительной динамикой (Белгородская область). Перспективным представляется совершенствование методологии расчета через включение весовых коэффициентов для компонент индекса, полученных на основе экспертных опросов или эконометрического анализа, а также адаптация методики для оценки эффективности конкретных инструментов региональной экологической и инновационной политики.

Источники:

1. Сухарев, О. С. Наука, инновации и инвестиции: перспективы российской индустриализации / О. С. Сухарев // Экономика науки. – 2025. – Т. 11, № 1. – С. 23-38. – EDN NBTRZN.
2. Коба А. В. Реализация концепции инновационного развития в контексте устойчивого развития региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 11. Т. 4. С. 40-45; https://doi.org/10.36871/ek.up. p. r. 2024.11.04.005.
3. Дружинин П.В., Шкиперова Г.Т., Поташева О.В., Зимин Д.А. (2020). Оценка влияния развития экономики на загрязнение воздушной среды // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. № 2. С. 125–142. DOI: 10.15838/esc.2020.2.68.8.
4. Иванова В. (2019). ВРП и загрязнение окружающей среды в регионах России: пространственно-эконометрический анализ // Квантиль. № 14. С. 53-62.
5. Патракова С.С., Палкина Д.С. (2025). Оценка взаимосвязи экономического роста регионов России и загрязнения окружающей среды // Проблемы развития территории. Т. 29. № 6. С. 192–209. DOI: 10.15838/ptd.2025.6.140.11.
6. Oh D. A global Malmquist-Luenberger productivity index //Journal of productivity analysis. – 2010. – Т. 34. – №. 3. – С. 183-197.
7. Surender Kumar Environmentally sensitive productivity growth: A global analysis using Malmquist–Luenberger index // Ecological Economics, Volume 56, Issue 2, 2006, Pages 280-293, ISSN 0921-8009, https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.02.004.
8. Pastor J. T., Lovell C. A. K. A global Malmquist productivity index //Economics letters. – 2005. – Т. 88. – №. 2. – С. 266-271.
9. Наумов И.В., Никулина Н.Л. Моделирование пространственных эффектов инновационного развития регионов России // Проблемы развития территории. - 2023 - Т.27, №6. - С. 121140. DOI: 10.15838/ptd.2023.6.128.8.
10. Быкова, М. Л. Сбалансированность, как фактор устойчивости развития территорий / М. Л. Быкова // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 2. – С. 527-529. – EDN SQSZEA.
11. Zhang, N., Kong, F., & Choi, Y. (2014). Measuring sustainability performance for China: A sequential generalized directional distance function approach. Energy Policy, 72, 128-139.
12. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1081 с.

Н.Д. Дмитриев – к.э.н., доцент Высшей инженерно-экономической школы, заведующий лабораторией «Моделирование и цифровизация социально-экономических систем», Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, dmitriev_nd@spbstu.ru,

N.D. Dmitriev – PhD in economics, associate professor, graduate school of industrial economics, head of the laboratory of Modeling and digitalization of socio-economic systems, St. Petersburg, Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia;

А.А. Зайцев – магистрант, Высшая инженерно-экономическая школа, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, legal-arbitr@mail.ru,

A.A. Zaitsev – master's student, Higher School of Engineering and Economics, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia;

В.А. Дегтерева – д.э.н., профессор, Высшая школа государственного управления, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, degtereva_va@spbstu.ru,

V.A. Degtereva – doctor of economics, professor, Graduate School of Administration, Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

ОПТИМИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ РЕГИОНА
OPTIMIZATION MODEL FOR THE ALLOCATION OF INVESTMENT RESOURCES IN THE INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE REGION

Аннотация. Статья посвящена разработке и апробации оптимизационной модели распределения регионального инвестиционного бюджета по направлениям интеллектуального развития с ориентацией на максимизацию интеллектуальной ренты. Интеллектуальная рента интерпретируется как сверхнормативный доход относительно отраслевого норматива доходности активов с учетом территориально-отраслевой дифференциации, а инвестиционные решения задаются вектором вложений в обучение и развитие персонала, НИОКР, патентную активность, управление правами на результаты интеллектуальной деятельности, а также цифровые технологии. Методический аппарат включает бюджетные и иные ограничения, межпериодные ограничения вариативности портфеля инвестиций, лаговую спецификацию воздействия инвестиций на выручку и прогнозирование входных рядов моделями временных рядов с лаговой структурой, включая VAR. Вычислительная реализация выполнена в среде Python с применением численных методов линейного программирования, после чего проведена верификация на данных предприятия электроэнергетического сектора, рассматриваемого как элемент отраслевого ядра региона. Эмпирическая база охватывает 15 периодов, где 1-13 формируют интервал калибровки, 14-15 задают прогнозный горизонт планирования. Получены синхронные траектории оптимизированной и фактической ренты при устойчивом превышении оптимизированного уровня, а средний относительный эффект оптимизации по выборке достигает 26,42% при корреляции рядов порядка 0,971. Практическая значимость результатов связана с формированием режимов адаптивного бюджетирования региональной инвестиционной политики и разработкой сценарных рекомендаций для будущих программ развития интеллектуального капитала.

Abstract. The article focuses on the development and empirical testing of an optimization model for allocating a regional investment budget across directions of intellectual development, with orientation toward maximizing intellectual rent. Intellectual rent is interpreted as excess income relative to an industry benchmark rate of return on assets, adjusted for territorial and sectoral differentiation. Investment decisions are specified as a vector of allocations to personnel training and development, research and development, patent activity, management of intellectual property rights, and digital technologies. The methodological framework incorporates budgetary and additional constraints, intertemporal restrictions on portfolio variability, lagged specifications of investment effects on revenue, and forecasting of input series using time series models with lag structures, including VAR models. Computational implementation is carried out in the Python environment using numerical linear programming techniques, followed by model verification based on data from an electric power sector enterprise treated as part of the regional industrial core. The empirical dataset covers 15 periods, with periods 1-13 forming the calibration interval and periods 14-15 defining the forecast planning horizon. The results demonstrate synchronous trajectories of optimized and observed intellectual rent, with a persistent excess of the optimized level. The average relative optimization effect across the sample reaches 26.42 percent, while the correlation between the series is approximately 0.971. The practical relevance of the findings is associated with the design of adaptive budgeting regimes for regional investment policy and the formulation of scenario-based recommendations for future programs aimed at the development of intellectual capital.

Ключевые слова: региональная экономика; интеллектуальный капитал; интеллектуальная рента; оптимизация инвестиций; инвестиционная политика региона; линейное программирование; межпериодные ограничения; электроэнергетический сектор; цифровые технологии; НИОКР; патентная активность.

Keywords: regional economy; intellectual capital; intellectual rent; investment optimization; regional investment policy; linear programming; intertemporal constraints; electric power sector; digital technologies; research and development; patent activity.

Благодарности: информация о финансовой поддержке – Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного при финансовой поддержке Российской Федерации в лице Минобрнауки России в рамках реализации проекта «Управление устойчивым развитием промышленных структур в рамках концепции «Вода-Энергия-Продовольствие» (Соглашение № 075-15-2024-673).

Acknowledgments: information on financial support – The article is based on the results of a study conducted with the financial support of the Russian Federation represented by the Ministry of Education and Science of the Russian Federation within the framework of the project "Management of sustainable development of industrial structures within the framework of the concept "Water-Energy-Food" (Agreement No. 075-15-2024-673).

Введение

Рост знаниеёмкости производства и активное распространение цифровых технологий в корпоративном и территориальном управлении усиливают значение интеллектуального капитала как фактора долгосрочного экономического роста. Интеллектуальная рента интерпретируется как сверхнормативный доход, возникающий при монетизации компетенций персонала, управленческих практик и результатов НИОКР. Для индустриальных организаций взаимосвязь инвестиционных решений и рентных доходов поддается формализации через производственные функции интеллектуального капитала и верификации на временных рядах [1, 2, 3]. Такие подходы задают рентную интерпретацию результата и демонстрируют приемлемость функционального описания взаимосвязи инвестиций в нематериальные активы и финансовых эффектов.

Региональный уровень анализа усложняет управленческую постановку за счёт необходимости согласования инвестиционной активности предприятий с приоритетами пространственного развития и траекториями воспроизводства человеческого потенциала. Инвестиционные решения приобретают межсекторный и межвременной характер, вследствие чего возникает необходимость формализации механизмов распределения ресурсов с учётом территориальной неоднородности. Интегральные подходы к моделированию человеческого капитала,

основанные на агрегировании образовательных, медицинских, инновационных и цифровых характеристик, формируют сопоставимую систему измерений для межтерриториального анализа и выявления структурных сдвигов. Указанная метризация переводит обсуждение интеллектуального развития в режим вычислимых правил распределения инвестиций между направлениями накопления интеллектуального капитала [4; 5]. Исследования фиксируют пригодность индексации и нормализации для построения сопоставимых траекторий и диагностики изменений во времени.

Распределение инвестиционных ресурсов в интеллектуальный капитал региона может быть задано как оптимизационная задача при бюджетных, институциональных и межвременных ограничениях с целевой функцией максимизации интеллектуальной ренты. Оценка параметров модели опирается на панельную эконометрику, а вычислительная реализация базируется на методах линейного и нелинейного программирования и численных алгоритмах оптимизации. Получаемый инструментарий применим для количественной оценки вклада корпоративной социальной политики в накопление интеллектуального потенциала организаций и территорий [6; 7; 8]. Совокупность приведённых положений обосновывает актуальность выбора эконометрической калибровки, а также применимость оптимизационных методов для управленческих постановок при ограниченности ресурсов.

Цель исследования заключается в разработке оптимизационной модели распределения региональных инвестиционных ресурсов, направленной на повышение рентной отдачи интеллектуального капитала предприятий и формирование количественно обоснованных управленческих ориентиров для региональной инвестиционной политики.

Для достижения поставленной цели предполагается постановка задачи максимизации интеллектуальной ренты с учетом бюджетных ограничений, минимально допустимых объемов инвестиций по направлениям интеллектуального развития и требований межпериодной устойчивости инвестиционной политики, проведение параметрической калибровки зависимости выручки и рентных доходов от инвестиционных компонент интеллектуального капитала на основе исторических данных с применением эконометрических процедур, а также реализация вычислительного алгоритма оптимизации на языке программирования Python.

Объектом исследования выступают процессы управления инвестиционными ресурсами, ориентированными на формирование и развитие интеллектуального капитала предприятий региона.

Предмет исследования охватывает оптимизационные модели и алгоритмы распределения инвестиций между направлениями интеллектуального развития, а также количественные зависимости между структурой инвестиционных вложений, динамикой выручки и формированием интеллектуальной ренты на региональном уровне.

Материалы исследования

В развитии инструментов управления инвестиционными ресурсами, направляемыми на интеллектуальный капитал, возрастает роль вычислительной аналитики, структур данных и алгоритмов оптимизации. Рост размерности и связности управленческой информации снижает результативность эвристик и усиливает потребность в формализованных процедурах поиска, сопоставления и ранжирования многомерных данных. Алгоритмы кластерного анализа и оптимизационные процедуры обеспечивают обработку высокоразмерных массивов показателей инвестиционной и инновационной активности, формируя структурированное пространство признаков, пригодное для построения вычислимых правил аллокации ресурсов на региональном уровне [9, 10]. На практике такая связка обеспечивает перевод неструктурированных наблюдений в набор признаков и ограничений, пригодных для вычислимого распределения ресурсов.

Алгоритмические решения для анализа плотных и разреженных кластеров релевантны инвестиционным данным по интеллектуальному капиталу вследствие выраженной неоднородности распределений и наличия латентных зависимостей. Специализированные процедуры поиска в многомерных структурах данных повышают вычислительную эффективность и снижают потери информации при агрегации показателей, что особенно значимо при построении оптимизационных моделей распределения ресурсов [11]. Данная постановка поддерживает идентификацию устойчивых групп инвестиционных профилей, диагностику атипичных траекторий и учет структурной асимметрии, повышая точность параметризации целевой функции, ориентированной на максимизацию интеллектуальной ренты.

Интеграция алгоритмических методов с экономической оптимизацией усиливает прикладную направленность моделей распределения инвестиций. В задачах инвестиционного и инновационного управления существенную роль играют ресурсные ограничения, межвременные лаги получения эффекта и неопределенность внешней среды, что требует опоры на оптимизационные алгоритмы и вычислительные процедуры сценарного анализа. Сочетание оптимизации, методов машинного обучения и эконометрических процедур формирует вычислительную основу для построения траекторий аллокации инвестиций, нацеленных на увеличение интеллектуальной ренты и повышение результативности региональных социально-экономических систем [12, 13, 14]. Применение данной связки поддерживает калибровку параметров по историческим данным, расчет чувствительности результатов к ограничительным условиям и формирование портфелей инвестиций, устойчивых к изменению институциональных и рыночных параметров.

Для дальнейшего обоснования оптимизационной модели распределения инвестиций в интеллектуальный капитал региона целесообразно учитывать три взаимосвязанных блока. В Industry 4.0 качество процессов и данных выступает ограничением управленческой результативности и фактором экономической безопасности, усиливая требования к верификации показателей и устойчивости решений в посткризисных режимах [15]. Ресурсно-

ориентированный подход для малых инновационных предприятий подчеркивает необходимость портфельного распределения ограниченного бюджета с учетом комплементарности человеческих, организационных и технологических ресурсов. Квантификаторы информационной среды задают измеримые параметры, которые могут включаться в модель как детерминанты эффективности и риска инвестиционных решений, влияющие на формирование интеллектуальной ренты на территориальном уровне [16, 17].

В качестве эмпирической базы исследования использованы регионально агрегированные данные, отражающие динамику инвестиционных вложений в компоненты интеллектуального капитала в пределах территориальной социально-экономической системы и ее отраслевого ядра. Наблюдения формировались в разрезе периодов и включали показатели, которые характеризуют инвестиции в обучение и развитие, НИОКР, патентную активность, портфель прав на результаты интеллектуальной деятельности и цифровые технологии, а также финансовые параметры, необходимые для расчета интеллектуальной ренты. Расчетная схема учитывала межвременной лаг эффекта инвестиций, обеспечивая сопоставление текущих решений по аллокации ресурсов с последующими изменениями выручки и рентных доходов в территориальном разрезе. Для формирования прогнозных траекторий параметров на горизонте планирования применялись методы векторной авторегрессии, экстраполяционные процедуры и имитационное моделирование, после чего прогнозные значения интегрировались в оптимизационную постановку распределения регионального инвестиционного бюджета. Верификация полученных результатов осуществлялась через сопоставление фактических и оптимизированных траекторий интеллектуальной ренты и оценку потенциального прироста рентного результата в рамках заданных бюджетных и институциональных ограничений.

Методы исследования

В работе применяется оптимизационная постановка распределения регионального инвестиционного бюджета между направлениями интеллектуального развития, ориентированная на согласование финансовых, институциональных и межвременных ограничений в рамках территориального управления. Управляемые переменные задаются вектором $x_t = (ED_t, RD_t, Pat_t, IP_t, DT_t)$, отражающим вложения в обучение и развитие, НИОКР, патентную активность, права на результаты интеллектуальной деятельности и цифровые технологии в период t.

Легенда обозначений и переменных:

1. Индексы и периоды: t – номер временного периода наблюдения или планирования; $t-1$ – предыдущий период, отражающий лаг эффекта инвестиций;

2. Инвестиционные переменные: *EDt* – инвестиции в обучение и развитие персонала в период *t*, тыс. ден. ед.; *RDt* – инвестиции в исследования и разработки в период *t*, тыс. ден. ед.; *Patt* – инвестиции в патентную активность в период *t*, тыс. ден. ед.; *IPt* – инвестиции в управление правами на результаты интеллектуальной деятельности в период *t*, тыс. ден. ед.; *DTt* – инвестиции в цифровые технологии и цифровую инфраструктуру в период *t*, тыс. ден. ед.;

3. Бюджетные и финансовые параметры: *B* – совокупный бюджет инвестиций в интеллектуальный капитал, тыс. ден. ед.; *Rt* – выручка предприятия в период *t*, тыс. ден. ед.; *Ct* – совокупные издержки предприятия в период *t*, тыс. ден. ед.; *At* – стоимость активов предприятия в период *t*, тыс. ден. ед.;

4. Рентные показатели: *IRt* – интеллектуальная рента в период *t*, тыс. ден. ед.; *IRtopt* – оптимизированное значение интеллектуальной ренты в период *t*, тыс. ден. ед.; *IRtfact* – фактическое значение интеллектуальной ренты в период *t*, тыс. ден. ед.; *ΔIRt* – разрыв между оптимизированной и фактической интеллектуальной рентой в период *t*, тыс. ден. ед.;

5. Относительные показатели: *gt* – относительный прирост интеллектуальной ренты за счет оптимизации в период *t*, доля единицы или проценты; *Share of IR in P* – доля интеллектуальной ренты в прибыли предприятия, %;

5. Коэффициенты модели: *αED, αRD, αPat, αIP, αDT* – коэффициенты значимости инвестиционных направлений в функции доходности, безразмерные; *ROAe* – среднеотраслевой норматив рентабельности активов, доля единицы; *β* – коэффициент территориально-отраслевой дифференциации, безразмерный;

6. Нормализация и ограничения: *IRtnorm* – нормализованное значение интеллектуальной ренты в период *t*, тыс. ден. ед.; *δi* – допустимое межпериодное изменение инвестиций по направлению *i*, тыс. ден. ед.; *Δ* – агрегированное ограничение межпериодной вариативности инвестиционного портфеля, тыс. ден. ед.;

7. Прочие обозначения: *NP* – чистая прибыль предприятия в период *t*, тыс. ден. ед.

Целевая функция ориентирована на максимизацию интеллектуальной ренты, трактуемой как сверхнормативный доход с учетом отраслевого норматива доходности активов и территориально-отраслевой дифференциации:

$$IR = R - C - (A \cdot ROA_e \cdot \beta), \quad (1)$$

Суммарный бюджет на инвестиции в интеллектуальный капитал задается ограничением:

$$ED + RD + Pat + IP + DT \leq B, \quad (2)$$

а нижние границы финансирования формализуются системой неравенств:

$$ED \geq ED_{min},\ RD \geq RD_{min},\ Pat \geq Pat_{min},\ IP \geq IP_{min},\ DT \geq DT_{min}, \quad (3)$$

Связь инвестиций с выручкой задается функцией доходности с межвременным лагом эффекта, что согласует инвестиционные решения текущего периода с финансовыми результатами следующего периода и отражает инерционность накопления нематериальных активов:

$$R_t = f(ED_{t-1}, RD_{t-1}, Pat_{t-1}, IP_{t-1}, DT_{t-1}), \quad (4)$$

Спецификация $f(\cdot)$ допускает линейную форму для задач линейного программирования и нелинейную форму для задач нелинейной оптимизации с ограничениями. Параметры $f(\cdot)$ оцениваются на исторических данных регрессионными процедурами, после чего формируются прогнозные траектории входных параметров и факторов на горизонте планирования методами временных рядов с лаговой структурой, включая VAR и экстраполяционные схемы.

Для учета инерционности региональной инвестиционной политики вводится ограничение межпериодной вариативности распределения бюджета. В агрегированном виде используется ограничение в норме L_1:

$$\sum_{i \in \{ED,RD,Pat,IP,DT\}} |i_t - i_{t-1}| \le \Delta, \quad (5)$$

либо покомпонентная версия

$$|i_t - i_{t-1}| \le \delta_i, \quad (6)$$

При необходимости линейной реализации модульные ограничения сводятся к системе линейных неравенств через введение вспомогательных переменных, что сохраняет интерпретируемость ограничений и совместимость с методами линейного программирования.

Численное решение оптимизационной задачи выполняется в среде Python с использованием процедур линейной или нелинейной оптимизации в зависимости от выбранной спецификации $f(\cdot)$ и набора ограничений. Итоговая верификация включает сопоставление фактических и оптимизированных траекторий IR_t по периодам, оценку относительного прироста рентного результата, а также анализ чувствительности решения к изменениям бюджета, нижних границ инвестиций и параметров межвременной вариативности. Алгоритм вычислительной процедуры:

1) формирование панели регионально агрегированных данных по инвестициям в компоненты интеллектуального капитала и финансовым результатам с согласованием временных периодов и лаговой структуры эффектов;

2) оценка параметров функции доходности и диагностика качества аппроксимации на историческом интервале;

3) построение прогнозных траекторий входных параметров на горизонте планирования;

4) решение оптимизационной задачи при заданных бюджетных, минимальных и межпериодных ограничениях;

5) сопоставление фактических и оптимизированных траекторий интеллектуальной ренты, расчет эффекта оптимизации;

6) анализ чувствительности решения к изменениям параметров и ограничений, формирование набора сценарных рекомендаций.

Результаты и обсуждение

Апробация выполнена на данных предприятия электроэнергетического сектора, рассматриваемого как элемент отраслевого ядра региона. Выборка охватывает 15 периодов. Периоды 1–13 относятся к историческому интервалу калибровки, периоды 1415 формируют прогнозный горизонт планирования. Параметры связи выручки с инвестиционными направлениями получены регрессионными оценками и представлены совместно с отраслевым нормативом доходности активов, поправочным коэффициентом территориально-отраслевой дифференциации и величиной активов (табл. 1; Единицы измерения: α – безразмерно; $ROAe$ – доля единицы; β – безразмерно; A – тыс. ден. ед.; тыс. ден. ед. – приведенные к сопоставимому стоимостному выражению посредством корректировки на изменения обменного курса рубль–доллар США и инфляционную динамику с использованием дефлятора базисного периода).

Таблица 1 – Расчетные параметры для калибровки оптимизационной модели

Период	α ED	α RD	α Pat	α IP	α DT	ROAe	β	A
1	1.21	1.05	1.07	1.12	1.09	0.15	0.89	133061.20
2	1.17	1.02	1.08	1.08	1.05	0.14	0.89	162523.84
3	1.12	1.00	1.10	1.03	1.07	0.14	0.89	140890.07
4	1.11	1.00	1.08	1.05	1.07	0.15	0.89	142461.12
5	1.08	1.00	1.10	1.04	1.07	0.16	0.90	145068.46
6	1.08	1.05	1.11	1.09	1.09	0.15	0.93	168518.29
7	1.06	1.04	1.10	1.07	1.08	0.15	0.90	138292.27
8	1.04	1.06	1.09	1.04	1.09	0.14	0.90	133163.82
9	1.00	1.06	1.08	1.06	1.13	0.14	0.93	156610.66
10	1.00	1.06	1.07	1.04	1.12	0.15	0.92	133902.97
11	1.04	1.11	1.02	1.07	1.17	0.15	0.89	132162.09
12	1.02	1.07	1.00	1.10	1.13	0.15	0.93	155637.47
13	1.04	1.06	1.00	1.10	1.09	0.15	0.94	161239.37
14	1.08	1.02	1.02	1.07	1.04	0.15	0.98	160687.14
15	1.11	1.03	1.00	1.02	1.08	0.15	0.99	163549.25

Для прогнозного интервала применена лаговая спецификация, связывающая инвестиции периода $t-1$ с финансовым результатом периода t. Прогнозирование входных рядов и параметров выполнено моделями временных рядов с лаговой структурой. Прогнозные значения затем включены в оптимизационную постановку

распределения бюджета, что формирует расчетную схему планирования региональной инвестиционной программы.

Оптимизированная структура распределения инвестиций по направлениям интеллектуального развития представлена в табл. 2 (Единицы измерения. *ED, RD, Pat, IP, DT, B, R, C* – тыс. ден. ед.). Бюджетное ограничение фиксирует суммарный объем вложений на уровне 35 000 тыс. ден. ед. Нижние границы финансирования задают допустимый минимум по каждой статье. Ограничение межпериодной вариативности отражает требование устойчивости траектории региональной инвестиционной политики.

Таблица 2 – Оптимизированная структура инвестиций в интеллектуальные активы и прогноз финансовых параметров

Период	ED	RD	Pat	IP	DT	B	R	C
1	10000.00	6500.00	5004.39	8497.80	4997.80	35000.00	52669.48	25663.34
2	10000.00	6500.00	9659.01	6159.01	2681.97	35000.00	54506.49	26821.45
3	8382.79	4958.89	8386.11	4886.11	8386.11	35000.00	51683.78	24515.06
4	8476.76	4976.76	8426.48	4926.48	8193.52	35000.00	51621.83	24922.44
5	8392.54	4902.05	8402.05	4905.64	8397.71	35000.00	51778.74	25114.03
6	6239.97	2753.93	6253.93	9752.16	10000.00	35000.00	54994.73	25364.30
7	1644.77	5144.77	8644.77	9565.69	10000.00	35000.00	51514.42	24411.97
8	2840.05	6327.65	9777.43	6277.43	9777.43	35000.00	50891.21	23203.64
9	2428.98	5928.98	9428.98	7213.05	10000.00	35000.00	53483.76	24428.12
10	2204.04	5704.04	9204.04	7887.87	10000.00	35000.00	50951.29	23657.17
11	4498.67	7998.67	4501.33	8001.33	10000.00	35000.00	51624.26	24599.83
12	2500.00	6000.00	6500.00	10000.00	10000.00	35000.00	53369.29	26552.58
13	4490.50	7990.50	4509.50	8009.50	10000.00	35000.00	53464.45	25599.74
14	9999.47	6499.47	5000.52	8500.27	5000.28	35000.00	52881.58	24586.34
15	9803.22	6303.22	2803.41	6295.09	9795.07	35000.00	53521.08	24548.65

Максимизированные значения интеллектуальной ренты приведены в таблице 3 (Единицы измерения: *NP* – тыс. ден. ед.; *Maximized IR* – тыс. ден. ед.; доли – проценты, %). Сопоставление оптимизированной и фактической траектории ренты приведено в таблице 4 (Единицы измерения: *IR* – тыс. ден. ед.). Рентный показатель сохраняет положительные значения на всем интервале наблюдений, поэтому процедура нормализации через отсечение отрицательных значений к нулю не применяется в рамках данной выборки.

Таблица 3 – Максимизированные значения интеллектуальной ренты

Период	NP	Maximized IR	Share of IR in P, %	Maximized IR (norm.)	Share of IR in P (norm.), %
1	17450.27	9555.88	35.38	9555.88	35.38
2	20708.03	6977.01	25.20	6977.01	25.20
3	18036.92	9131.79	33.61	9131.79	33.61
4	19005.50	7693.89	28.82	7693.89	28.82
5	20228.48	6436.23	24.14	6436.23	24.14
6	23483.78	6146.66	20.74	6146.66	20.74
7	18327.82	8774.63	32.38	8774.63	32.38
8	17150.63	10536.95	38.06	10536.95	38.06
9	21187.76	7867.89	27.08	7867.89	27.08
10	18302.93	8991.19	32.94	8991.19	32.94
11	17148.23	9876.20	36.55	9876.20	36.55
12	21227.91	5588.80	20.84	5588.80	20.84
13	22280.63	5584.08	20.04	5584.08	20.04
14	24226.06	4069.18	14.38	4069.18	14.38
15	24212.14	4760.29	16.43	4760.29	16.43

Таблица 4 – Сопоставление оптимизированной и фактической интеллектуальной ренты

Период	Maximized IR	Real IR
1	9555.88	8025.78
2	6977.01	5305.71
3	9131.79	7230.21
4	7693.89	5773.79
5	6436.23	5029.37
6	6146.66	4893.58
7	8774.63	6633.05
8	10536.95	8019.89
9	7867.89	6025.51
10	8991.19	6905.51
11	9876.20	7463.09
12	5588.80	4620.38
13	5584.08	4845.87
14	4069.18	3298.85
15	4760.29	4092.00

Динамика фактической и оптимизированной интеллектуальной ренты характеризуется высокой синхронностью колебаний при устойчивом доминировании оптимизированной траектории на всем интервале наблюдений (рисунок 1). Коэффициент корреляции временных рядов составляет около 0.971, что указывает на сохранение общей конъюнктурной компоненты, определяемой отраслевыми и региональными условиями, при одновременном эффекте перераспределения инвестиционного бюджета. Среднее значение оптимизированной интеллектуальной ренты за 15 периодов достигает 7466.04 тыс. ден. ед., среднее фактическое значение составляет 5877.51 тыс. ден.

ед. Абсолютный средний разрыв между траекториями составляет 1588.54 тыс. ден. ед., что количественно фиксирует резерв повышения рентной отдачи при сохранении заданного объёма региональных инвестиционных ресурсов.

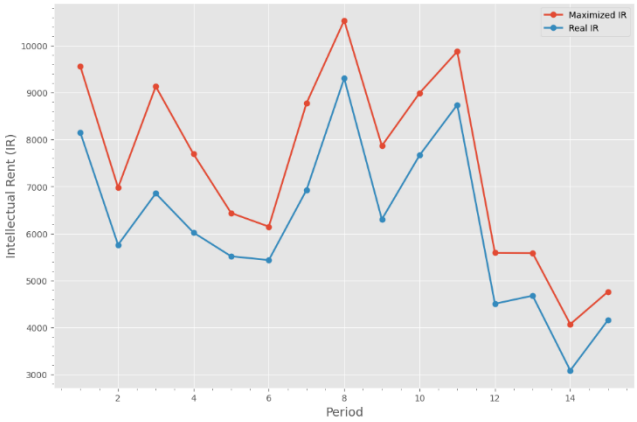


Рисунок 1 – Сравнение оптимизированной и фактической интеллектуальной ренты по периодам

Относительный эффект оптимизации может быть выражен через показатель прироста:

$$g_t = \frac{IR_t^{opt} - IR_t^{fact}}{IR_t^{fact}}, \tag{7}$$

который в среднем по 15 периодам достигает 26.42%. Для интервала 1-13 средний эффект выше, поскольку расчет не включает прогнозные периоды со снижением ренты. Такое различие подчеркивает целесообразность раздельного анализа исторического и планового сегментов региональной инвестиционной траектории, см. табл. 5. Максимальный абсолютный разрыв между оптимизированной и фактической рентой зафиксирован в периоде 8 и составляет 2517.06 тыс. ден. ед. Минимальное значение разрыва наблюдается в периоде 15 и равно 668.29 тыс. ден. ед.

Таблица 5 – Итоговые метрики эффекта оптимизации по интервалам

Интервал	Среднее IR opt	Среднее IR fact	Средний разрыв	Средний разрыв, % к IR fact
Периоды 1-13	7935.48	6213.21	1722.27	27.19
Периоды 14-15	4414.73	3695.43	719.31	23.42
Периоды 1-15	7466.04	5877.51	1588.54	26.42

Изменчивость интеллектуальной ренты по периодам целесообразно анализировать через темпы изменения (рисунок 2). Наибольший положительный темп оптимизированной ренты относится к периоду 7 и достигает около 42.75% относительно периода 6. Наибольшее снижение оптимизированной ренты наблюдается в периоде 12 и составляет около минус 43.42% относительно периода 11. Для фактической ренты максимальное снижение также приходится на период 12 и достигает порядка минус 38.09%. Совпадение точки резкого спада указывает на доминирование общефакторной динамики отраслевого ядра региона. Различие уровней траекторий при этом отражает управляемый резерв перераспределения инвестиций внутри фиксированного бюджетного ограничения.

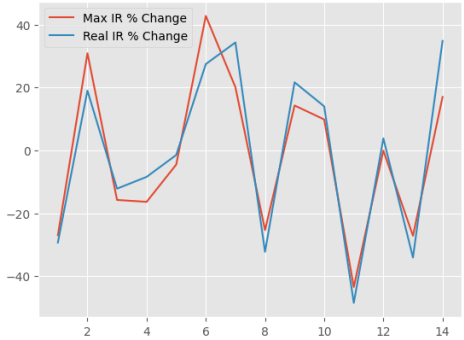


Рисунок 2 – Темпы изменения оптимизированной и фактической интеллектуальной ренты по периодам

Разрыв между оптимизированной и фактической интеллектуальной рентой:

$$\Delta IR_t = IR_t^{opt} - IR_t^{fact}, \tag{8}$$

По периодам представлен на рисунке 3. Отсутствие монотонного тренда при сохранении положительной области значений интерпретируется как регулярный, но вариативный резерв региональной инвестиционной политики. Для практики территориального управления подобная конфигурация поддерживает режим адаптивного бюджетирования. В рамках данного режима структура вложений в обучение и развитие персонала, НИОКР, патентную активность, управление правами на результаты интеллектуальной деятельности и цифровые технологии

корректируется без превышения бюджетного лимита и без резких межпериодных сдвигов. Целевой ориентир при этом формируется через рентную отдачу, которая агрегирует финансовые эффекты интеллектуального развития на уровне отраслевого ядра региона.

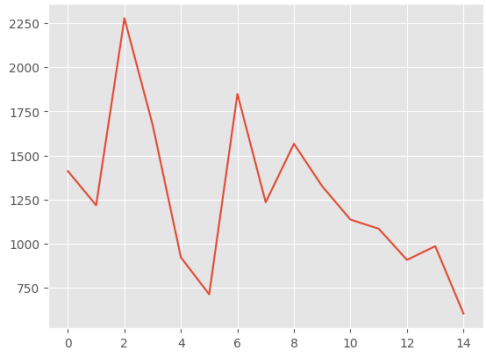


Рисунок 3 – Разрыв между оптимизированной и фактической интеллектуальной рентой по периодам

Обсуждение дальнейших направлений исследования

Перспективы развития оптимизационных моделей управления интеллектуальным капиталом региона связаны с расширением методического инструментария за счет интеграции агрегированных и нечетких представлений социально-экономических процессов. Исследование, посвященное моделированию состояний финансового рынка в условиях интеллектуальной экономики, демонстрирует продуктивность формирования интегральных показателей на основе частных оценок финансовой глубины, доступности, устойчивости и эффективности, полученных методами нечетко-множественного моделирования [18]. Существенным результатом данного подхода является выявленная асимметрия динамики финансовых рынков. Для задач управления интеллектуальным капиталом региона подобные результаты создают основу для расширения оптимизационных моделей распределения инвестиций за счёт включения блока оценки финансово-институциональной среды, повышая устойчивость расчётных траекторий при динамике макроэкономических условий.

Дополнительное направление дальнейших исследований связано с углублением анализа инвестиционной активности и ее региональной дифференциации под воздействием внешней среды. Концептуальная модель, разработанная для оценки влияния внешних факторов на инвестиции в России, показывает, что институциональные условия, макроэкономическая волатильность и пространственные различия выступают значимыми детерминантами инвестиционного поведения регионов [19]. Интеграция подобных детерминант в оптимизационные модели распределения ресурсов интеллектуального развития позволяет учитывать не только внутреннюю структуру инвестиций, но и реакцию инвестиционной активности на изменения внешней конъюнктуры. Сочетание ресурсно-ориентированного подхода к инновационным предприятиям [16], оценок эффективности региональных инновационных систем [20] и требований к качеству процессов в парадигме Industry 4.0 [15] формирует основу для многоуровневых моделей, способных поддерживать адаптивное региональное управление и устойчивое наращивание интеллектуальной рентной отдачи.

Выводы

Исследование подтвердило аналитическую состоятельность оптимизационной постановки распределения региональных инвестиционных ресурсов в системе управления интеллектуальным капиталом. Полученные результаты фиксируют устойчивое превышение оптимизированной траектории интеллектуальной ренты над фактической при высокой синхронности динамики и корректном учёте отраслевых и территориальных условий функционирования предприятий регионального ядра. Средний относительный эффект оптимизации на уровне 26,42% интерпретируется как количественно измеримый резерв повышения рентной отдачи при фиксированном бюджетном лимите. Выявленная структура эффектов по периодам указывает на значимость межвременной согласованности инвестиционных решений и подтверждает применимость лаговой спецификации для описания инерционности накопления нематериальных активов.

С точки зрения регионального управления предложенная модель формирует формализованную основу для перехода от интуитивного перераспределения средств к режимам адаптивного бюджетирования. Оптимизационная схема позволяет согласовывать вложения в обучение и развитие персонала, НИОКР, патентную активность, управление правами на результаты интеллектуальной деятельности и цифровые технологии без выхода за пределы ресурсных ограничений и без резких межпериодных колебаний. Полученные эмпирические оценки могут использоваться при разработке сценариев инвестиционной политики, ориентированных на усиление рентной отдачи интеллектуального капитала в отраслевом и территориальном разрезе [21, 22]. В совокупности результаты подтверждают потенциал оптимизационных моделей как инструмента поддержки стратегических решений в системе регионального социально-экономического управления.

Источники

1. Roos G., Pike S. Intellectual Capital as a Management Tool. Routledge, 2018.
2. Karpenko O.A. Intellectual Capital and Intellectual Rent. LAP Lambert Academic Publishing, 2016.
3. Dmitriev N.D., Fayzullin R.V., Zaytsev A.A. Production Functions in the Intellectual Capital Management of Industrial Enterprises //

Understanding the Digital Transformation of Socio-Economic-Technological Systems / eds. T.C. Devezas, M.A. Berawi, S.E. Barykin, T. Kudryavtseva. Lecture Notes in Networks and Systems. 2024. Vol. 951. Springer.
4. Алексанян В., Дмитриев Н.Д. Интегральное моделирование структуры и динамики человеческого капитала (эмпирическая верификация на примере Армении) // Современные парадигмы устойчивого развития региональных социально-экономических систем: материалы Междунар. науч.-практ. конф. 2025. С. 476–484.
5. de Pablos P.O. Intellectual Capital in the Digital Economy. Routledge, 2020.
6. Arellano M. Panel Data Econometrics. Oxford University Press, 2003.
7. Luenberger D.G., Ye Y. Linear and Nonlinear Programming. Springer Science & Business Media, 2008.
8. Дмитриев Н.Д., Сатмурзаев А. Влияние корпоративной социальной ответственности на повышение интеллектуального потенциала организаций // Economic Consultant. 2025. № 3. С. 65–79.
9. Murphy K.P. Machine Learning: A Probabilistic Perspective. MIT Press, 2012.
10. Sra S., Nowozin S., Wright S.J. Optimization for Machine Learning. MIT Press, 2012.
11. Dutta S., Ray E.V., Korchagina A., Druzhinin A., Dmitriev N.D. Plexus Search – A Search Enumeration // IEEE Silchar Subsection Conference (SILCON). 2023. pp. 1–4.
12. Demidenko D.S., Dubolazova Y.A. Drawing up an optimal investment program for innovative development of an enterprise // Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship. 2019. pp. 254–259.
13. Nikolova L.V., Velikova M.D., Abramchikova N.V. The investment program of industrial enterprises under conditions of limited resources // Proceedings of the 33rd IBIMA Conference. 2019. pp. 5433–5445.
14. Faizullin R., Pavlov I., Konstantinov P. Methodology for optimizing supply chains // Computer Applications for Management and Sustainable Development of Production and Industry (CMSD2021). 2022.
15. Karanina E.V., Sozinova A.A., Bunkovsky D.V. Quality management in Industry 4.0 in the post-COVID-19 period for economic security and sustainable development // International Journal for Quality Research. 2022. No. 3. pp. 877–890.
16. Maiti M., Krakovich V., Shams S., Vukovic D. Resource-based model for small innovative enterprises // Management Decision. 2020. No. 8. pp. 1525–1541.
17. Rodionov D.G., Pashinina P.A., Konnikov E.A., Konnikova O.A. Information environment quantifiers as investment analysis basis // Economies. 2022. No. 10. p. 232.
18. Полянина П.В., Родионов Д.Г., Конников Е.А. Моделирование состояний финансового рынка в условиях интеллектуальной экономики на основе нечетко-множественного подхода // π-Economy. 2023. № 5. С. 78–90.
19. Сорокин В.И., Родионов Д.Г., Конников Е.А. Влияние внешней среды на частные инвестиции в России // Экономические науки. 2023. № 218. С. 110–122.
20. Rudskaia I.A., Rodionov D.G., Degtereva V.A. Assessment of the effectiveness of regional innovation systems in Russia // Proceedings of the 29th IBIMA Conference. 2017. pp. 3437–3449.
21. Стародубов Д.О., Макаров В.В. Управление инновационным развитием корпоративных структур в целях обеспечения их конкурентоспособности / // Журнал правовых и экономических исследований. – 2020. – № 1. – С. 88–93.
22. Zaytsev, M. Kozlov, O. Kichigin Rental Analysis of Innovation Component in Resource Productivity // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2019. – pp. 120-126.

О.Н. Евхута – к.ф.-м.н., доцент, Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, Новочеркасск, Россия, evhuta@gmail.com,

O.N. Evkhuta – candidate of physical and mathematical sciences, associate professor, Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI), Novocherkassk, Russia.

ФАКТОРЫ ОГРАНИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ РФ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ
FACTORS LIMITING THE EFFECTIVENESS OF THE RUSSIAN EDUCATION SYSTEM CURRENTLY

Аннотация. В статье осуществлён анализ факторов, ограничивающих эффективность системы образования РФ, и тем самым, снижающих качество подготовки кадров для российской экономики. Установлена устойчивая тенденция снижения удельного веса среднемесячная номинальной начисленной заработной платы работников сферы образования в среднемесячной общероссийской номинальной начисленной заработной плате работников с 77,1 % до 70,6 % (-6,4 %), что свидетельствует об относительном обеднении работников сферы образования по сравнению с другими категориями работников. Обоснованы рекомендации, направленные на интенсификацию профессионального образования в РФ (в первую очередь – высшего), а именно: устранение диспропорций в оплате труда сотрудников сферы образования посредством законодательного приравнивания статуса работников образования муниципального, регионального, федерального уровней к соответствующему статусу государственных (муниципальных) служащих; закрепление бюджетного обязательства по финансированию системы образования на уровне не менее 3,0 % ВВП ежегодно.

Abstract. This article analyzes the factors limiting the effectiveness of the Russian education system, thereby reducing the quality of training for the Russian economy. A steady downward trend has been established in the share of average monthly nominal accrued wages of education workers in the average monthly accrued nominal wages of workers across Russia, from 77.1% to 70.6% (-6.4%), indicating the relative impoverishment of education workers compared to other categories of workers. Recommendations aimed at intensifying vocational education in the Russian Federation (primarily higher education) are substantiated. Specifically, eliminating disparities in the remuneration of education workers by legislatively equating the status of municipal, regional, and federal education workers to the corresponding status of state (municipal) employees; and establishing a budgetary commitment to finance the education system at a level of at least 3.0% of GDP annually.

Ключевые слова: экономика, отрасли, конкурентоспособность, динамика, ограничения, темп роста, образование, человеческий капитал.

Keywords: economy, industries, competitiveness, dynamics, limitations, growth rate, education, human capital.

Введение

В современных условиях сфера образования является одним из ключевых драйверов развития социально-экономических систем мезо- и макроуровня, усиления конкурентоспособности страны на мировом уровне. Сфера образования входит также в число важнейших компонентов воспроизводства человеческого капитала, обеспечивая экономику кадрами надлежащей квалификации. С учётом усложнения технологических процессов, обострения конкурентной борьбы на глобальном рынке, требования, предъявляемые к страновым системам образования, неуклонно возрастают. В данном контексте, не вызывает сомнений своевременность, актуальность, научно-практическая значимость исследований, направленных на выявление факторов ограничения эффективности системы образования РФ в современных условиях, обоснование направлений минимизации негативного воздействия

данных факторов, а также обоснование организационных мер, направленных на интенсификацию российского образования.

Материалы и методы исследования

Информационная база статьи сформирована официальными статистическими публикациями Росстата, отражающими динамику заработных плат в различных отраслях экономики РФ за период 2020-2024 гг, результатами исследований российских учёных. При написании статьи использовались такие методы научного познания, как синтез, анализ, расчётно-аналитический инструментарий, что позволило обеспечить высокий уровень достоверности итоговых результатов и выводов исследования.

Результаты и обсуждение

В настоящее время российская экономика проходит этап структурной трансформации, сопровождающийся такими тенденциями, как: расширение зон применения цифровых инструментах в производственных процессах; увеличением вклада платформенной экономики в совокупную добавленную стоимость, изменение форматов взаимодействий продавцов товаров/услуг с покупателями за счёт прямой коммуникации (в частности, маркетплейсы); применение искусственного интеллекта, самообучаемых нейросетей в коммерческой практике (в частности, формирование, актуализация баз данных клиентов, контрагентов и т. п., создание рекламного контента и т. п.). Перечисленные тенденции проявляются как в отраслях, непосредственно связанных с материальным производством, так и в секторе услуг. По мнению исследователей Анопченко Т. Ю., Ревунова Р. В., Ревунова С. В. [1], Манукян А. Р. [4], Ивановой Т.Л., Кретовой А.В., Фучеджи А. И. [6], Руденко Л. Г. [11], Скрипко В. Е. [12] вышеуказанные тенденции сохранятся и усилятся в средне- и долгосрочной перспективах. В подобных условиях к системе образования, особенно профессионального, со стороны различных отраслей экономики предъявляются требования по надлежащей подготовке кадров, обладающих необходимыми компетенциями для эффективной трудовой деятельности.

Анализ информации, представленной в научных трудах Жариковой О. С., Зильбербранд Н. Ю. [3], Евхута О. Н. [2], Фёдоровой С. И., Нефёдовой В. Н. [14] позволил выявить факторы, ограничивающие развитие системы подготовки высококвалифицированных кадров в РФ на мезо- и макроуровнях. Рассмотрим более детально данные факторы:

- ухудшение состояния материальной базы. Имеющее место на протяжении многих лет хроническое недофинансирование образовательных организаций провоцирует следующие тенденции: постоянно возрастающий уровень износа капитальных сооружений; недостаток лабораторного оборудования; дефицит вычислительных мощностей компьютерного парка, затрудняющий проведение исследований, касающихся искусственного интеллекта и т. п.;

- усиление регуляторного воздействия государства [5, 7]. Постоянно увеличение отчётных показателей, документации, подготавливаемой преподавателями, сокращает время подготовки к учебному процессу. «Учителя отмечают, что за последние три-четыре года бюрократическая нагрузка только возросла, об этом говорит 41% респондентов. При этом 92% педагогов работают с электронными системами, но, к сожалению, это не упрощает их деятельность. 89% столкнулись с проблемами при внедрении цифровых технологий – старым оборудованием, плохим интернетом, неудовлетворительным качеством экранов. Как итог, 42 % опрошенных учителей заявили, что информатизация только усложнила их работу» [9] отмечается в информационном сообщении государственного агентства РИА «Новости». Аналогичные процессы наблюдаются также в высшей школе; для которой характерна постоянная смена образовательных моделей: переходы от специалитета к болонской модели, затем обратно к специалитету.

- диспропорции в оплате труда работников образования. Сфере образования РФ имманентно присущ критически низкий уровень оплаты труда педагогов, преподавателей. Соотношение средних заработных плат отраслей реального сектора экономики и сферы образования в среднесрочной ретроспективе представлено в таблице 1 [10].

Таблица 1 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по видам экономической деятельности (в соответствии с ОКВЭД2) в Российской Федерации с 2020 г. по 2024 г., руб.

Наименование показателя	Годы					Изменение, (+; -)	Темп роста, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Среднемесячная общероссийская номинальная начисленная заработная плата работников	51344,0	57243,7	65338,3	74854,0	89069,3	37725,0	73,5
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников сферы образования	39563,0	43390,5	48400,2	54314,8	62914,6	23352,0	59,0

Как показывают данные таблицы 1, в РФ за период 2020-2024 гг наблюдается рост среднемесячной общероссийской номинальной начисленной заработной платы работников в абсолютном выражении с 51344,0 руб. до 89069,3 руб. (+37725,0 руб.), в относительном +73,5 %. Показатель среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников сферы образования изменился с 39563,0 руб. в 2020 г. до 62914,6 руб. в 2024 г. (+23352,0 руб., +59,0 %). Сравнительно более высокий тем роста общероссийской средней зарплаты обусловил изменение соотношения средних зарплат по полному кругу организаций и в сфере образования (рисунок 1 *[составлено авторами]*).

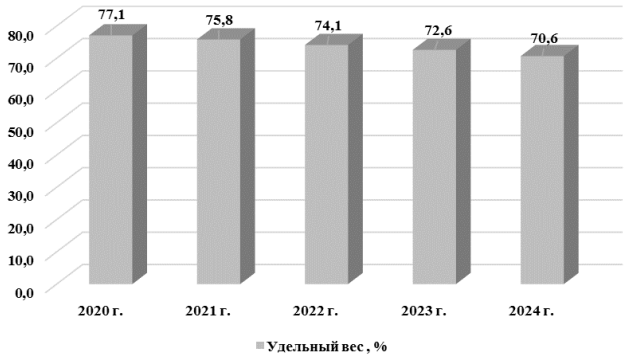


Рисунок 1 – Динамика удельного веса среднемесячная номинальной начисленной заработной платы работников сферы образования в аналогичном общероссийском показателе за период 2020-2024 г., %

Согласно информации рисунка 1, за период наблюдения отмечается устойчивая тенденция снижения удельного веса среднемесячная номинальной начисленной заработной платы работников сферы образования в среднемесячной общероссийской номинальной начисленной заработной плате работников с 77,1 % до 70,6 % (-6,4 %), что свидетельствует об относительном обеднении работников сферы образования по сравнению с другими категориями работников. Дополнительным фактором ухудшения в данном случае является инфляция. В реальном исчислении как абсолютные, так и относительные диспропорции в оплате труда работников сферы образования являются ещё более существенными. Таким образом, имеет место фактическое невыполнение положений действующего Указа президента РФ Указ Президента РФ №597 от 7 мая 2012 года «О мерах по реализации государственной социальной политики» [13], согласно которому уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений РФ должен соответствовать двукратному уровню средней заработной платы соответствующего региона.

Заключение

Подводя итог сказанному, сформулируем следующие основные выводы:

1. На современном этапе наблюдается постепенная деградация системы воспроизводства человеческого капитала в РФ, в том числе в сфере образования, обусловленная следующими факторами: ухудшение состояния материальной базы (особенно в системе подготовки высококвалифицированных кадров), значительное усиление регуляторного воздействия государства, диспропорции в оплате труда работников образования. Действие указанных факторов снижает общественную привлекательность образовательной деятельности, провоцирует уход из профессии опытных педагогов, преподавателей высшей школы, что, в конечном итоге, ухудшает эффективность подготовки квалифицированных кадров для экономики РФ.

2. Достижение установленных документами стратегического планирования РФ целевых ориентиров, касающихся технологического лидерства, экономического суверенитета, устойчивого развития невозможно без интенсификации системы воспроизводства человеческого капитала в РФ, одним из важнейших компонентов которой является сфера образования. По нашему мнению, приоритетной задачей на современном этапе является устранение диспропорций в оплате труда сотрудников сферы образования. Как показывают результаты исследования, отраслевые показатели заработной платы значительно отстают от среднероссийских показателей. Одним из возможных механизмов решения данной задачи является законодательное приравнивание статуса работников образования муниципального, регионального, федерального уровней к соответствующему статусу государственных (муниципальных) служащих.

3. В целях создания необходимых условий по развитию материальной базы системы образования, повышения качества подготовки кадров, необходимо законодательное закрепление расходов бюджетной системы РФ, связанных с финансированием государственной (муниципальной) образовательной деятельности на уровне не менее 3,0 % ВВП ежегодно, что соответствует рекомендациям по устойчивому развитию, разработанным экспертами Организации Объединённых наций [8]. Финансовое обеспечение сферы образования в указанном объёме позволит осуществить модернизацию материально-технической базы в сравнительной короткий срок.

Кроме того, необходимо практическое обеспечение исполнения Указа президента РФ №597 от 7 мая 2012 года «О мерах по реализации государственной социальной политики» в части, касающейся доведения уровня оплаты труда профессорско-преподавательского состава до уровня 200 % к среднерегиональной заработной плате. В целях устранения возможных манипуляций с отчётностью, целесообразно установить уровень оклада в совокупной оплате труда на уровне не менее 75,0-80,0 %.

4. Практическая реализация вышеуказанных организационных мер позволяет обеспечить финансовыми ресурсами развитие российского образования, что способствует повышению качества подготовки кадров и, вследствие этого, усилению конкурентоспособности экономики РФ.

Источники:

1. Анопченко Т. Ю., Ревунов Р. В., Ревунов С. В. Фактор усиления конкурентоспособности региональной экономики / Science and Innovation. 2025. Т. 4. № S1-1. С. 88-107. DOI: 10.5281/zenodo.15421305.

2. Евхута О. Н. Показатели финансирования развития человеческого капитала Ростовской области / Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 179-182.
3. Жарикова О. С., Зильбербранд Н. Ю. Основные показатели ресурсного обеспечения российского образования / Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 155-159.
4. Манукян А. Р. Государственное регулирование международного сотрудничества в сфере образования / Власть. 2023. Т. 31. № 2. С. 15-23. DOI: 10.31171/vlast.v31i2.9517.
5. Меньшикова Е. А., Коуров В. Ф. Совершенствование государственного регулирования рынка услуг высшего образования в Дальневосточном федеральном округе / Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 10. С. 190-195. DOI: 10.23672/SAE.2023.95.41.024.
6. Иванова Т. Л., Кретова А. В., Фучеджи А. И. Структурный мониторинг в системе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации экономики / Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т. 15. № 5-1. С. 443-453. DOI: 10.34670/AR.2025.72.20.043.
7. Лысанова Т. С. Государственное регулирование высшего образования на региональном уровне (на примере Самарской области) / Наука XXI века: актуальные направления развития. 2022. № 1-1. С. 50-54. DOI: 10.46554/ScienceXXI-2022.03-1.1-pp.50.
8. Официальный сайт ООН https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/ дата обращения 11.02.2026 г.
9. Официальный сайт РИА «Новости» https://ria.ru/20250609/obrazovanie-2021892515.html дата обращения 10.02.2026 г.
10. Официальный сайт Росстата https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts дата обращения 11.02.2026 г.
11. Руденко Л. Г. Анализ структурной трансформации национальной экономики России: современные вызовы и факторы роста / Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 11 (253). С. 9-22.
12. Скрипко В. Е. Исследование взаимосвязи сетевой трансформации экономики со структурными сдвигами / Вопросы экономики и права. 2025. № 204. С. 45-49. DOI: 10.14451/2.204.45.
13. Указ президента РФ № 597 от 7.05.2012 г. «О мерах по реализации государственной социальной политики» http://www.kremlin.ru/acts/bank/35261 дата обращения 11.02.2026 г.
14. Федорова С. И., Нефёдова В. Н. Государственное регулирование системы образования / Символ науки: международный научный журнал. 2024. Т. 3. № 11-2. С. 122-126.

Е.А. Ермакова – обучающаяся 2 курса магистратуры, Российская таможенная академия, Люберцы, Россия, ermakovaelizabeta@yandex.ru,

E.A. Ermakova – 2nd year graduate student, Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia;

Л.С. Качанова – д.э.н., к.т.н., доцент, профессор, Российская таможенная академия, Люберцы, Россия; Российский государственный социальный университет, Москва, Россия, kachanovakls@mail.ru,

L.S. Kachanova – doctor of economics, candidate of technical sciences, associate professor, professor, Russian customs academy, Lyubertsy, Russia; Russian state social university, Moscow, Russia.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРАКТИК ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ ГОСУДАРСТВА
A COMPARATIVE ANALYSIS OF REGIONAL PRACTICES FOR ENSURING FOOD SECURITY

Аннотация. В статье рассматриваются методологические подходы и практические аспекты обеспечения продовольственной независимости на уровне регионов Российской Федерации. Проведён сравнительный анализ социально-экономических и институциональных условий формирования устойчивых продовольственных систем в различных субъектах страны. На основе статистических данных 2021-2024 гг. выявлены различия в уровне самообеспеченности, инвестиционной активности и эффективности реализации программ развития агропромышленного комплекса. Определены ключевые модели региональной политики – инвестиционно-кластерная, инновационно-инфраструктурная и ресурсно-адаптивная. Сделан вывод о необходимости межрегиональной координации и выработки единой федеральной стратегии продовольственной независимости с учётом территориальных особенностей, природно-климатических различий и специфики структуры аграрного производства. Предложены рекомендации по совершенствованию механизмов государственного регулирования, стимулированию инвестиционной активности, а также развитию кооперационных связей между регионами для обеспечения устойчивого развития национальной продовольственной системы.

Abstract. This article examines methodological approaches and practical aspects of ensuring food security at the regional level of the Russian Federation. A comparative analysis of the socioeconomic and institutional conditions for the development of sustainable food systems in various regions of the country is conducted. Using statistical data from 2021-2024, differences in the level of self-sufficiency, investment activity, and the effectiveness of agricultural development programs are identified. Key regional policy models are identified: investment-cluster, innovation-infrastructure, and resource-adaptive. A conclusion is drawn regarding the need for interregional coordination and the development of a unified federal strategy for food security, taking into account territorial characteristics, natural and climatic differences, and the specific structure of agricultural production. Recommendations are proposed for improving government regulation mechanisms, stimulating investment activity, and developing cooperative ties between regions to ensure the sustainable development of the national food system.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, продовольственная независимость, агропромышленный комплекс, региональная экономика, самообеспеченность, устойчивое развитие, инвестиции, продовольственная политика, сельское хозяйство, региональные различия, стратегическое планирование, импортозамещение.

Keywords: food security, food sovereignty, agro-industrial complex, regional economy, self-sufficiency, sustainable development, investment, food policy, agriculture, regional differences, strategic planning, import substitution.

Введение

В современной социально-экономической системе продовольственная независимость выступает не только экономической категорией, но и важнейшим элементом национальной безопасности государства. Обеспечение устойчивого функционирования агропродовольственного комплекса напрямую связано с возможностью страны гарантировать населению достаточный уровень продовольственного обеспечения независимо от внешнеполитической конъюнктуры, глобальных кризисов и колебаний на мировых рынках. Продовольственная независимость, по сути, становится основой суверенитета, социальной стабильности и стратегической самодостаточности национальной экономики.

В условиях стремительных глобальных трансформаций, как политических, так и экономических – роль продовольственного фактора возрастает многократно. Усиление внешнего санкционного давления, нарушение международных логистических цепочек поставок, колебания валютных курсов и динамика цен на

продовольственные товары создают новые вызовы для государственной политики в сфере АПК. В этих условиях именно регионы выступают основными операторами практической реализации стратегии продовольственной безопасности, превращаясь в самостоятельные центры развития сельского хозяйства, агробизнеса и перерабатывающих отраслей.

Региональный уровень управления демонстрирует значительную вариативность как по степени самообеспеченности продовольственными ресурсами, так и по эффективности задействованных инструментов государственной поддержки. Различия в природно-климатических условиях, уровне инфраструктурного развития, инвестиционной активности и кадровом потенциале аграрного сектора обусловливают неодинаковые возможности субъектов федерации в достижении устойчивого продовольственного баланса.

Особая актуальность данного исследования обусловлена современными тенденциями к децентрализации управления и повышению самостоятельности субъектов федерации в вопросах аграрного развития. Реализация национальных проектов, развитие кооперации малых форм хозяйствования, формирование региональных продовольственных брендов и программ импортозамещения требуют системной оценки эффективности проводимых мероприятий. В этом контексте сравнительный анализ региональных практик представляет научный и прикладной интерес, поскольку позволяет определить, как успешные подходы, так и ключевые дефициты управленческих решений.

Целью настоящего исследования является сравнительная оценка региональных практик и анализ эффективности применения инструментов обеспечения продовольственной независимости в различных субъектах Российской Федерации.

В рамках поставленной цели акцент делается на исследовании экономических, организационно-управленческих и институциональных механизмов, напрямую влияющих на устойчивость региональных систем продовольственного обеспечения, их способность адаптироваться к внешним шокам и внутренним структурным изменениям.

Задачи исследования включают:

– определение уровня продовольственной самообеспеченности регионов и динамики его изменения;

– выявление взаимосвязи между уровнем инвестиционной активности и показателями продовольственной независимости;

– оценку результативности региональных программ и стратегий, направленных на укрепление продовольственной безопасности.

Методологическую основу работы составляют методы сравнительно-аналитического, структурного и экономико-статистического анализа, а также элементы системного подхода, позволяющего рассматривать агропродовольственный комплекс как взаимосвязанную совокупность экономических, институциональных и природно-ресурсных факторов. Эмпирическая база исследования опирается на официальные статистические данные Росстата, а также на данные региональных программ развития АПК и стратегий социально-экономического развития в период 2021-2024 гг.

Материалы и методы исследования

Понятие продовольственной независимости в современной экономической науке трактуется как состояние национальной продовольственной системы, при котором удовлетворяется внутренний спрос населения на основные продукты питания преимущественно за счёт отечественного производства при допустимом уровне импортных поставок, не создающем критической зависимости от внешних источников. Иными словами, продовольственная независимость продовольственная безопасность Российской Федерации – состояние социально-экономического развития страны, при котором обеспечивается продовольственная независимость Российской Федерации, гарантируется физическая и экономическая доступность для каждого гражданина страны пищевой продукции, соответствующей обязательным требованиям, в объемах не меньше рациональных норм потребления пищевой продукции, необходимой для активного и здорового образа жизни [1].

Данное понятие неразрывно связано с категориями продовольственной безопасности, экономического суверенитета и национальной устойчивости, формируя их экономическую основу. Включая в себя экономический, технологический, ресурсный и социальный аспекты, продовольственная независимость выступает критерием зрелости и сбалансированности национальной продовольственной системы, отражая её способность к самовоспроизводству и развитию на базе внутренних возможностей.

Важной особенностью продовольственной независимости является её многоуровневый характер: она формируется и реализуется как на федеральном уровне (через систему регулирования, доктрины, программы и стратегические меры поддержки АПК), так и на региональном – где непосредственно осуществляется производство, переработка и распределение продовольствия. Именно сочетание централизованных и территориальных механизмов управления обеспечивает устойчивость всей системы.

Базовым стратегическим документом, определяющим ключевые ориентиры и приоритеты в данной сфере, выступает Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации, утверждённая Указом Президента РФ от 21 января 2020 года № 20 [1]. В документе закреплены целевые пороговые значения самообеспеченности основными видами сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, достижение которых рассматривается как главное условие устойчивости национальной продовольственной системы и сохранения экономической независимости. Продовольственная независимость определяется как уровень самообеспечения в процентах, рассчитываемый как отношение объема отечественного производства сельскохозяйственной продукции, сырья и

продовольствия к объему их внутреннего потребления и имеющий пороговые значения в отношении: по зерну - не менее 95 %, по сахару и растительному маслу – 90 %, по мясу и мясной продукции – 85 % и т.д. [1].

Эти показатели носят не только экономический, но и стратегический характер, поскольку служат ориентиром для выстраивания государственной аграрной политики, формирования программ поддержки сельхозтоваропроизводителей, развития инфраструктуры переработки, логистики, хранения и распределения продовольственных ресурсов. Поэтому, стратегической целью обеспечения продовольственной безопасности является обеспечение населения страны безопасной, качественной и доступной сельскохозяйственной продукцией, сырьем и продовольствием в объемах, обеспечивающих рациональные нормы потребления пищевой продукции.

Доктрина также указывает на необходимость снижения критической зависимости от импорта по отдельным продовольственным позициям, укрепления внутреннего рынка и стимулирования импортозамещения, что особенно актуализировалось после 2014 года и последующих санкционных ограничений. Реализация этих задач требует системного подхода, включающего не только производственные меры, но и финансово-экономические, организационно-правовые и институциональные механизмы.

В научной и практической литературе принято выделять три ключевых компонента продовольственной независимости**,** позволяющих оценивать её в комплексном измерении [2].

1. Производственный компонент – отражает уровень внутреннего производства продовольственных товаров, устойчивость и эффективность агропроизводства, состояние материально-технической базы, обеспеченность семенным фондом, техникой, удобрениями, а также доступ к природным и кадровым ресурсам. Данный компонент характеризует производственный потенциал и технологическую самодостаточность аграрного сектора.
2. Экономический компонент – показывает соотношение между отечественной и импортной продукцией в общем объёме потребления, а также уровень интеграции АПК в мировую торговую систему. Он служит индикатором внешнеэкономической уязвимости продовольственной системы, отражая степень зависимости от импорта оборудования, технологий, семенного материала и продовольственного сырья. В условиях санкционного давления актуальным становится вопрос о замещении импортных товаров отечественными аналогами, обеспечении финансовой и логистической устойчивости агропредприятий.
3. Социальный компонент – характеризует доступность продовольствия для населения как в количественном, так и в ценовом выражении. Он отражает баланс между уровнем доходов населения и ценами на основные продукты питания, а также развитие инфраструктуры снабжения, продовольственных рынков, торговли и социальной поддержки. Данный компонент тесно связан с концепцией продовольственной справедливости и социальной стабильности.

Взаимосвязь компонентов обеспечивает целостность продовольственной системы, а диспропорции в одном из них (например, снижение экономической доступности еды при высоких темпах производства) могут поставить под угрозу устойчивость всей структуры.

Ключевую роль в реализации целей и задач продовольственной независимости играют регионы Российской Федерации, выступающие самостоятельными акторами аграрной политики и основными производственными центрами продовольственных ресурсов. На их уровне формируется практическая база обеспечения продовольственной безопасности – выполняется производство, переработка и распределение продукции.

Результаты исследования и их обсуждение

Природно-климатические особенности, ресурсный и технологический потенциал, институциональная и инфраструктурная среда предопределяют значительную территориальную дифференциацию в уровне достижения показателей продовольственной независимости. Например, регионы Центрального федерального округа имеют развитый агропромышленный сектор с высокой степенью механизации и доступом к рынкам сбыта, в то время как регионы Сибири, Дальнего Востока и Арктической зоны сталкиваются с проблемами логистики, нехваткой кадров и климатическими ограничениями [2]. Для оценки региональных практик выбраны следующие критерии:

– индекс самообеспеченности (доля внутреннего производства в общем объёме предложения продовольственных товаров);

– темпы роста валовой продукции сельского хозяйства;

– объём инвестиций в АПК и уровень господдержки;

– доля импортозависимых категорий;

– уровень продовольственной доступности для населения (расходы домашних хозяйств на питание в структуре расходов).

Анализ выполнялся на примере пяти регионов, отличающихся по природно-экономическим условиям и структуре сельскохозяйственного производства: Белгородская область (традиционный аграрно-индустриальный лидер), Краснодарский край (высокий экспортный потенциал), Республика Татарстан (развитая инфраструктура агробизнеса), Алтайский край (зерновой регион Сибири) и Ленинградская область (пригородный тип продовольственного рынка).

Белгородская область, несмотря на относительно низкий показатель по зерну (58,8 %), сохраняет наивысший средний уровень самообеспеченности благодаря выдающимся результатам в мясном секторе (961,5 %) и высокому уровню молочного производства. Регион выступает ключевым центром животноводства и переработки мяса в России.

Таблица 1 – Сравнительные показатели региональных практик обеспечения продовольственной независимости по основным видам продовольствия (2024 г., %) [7]

Показатель / Регион	Белгородская область	Краснодарский край	Республика Татарстан	Алтайский край	Ленинградская область
Зерно	58,8	348,3	93,1	155,4	15,7
Мясо	961,5	77,4	103,9	127,4	169,5
Молоко	164,1	105,2	130,9	153,5	109,9
Яйца	159,4	72,4	113,0	169,5	434,9
Картофель	96,8	72,8	100,1	97,3	61,7
Овощи и бахчевые культуры	118,6	93,7	76,5	76,6	76,1
Фрукты и ягоды	33,6	72,7	20,7	24,9	46,8
Средний уровень самообеспеченности (по 7 видам, %)	227,7	120,3	91,2	114,9	130,6

Краснодарский край удерживает абсолютное лидерство по зерновым (348,3 %) и фрукто-ягодным культурам (72,7 %), при этом демонстрирует умеренные результаты по мясу и яйцам вследствие отраслевой специализации на растениеводстве и экспорте зерна. Республика Татарстан характеризуется сбалансированной структурой производства: мясо – 103,9 %, молоко – 130,9 %, что обеспечивает полное покрытие внутренних потребностей. Вместе с тем, зерновой индекс (93,1 %) указывает на зависимость от внешних поставок для поддержания кормовой базы. Алтайский край отличается высокими показателями по зерну и яйцам (155,4 % и 169,5 % соответственно), однако отстаёт по овощеводству и садоводству из-за климатических ограничений и сезонности производства. Ленинградская область, напротив, имеет низкую обеспеченность зерном (15,7 %) и картофелем (61,7 %), что компенсируется интенсивным птицеводством (яйца – 434,9 %) и развитым молочным сектором. Территориальная близость к Санкт-Петербургу способствует формированию сбалансированной системы переработки и распределения продукции, ориентированной на городской рынок.

Для выявления особенностей и различий представлена таблица 2**,** отражающая ключевые показатели продовольственной устойчивости регионов по данным на 2024 год.

Таблица 2 **–** Сравнительные показатели региональных практик обеспечения продовольственной независимости

Показатель	Белгородская область	Краснодарский край	Республика Татарстан	Алтайский край	Ленинградская область
Уровень самообеспеченности продовольствием, %	227,7	120,3	91,2	114,9	130,6
Среднегодовой темп роста валовой продукции АПК, %	107,8	104,6	103,9	102,1	103,2
Инвестиции в АПК на 1 жителя, тыс. руб.	68,4	59,7	46,9	29,8	40,1
Доля импортируемых продуктов в потреблении, %	5,8	9,3	10,2	11,6	9,8
Доля расходов домашних хозяйств на питание, % к совокупным расходам	31,6	32,4	33,8	36,2	34,0

Данные таблицы 2 подтверждают выраженную территориальную неоднородность продовольственного развития субъектов Российской Федерации. Различия отражают специфику отраслевой структуры, степень инвестиционной активности и уровень вовлечения государственной поддержки.

Белгородская область и Краснодарский край формируют устойчивый экспортно-ориентированный тип продовольственной системы: уровень их самообеспеченности значительно превышает среднероссийские значения. Высокие показатели объясняются концентрацией перерабатывающих и зернопроизводящих мощностей, активным развитием агропромышленных кластеров, высоким участием частного капитала и результативной политикой субсидирования.

Республика Татарстан демонстрирует инновационно-инфраструктурную модель развития, сочетающую развитую систему фермерской кооперации, цифровизацию агропроизводства и внедрение современных технологий. Такая модель обеспечивает внутреннюю продовольственную устойчивость при сбалансированных темпах роста, однако ограничивает объёмы экспортных поставок.

Алтайский край выступает примером ресурсно-адаптивной модели, где экономическая устойчивость опирается на использование природных преимуществ и поддержание внутреннего баланса производства. Несмотря на достаточно высокий уровень самообеспеченности, регион сталкивается с ограниченной инвестиционной активностью, что снижает темпы технологического обновления.

Ленинградская область, в свою очередь, сочетает высокий уровень урбанизации с развитой системой переработки и логистики. При средне-высоком показателе самообеспеченности (130,6 %) наблюдается зависимость от межрегиональных поставок сырья и частично – от импорта, что связано с дефицитом пахотных земель и плотной городской застройкой. Обоснуем связь между инвестиционной активностью и степенью продовольственной независимости регионов (1), при использовании расчетных данных таблицы 3.

$$r = (n\sum xy - \sum x\sum y) / \sqrt{[(n\sum x^2 - (\sum x)^2) * (n\sum y^2 - (\sum y)^2)]} \quad (1)$$

где xi – уровень самообеспеченности,
yi – инвестиции на 1 жителя,
x^-, y^- – средние значения по выборке.

Сумма произведений =1758 – 179 + 96 + 424 + 57 = 2156.
$\sum(xi-x^-)^2$ = 10817 + 279 + 2100 + 488 + 41 = 13577.
$\sum(yi-y^-)^2$ = 376 + 115 + 4,4 + 368 + 79 = 942.
$R \approx 2156 / 2564 \approx 0,84$.

Таблица 3 – Значения для расчетов

Регион	xi−x¯xi−x¯	yi−y¯yi−y¯	Произведение
Белгородская обл.	+90,7	+19,4	+1758
Краснодарский край	−16,7	+10,7	−179
Татарстан	−45,8	−2,1	+96
Алтайский край	−22,1	−19,2	+424
Ленинградская обл.	−6,4	−8,9	+57

В целом прослеживается устойчивая корреляция между инвестиционной активностью и степенью продовольственной независимости регионов**.** Субъекты с высоким инвестиционным потенциалом демонстрируют положительную динамику по большинству ключевых индикаторов (**r** ≈ 0,84), что подтверждает прямое влияние капитальных вложений, инновационной активности и государственной поддержки на устойчивость агропромышленного комплекса.

Анализ комплексных подходов позволяет выделить три типовые модели обеспечения продовольственной независимости регионов России.

1. Инвестиционно-кластерная модель (Белгородская область, Краснодарский край) – характеризуется концентрацией агропроизводства, вертикальной интеграцией переработки и высоким уровнем экспортной активности.

2. Инновационно-инфраструктурная модель (Республика Татарстан) – основана на цифровизации производственных процессов, развитии агротехнопарков и систем точного мониторинга.

3. Ресурсно-адаптивная модель (Алтайский край, Ленинградская область) – направлена на рациональное использование естественных ресурсов, диверсификацию производства и расширение межрегиональных агропродовольственных связей.

Применение дифференцированных институциональных подходов создаёт возможность адаптировать региональную политику к специфическим условиям, однако усиливает общий разрыв между лидерами и отстающими регионами, что требует координации федерального уровня [3].

Оценка результативности реализации региональных программ продовольственной независимости предполагает анализ их соответствия целевым ориентирам Доктрины продовольственной безопасности РФ, а также степени достижения индикаторов по основным продуктовым группам. Для объективной интерпретации сопоставлены данные о динамике производства основных категорий продовольственных товаров в 2021–2024 годах и показателях самообеспеченности (таблица 4).

Таблица 4 **–** Динамика показателей продовольственной независимости по регионам РФ, % [7]

Регион	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	Темп изменения 2021-2024, %
Белгородская область	278,7	278,2	278,4	227,7	- 18,3
Краснодарский край	155,7	163,9	162,6	120,3	-22,7
Республика Татарстан	83,1	99,5	86,7	91,2	9,7
Алтайский край	109,3	121,8	119,5	114,9	5,1
Ленинградская область	157,7	157,8	145,5	130,6	-17,2

Динамика показателей самообеспеченности варьирует в зависимости от стартового уровня развития, степени инвестиционной активности и отраслевой специализации. Белгородская область и Краснодарский край**,** несмотря на высокие значения, демонстрируют коррекцию уровней вследствие насыщения внутреннего рынка и перераспределения экспортных потоков (таблица 4).

В то же время Республика Татарстан и Алтайский край показывают положительную динамику благодаря системным мерам поддержки фермерства и оптимизации ресурсной базы. Ленинградская область сохраняет устойчивые показатели за счёт структурной диверсификации и ориентации на производство продукции глубокой переработки.

Таким образом, эффективность региональных стратегий продовольственной независимости напрямую коррелирует с институциональными возможностями субъектов, уровнем дотационности и внутренней инвестиционной активности**.**

Анализ нормативных и статистических источников позволяет выделить несколько системных ограничений, препятствующих обеспечению продовольственной независимости на региональном уровне.

1. Институциональная несогласованность мер поддержки. В ряде субъектов отсутствует единый центр компетенций в сельском хозяйстве, что снижает эффективность взаимодействия между администрациями, агрохолдингами и фермерами.

2. Неравномерность инвестиционных потоков. Более 70 % всех вложений в АПК концентрируется в десяти-пятнадцати экономически развитых регионах, что усиливает территориальную дифференциацию.

3. Дефицит инфраструктуры хранения и переработки. Особенно остро эта проблема проявляется в Сибири и на Дальнем Востоке, где логистика и значительные транспортные издержки снижают конкурентоспособность местной продукции.

4. Кадровый голод в сельской местности. Убывание трудоспособного населения и старение кадров негативно отражаются на производительности труда и адаптивности аграрного сектора.

5. Ограниченность доступа малых форм хозяйствования к субсидиям и кредитованию**,** что снижает их инновационный потенциал.

Наличие указанных барьеров обуславливает необходимость структурных и управленческих изменений в подходах к обеспечению продовольственной политики регионов.

Современные условия диктуют потребность в переходе от экстенсивной модели сельского хозяйства к инновационно-интеграционной, где ключевую роль играют цифровизация, данные наблюдений и аналитические платформы управления агробизнесом. В качестве первоочередных направлений совершенствования продовольственной политики предлагаются следующие.

1. Развитие цифровых платформ мониторинга продовольственного рынка. Формирование единого информационного контура в рамках национальной системы «Цифровое сельское хозяйство» обеспечит прозрачность потоков продукции и оптимизацию ресурсного управления.

2. Инвестиционное стимулирование региональных производителей. Введение дифференцированных налоговых льгот для предприятий, обеспечивающих устойчивый уровень самообеспеченности выше 100 %, позволит повысить инвестиционную привлекательность сектора.

3. Межрегиональная интеграция продовольственных цепей. Создание федеральных логистических хабов и агропромышленных «кольцевых зон» (например, «Поволжье–Урал», «Юг–Центр») может существенно сократить транспортные издержки и повысить рентабельность межрегиональных поставок.

4. Развитие экспортного потенциала. Усиление позиций России на продовольственных рынках СНГ, БРИКС и стран Азии способно компенсировать внутренние структурные диспропорции и стимулировать приток инвестиций.

5. Кадровое и образовательное обеспечение отрасли. Повышение квалификации управленческих кадров в сельском хозяйстве, развитие сельских кампусов аграрных вузов и внедрение программ дуального образования напрямую влияют на долгосрочную устойчивость отрасли.

Выводы

Проведённый сравнительный анализ региональных практик обеспечения продовольственной независимости показал, что эффективность достигнутых результатов зависит прежде всего от институциональной зрелости региональных экономик, объёмов инвестиций и комплексности реализуемых мер. Лидерами остаются субъекты с высоким уровнем агропромышленной интеграции – Белгородская и Краснодарская области, где удалось сформировать замкнутые производственные цепочки от сельхозпроизводства до переработки и сбыта.

Регионы второго эшелона, такие как Республика Татарстан и Алтайский край, демонстрируют потенциал дальнейшего роста при условии активного внедрения цифровых технологий, развития кооперации и расширения экспортных направлений. Ленинградская область требует адаптации модели продовольственной политики с акцентом на переработку и логистику.

В условиях изменяющейся внешнеэкономической конъюнктуры и санкционного давления важным фактором выступает гибкость региональных моделей развития, способность к быстрой адаптации и внедрению современных технологий управления производством и сбытом. Решающую роль играет формирование эффективных механизмов межрегионального взаимодействия, обмена успешными практиками и привлечения инвестиций в агропромышленный комплекс.

В целом можно заключить, что обеспечение продовольственной независимости России возможно лишь при сочетании федеральной координации и региональной инициативы. Разработка единых стандартов оценки продовольственной устойчивости, внедрение цифровых механизмов взаимодействия и формирование сбалансированной системы господдержки создадут предпосылки для укрепления экономического суверенитета страны в сфере продовольствия. В перспективе формирование интегрированной и адаптивной продовольственной политики позволит повысить конкурентоспособность отечественного агропромышленного комплекса, обеспечить продовольственную безопасность и устойчивое развитие регионов на долгосрочную перспективу.

Источники:

1. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации : утв. Указом Президента РФ от 21.01.2020 № 20 // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 4. – Ст. 368.
2. Богачев А. И. Основные подходы и практика оценки продовольственной безопасности региона //Вестник аграрной науки. – 2024. – №. 1 (106). – С. 101-114.
3. Вартанова М. Л. Организационно-экономические условия управления системой продовольственного обеспечения населения на общегосударственном и региональном уровнях //Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – №. 1. – С. 94-107.
4. Дмитриев Н. Д., Зайцев А. А., Ситохова Т. Е. Продовольственная безопасность как составной элемент в системе рентного регулирования ресурсного потенциала социально-экономического развития //Международный сельскохозяйственный журнал. – 2025. – №. 2. – С. 239-244.
5. Дрындак А. А. Стратегические подходы к обеспечению продовольственной безопасности в условиях неопределенности //Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2024. – №. 1 (31). – С. 283-295.
6. Кузьмина В. М., Пархомчук М. А. К вопросу укрепления продовольственной безопасности регионов за счет стимулирования импортозамещения //Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14. – №. 5. – С. 102-122.
7. Уровень обеспеченности основными продуктами питания // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: https://rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites (дата обращения: 01.12.2025).

И.Г. Ершова – д.э.н., профессор, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, ershovairgen@yandex.ru,
I.G. Ershova – doctor of economics, professor, Southwestern State University, Kursk, Russia;
Н.В. Пьянова – к.э.н., доцент кафедры сервиса, Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, Курск, Россия, rus.bagira@mail.ru,
N.V. Pyanova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of service, Oryol State University named after I.S. Turgenev, Kursk, Russia;
Н.А. Субботин – обучающийся кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, ykmpbd@gmail.com,
N.A. Subbotin – student, department of finance and credit, Southwestern State University, Kursk, Russia.

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПРИОРИТЕТАМИ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА
MANAGING STRATEGIC PRIORITIES FOR INCREASING THE REGION'S INNOVATION POTENTIAL

Аннотация. В статье исследуются теоретические и практические аспекты повышения инновационного потенциала региона в условиях трансформации социально-экономического развития. Раскрыта структура инновационного потенциала региона как совокупности внешних ресурсно-результативных компонентов и внутренних возможностей хозяйствующих субъектов. На примере Курской области проведён анализ социально-экономических предпосылок инновационного развития, выявлены ключевые ограничения, связанные с демографическими, структурными и финансовыми факторами. Оценены стратегические приоритеты регионального развития и обоснована необходимость их усиления с точки зрения формирования инновационной экономики. Предложен комплекс практических мер, включающий развитие инновационной инфраструктуры, создание регионального фонда инновационного развития, формирование кадрового ядра полного инновационного цикла, совершенствование институционального управления и развитие межрегиональной кооперации. Реализация предложенных мер направлена на обеспечение устойчивого технологического и социально-экономического развития региона.

Absrtract. The article examines the theoretical and practical aspects of increasing the innovative potential of the region in the context of the transformation of socio-economic development. The structure of the region's innovation potential is revealed as a combination of external resource-efficient components and internal capabilities of economic entities. Using the example of the Kursk region, an analysis of the socio-economic prerequisites for innovative development was carried out, and key constraints related to demographic, structural, and financial factors were identified. The strategic priorities of regional development are assessed and the need to strengthen them in terms of the formation of an innovative economy is substantiated. A set of practical measures is proposed, including the development of innovation infrastructure, the creation of a regional innovation development fund, the formation of a full-cycle innovation core, the improvement of institutional management and the development of interregional cooperation. The implementation of the proposed measures is aimed at ensuring sustainable technological and socio-economic development of the region.

Ключевые слова: инновации, инновационный потенциал, стратегические приоритеты, социально-экономическое развитие.
Keywords: innovation, innovative potential, strategic priorities, socio-economic development.

Развитие инновационного потенциала региона представляет собой комплексный процесс взаимодействия между государственными и муниципальными органами власти, хозяйствующими субъектами, научными и общественными организациями, индивидуумами по поводу повышения уровня технологического развития и адаптивности к новым вызовам как отдельного субъекта, так и страны в целом.

На сегодняшний день роль инновационного потенциала в решении стратегических задач социально-экономического развития регионов становится ключевой. В подобной ситуации от территориальных единиц требуется проведение многовекторной политики, направленной на расширение возможностей для внедрения инноваций.

Структура инновационного потенциала региона представляет собой систему взаимосвязанных компонентов, которые обеспечивают условия для создания, внедрения и распространения инноваций. Каждый элемент этой структуры играет самостоятельную роль, однако их совокупное и согласованное развитие определяет результативность инновационной деятельности региона.

Исходя из данных рисунка 1 видно, что структура инновационного потенциала региона включает как внешние, так и внутренние компоненты, отражающие взаимодействие региональной социально-экономической системы и хозяйствующих субъектов. Внешние компоненты представлены ресурсно-результативными компонентами инновационного потенциала, в то время как внутренние компоненты составляют потенциал хозяйствующих субъектов региона.

Таким образом, инновационный потенциал региона формируется в результате взаимодействия макро-уровневых и микро-уровневых элементов. Региональные ресурсы и условия создают внешнюю среду, определяющую возможности и ограничения для инновационного развития, в то время как предприятия формируют внутренние механизмы создания и использования инноваций. Совокупность этих факторов обеспечивает интегральный инновационный потенциал региона и определяет его способность к устойчивому социально-экономическому развитию.

Укрепление экономики региона становится невозможным без определения ключевых стратегических приоритетов повышения инновационного потенциала. Для целей данной работы объектом исследования выступает инновационный потенциал Курской области.

Социально-экономическое положение Курской области характеризуется сочетанием устойчивых отраслей экономики, развитой промышленной и аграрной базы, умеренно высоких показателей инвестиционной активности и стабильного рынка труда. Вместе с тем регион сталкивается с рядом ограничений – демографическим старением, зависимостью от традиционных отраслей и ограниченным уровнем финансирования, что требует выработки дополнительных мер по стимулированию инновационной активности и повышению эффективности использования ресурсного потенциала.

На сегодняшний день действует Стратегия социально-экономического развития Курской области в период до 2030 года, в которой утверждено видение органов власти по поводу дальнейшего развития региона (рисунок 2).

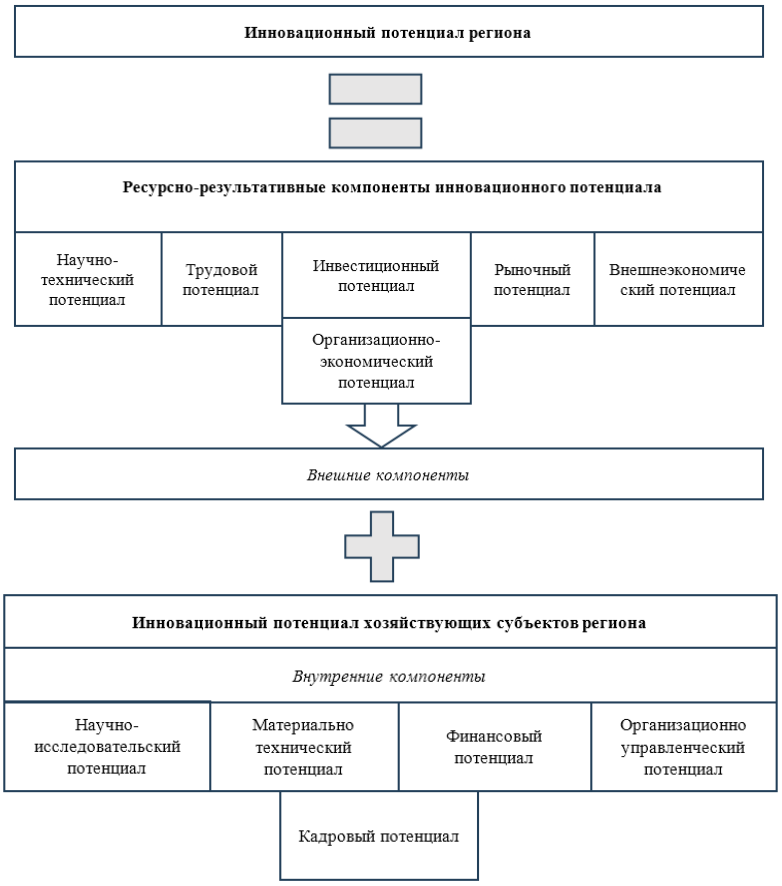


Рисунок 1 – Структура инновационного потенциала региона
(Источник: составлено автором на основе [1])

Таблица 1 – Характеристика социально-экономического развития Курской области

Направление	Результаты
Демография	Численность населения (2025) – 1 049 783 человек. Городское население – 69%, сельское – 31%. Устойчивая естественная убыль: 2024 г. – 8706 человек. Наблюдается старение населения: Доля старше трудоспособного возраста – 27,3%. Доля трудоспособных – 56,2%. Вывод: высокий демографический риск и будущий дефицит кадров.
Рынок труда	Численность рабочей силы – 548,1 тыс. человек. Безработица – 1,9% (одна из самых низких в ЦФО).
Отраслевая структура экономики	Обрабатывающая промышленность – 30,4% ВРП. Сельское хозяйство – 15,7% ВРП. Добыча полезных ископаемых – 6,5% ВРП. Энергетика – 5,4% ВРП. Строительство – 8,4% ВРП. Тип региона: промышленно-аграрный.
Инвестиционная активность	Объём инвестиций увеличился в 2020-2024гг. с 136,9 до 260,6 млрд руб. (почти в два раза). Наблюдается превалирующее со стороны организаций региона стремлении направлять средства в основной капитал для расширения производства.

Источник: составлено автором на основе [2, 3]

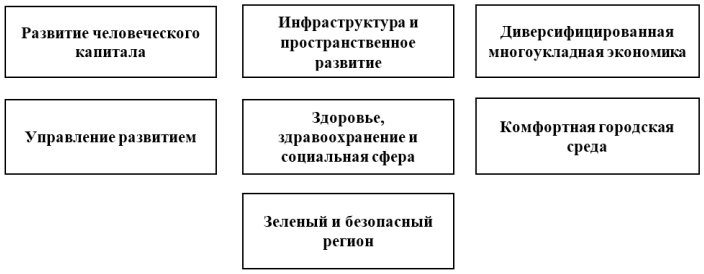


Рисунок 2 – Система приоритетных направлений социально-экономического развития Курской области до 2030 года *(Источник: составлено автором на основе [5])*

Исходя из данных рисунка выше, можно сделать вывод о том, что большинство стратегических приоритетов, закреплённых в стратегии развития, отвечают потребностям инновационной экономики, однако требуются дополнения.

В соответствие с ключевыми проблемами и ограничениями развития инновационного потенциала предлагается вести работу по следующим ключевым направлениям (рисунок 3).

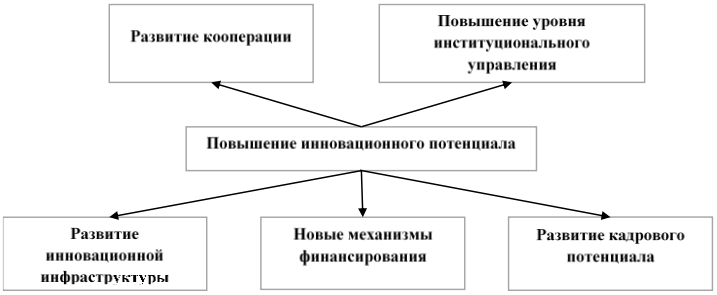


Рисунок 3 – Система приоритетных направлений социально-экономического развития Курской области до 2030 года *(Источник: составлено автором)*

Развитие инновационного потенциала Курской области требует перехода от фрагментарных инициатив к комплексной системе целенаправленных мер, объединённых единым вектором технологического роста. Соответствие принимаемых мер выделенным на рисунке 3 направлениям инновационного развития, могло бы в значительной степени изменить позиции области в системе межрегиональных инновационных индексов.

Так, важнейшим направлением повышения инновационного потенциала является развитие современной инновационной инфраструктуры, способной обеспечить полный цикл инновационной деятельности – от концепции и прототипа до промышленного производства и выхода на рынок. Несмотря на существующую разветвлённую инновационную сеть объектов на государственном уровне [4], с точки зрения региона, в условиях ограниченности ресурсов, наиболее необходимым для дальнейшего инновационного развития становится появление трёх ключевых объектов, представленных на рисунке 4.

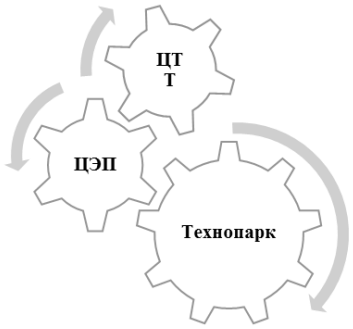


Рисунок 4 – Ключевые элементы эффективного инновационного цикла
(Источник: составлено автором)

Исходя из данных рисунка можно сделать вывод о том, что полный цикл разработки и внедрения новых технологий обеспечивается благодаря наличию в регионе трёх инфраструктурных объектов:

- центр трансфера технологий (38 шт. в России), выполняющего функции экспертизы разработок, сопровождения патентования и организации взаимодействия науки и бизнеса. Он является системообразующим элементом, превращающим результаты исследований в коммерчески востребованные продукты.

- центр экспериментального производства, инжиниринга, прототипирования, опытного и мелкосерийного производства (95 шт. в России), обеспечивающего доступ к современному инженерному и лабораторному оборудованию и позволяющий предприятиям и научным командам создавать и тестировать опытные образцы. Этот элемент формирует материальную базу инновационного процесса и снижает барьеры для технологических стартапов.

- технопарк (156 шт. в России), который выполняет роль пространственного и организационного ядра инновационной экосистемы, объединяя стартапы, НИОКР-команды и образовательные организации.

Совокупность этих трёх объектов формирует минимально жизнеспособную архитектуру инновационного развития региона, позволяя обеспечить непрерывность цепочки «исследование – разработка – прототип – коммерциализация» и создавая основу для дальнейшего расширения инновационной инфраструктуры.

Поскольку одним из ключевых вопросов инновационного развития региона становится способность организаций финансировать высокотехнологичную деятельность, то для более доступного привлечения средств предлагается разработать фонд инновационного развития «Точка роста» (рисунок 5).

Фонд будет ориентирован на поддержку проектов ранних стадий и пилотных внедрений. Формирование фонда со стартовым капиталом в 200-300 млн рублей и механизмом софинансирования проектов в пропорции 1 к 1 позволит стимулировать появление новых стартапов, расширение технологического предпринимательства и привлечение частных инвестиций.

Деятельность фонда может обеспечить поддержку не менее пятидесяти проектов за три года и сформировать поток инновационных решений, готовых к масштабированию. Ключевые этапы работы фонда представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Ключевые элементы эффективного инновационного цикла
(Источник: составлено автором)

Каждому проекту назначается менторский совет из экспертов отрасли и инвесторов. Проекты обязаны предоставлять ежеквартальные отчеты о KPI, финансовых результатах и прогрессе пилота.

В дальнейшем успешные проекты получают доступ к:

- дополнительным частным инвестициям;
- федеральным грантам и программам развития инноваций;
- региональным промышленным и инфраструктурным партнерам.

Конечной целью фонда становится создание потока готовых к масштабированию инновационных решений в ключевых секторах региона.

Развитие инновационной экономики невозможно без формирования устойчивого кадрового потенциала, поэтому третье направление рекомендаций связано с человеческим капиталом. Для целей работы предлагается сформировать элитную кадровую программу регионально-инновационного развития (рисунок 6).

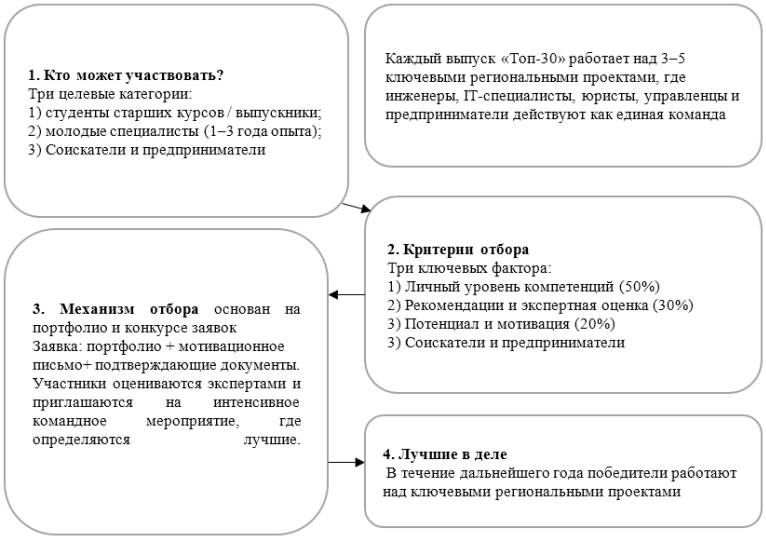


Рисунок 6 – Ключевые элементы эффективного инновационного цикла
(Источник: составлено автором)

Её цель – сформировать ежегодное ядро из 30 лучших молодых специалистов региона, закрывающее весь инновационный цикл: от исследований и разработок до конечной коммерциализации.

В первый год планируется сформировать команду из 30 специалистов. Структура набора будет следующей:

- инженеры (8 человек);
- IT специалисты (8 человек);
- проектные менеджеры (5 человек);
- юристы и специалисты интеллектуальной собственности (4 человека);
- экономисты, финансисты и аналитики рынка (5 человек).

Особое внимание стоит уделить системе мотивации, которая бы могла обеспечить высокую

заинтересованность молодых учёных в проекте. Пакет поддержки для победителей в данном проекте состоит из следующих компонентов:

- ежемесячная стипендия – 30 тыс. руб.;
- доступ к центрам прототипирования и лабораториям;
- менторство от экспертов компаний;
- стажировки в российских высокотехнологичных компаниях;
- включение в междисциплинарные проектные команды;
- возможность защиты своих разработок (патентная поддержка);
- приоритет в региональных технологических конкурсах.

Качественная реализация данного проекта способна вывести региональную инновационную политику на новый уровень. Команда полного инновационного цикла ежегодно сможет реализовать от 3 до 5 ключевых проектов.

Институциональное обеспечение инновационного развития является четвёртым направлением рекомендаций. Эффективной мерой может стать создание Регионального агентства инновационного развития, выполняющего функции оператора технопарков, координатора проектов и места объединения инвесторов. Агентство должно вести мониторинг инновационных инициатив, сопровождать предприятия при участии в федеральных программах и обеспечивать аналитическую поддержку правительства региона. Создание агентства позволит повысить управляемость инновационной политики и обеспечить согласованность действий всех участников инновационной экосистемы.

Пятое направление связано с развитием межрегионального сотрудничества. Ключевым здесь может стать формирование межрегиональных кооперацией с Белгородской, Липецкой и Воронежской областями, способных обеспечить приток компетенций, инвестиционных ресурсов и технологий.

Комплекс предложенных мероприятий представляет собой согласованную систему действий, направленных на повышение инновационного потенциала Курской области. Реализация данных мер позволит создать эффективную инновационную систему, укрепить позиции региона в межрегиональной конкуренции, обеспечить устойчивый технологический рост и сформировать основы для долгосрочного социально-экономического развития региона.

Таким образом, повышение инновационного потенциала региона представляет собой комплексный процесс, требующий системного и стратегически выверенного подхода на региональном уровне. Проведённое исследование подтвердило, что устойчивое инновационное развитие субъектов Российской Федерации невозможно без согласованного развития ресурсных, институциональных и кадровых компонентов.

Анализ научных источников, статистических данных и стратегических документов позволил сформулировать следующие ключевые выводы:

Инновационный потенциал региона носит многокомпонентный характер и формируется во взаимосвязи внешних ресурсно-результативных факторов и внутренних возможностей хозяйствующих субъектов. Эффективность инновационного развития определяется не отдельными элементами, а степенью их согласованности и системного взаимодействия.

Социально-экономическое развитие Курской области характеризуется наличием значительного производственного и инвестиционного потенциала при одновременном воздействии демографических и структурных ограничений, что обусловливает необходимость перехода от экстенсивной модели роста к инновационно ориентированной модели регионального развития.

Действующие стратегические приоритеты социально-экономического развития региона в целом соответствуют целям формирования инновационной экономики, однако требуют усиления практической направленности и инструментального наполнения в части развития инновационной инфраструктуры, финансирования и человеческого капитала.

Предложенный комплекс практических мер по развитию инновационной инфраструктуры, созданию регионального фонда инновационного развития, формированию команды полного инновационного цикла, институциональному обеспечению и межрегиональной кооперации позволяет сформировать целостную модель повышения инновационного потенциала региона и обеспечить непрерывность инновационного цикла «исследование – разработка – коммерциализация».

В рамках проведённого исследования сформулированы практические рекомендации, направленные на:

1) развитие ключевых объектов инновационной инфраструктуры как основы технологического роста региона;
2) внедрение механизмов софинансирования инновационных проектов с привлечением частных инвестиций;
3) формирование устойчивого кадрового ядра, способного сопровождать инновационные проекты на всех этапах их реализации;
4) повышение эффективности институционального управления инновационной деятельностью и расширение межрегионального взаимодействия.

Перспективным направлением дальнейших исследований может стать разработка методик количественной оценки эффективности реализуемых инновационных мер, а также анализ результатов функционирования региональных инновационных фондов и инфраструктурных объектов в динамике.

Таким образом, реализация предложенных стратегических и практических мер позволит повысить инновационный потенциал Курской области и создать устойчивые предпосылки для долгосрочного социально-экономического и технологического развития региона.

Источники:
1. Егорова, С.Е., Кулакова Н.Г. Инновационный потенциал региона: сущность, содержание, методы оценки // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2014. №4 [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/ article/n/innovatsionnyy-potentsial-regiona-suschnost-soderzhanie-metody-otsenki (дата обращения: 20.11.2025).
2. Курская область (Справка) от МИД России [Электронный ресурс]. – URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/economic_diplomacy/vnesneekonomiceskie-svazi-sub-ektov-rossijskoj-federacii/1580659/ (дата обращения: 25.11.2025).
3. Курская область в цифрах [Электронный ресурс]. – URL: https://46.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/KurskOblCifra25.pdf (дата обращения: 25.11.2025).
4. Научно-технологическая инфраструктура Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: https://ckp-rf.ru/ntirf/objects (дата обращения: 26.11.2025).
5. Стратегия социально-экономического развития Курской области до 2030 года [Электронный ресурс]. – URL: https://map.lawcs.ru/files/Kurskaya_oblast_zakon_100_2020.docx (дата обращения 23.11.2025).

Ю.И. Забалуев – соискатель кафедры психологии и развития человеческого капитала Факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, zabaluev.y@finfort.ru,

Yu.I. Zabaluev – applicant of the department of psychology and human capital development, Faculty of social sciences and mass communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО СОСТАВА В РОССИЙСКОМ ФИНТЕХ-СЕКТОРЕ
THE FEATURES OF DETERMINING EMPLOYEES' QUALIFICATIONS IN RUSSIAN FINTECH SECTOR

Аннотация. В статье исследуется проблема управления профессионально-квалификационным составом работников российских финтех-компаний под влиянием актуальных трендов развития глобального и отечественного рынков труда, а также специфики кадрового менеджмента в сфере финтеха. Цель: выявить основные особенности формирования новых требований к видам деятельности и квалификациям работников финтех-сектора. Методология исследования: в работе использованы обще логические методы, такие как анализ, синтез, обобщение. Результаты: установлено, что специфика управления трудом и администрирования профессионально-квалификационного состава работников в сфере финансовых технологий состоит в следующем: невозможность применения методов нормирования труда, высокая скорость изменения требований к профессиональным компетенциям, снижение роли формального образования, использование в процессе рекрутмента значительного количества неформальных критериев.

Abstract. The article examines the problem of managing the professional qualifications of employees of Russian fintech companies under the influence of current trends in the development of global and domestic labor markets, as well as the specifics of personnel management in the field of fintech. Objective: to identify the main features of the formation of new requirements for the types of activities and qualifications of employees in the fintech sector. Research methodology: the work uses general logical methods such as analysis, synthesis, generalization. Results: it has been established that the specifics of labor management and administration of professionally qualified employees in the field of financial technologies are as follows: the impossibility of applying labor rationing methods, the high rate of change in professional competence requirements, the reduction of the role of formal education, and the use of a significant number of informal criteria in the recruitment process.

Ключевые слова: финтех-сектор, профессионально-квалификационный состав работников, глобальные тренды, цифровизация, профессия, специальность, компетенции.

Keywords: fintech sector, professional qualifications of employees, global trends, digitalization, profession, specialty, competencies.

В современных условиях под влиянием ряда глобальных трендов имеет место активная трансформация рынка труда как на международном, так и на национальном уровнях. Наиболее часто к числу таких трендов относят: технологические сдвиги, демографические изменения, появление новых форм занятости под влиянием цифровизации, глобализацию и регионализацию (в том числе рынков труда), экологические и социальные вызовы [1-3]. Указанные тенденции изменяют содержательное наполнение действующих профессий и специальностей, а также существенным образом изменяют профессионально-квалификационные требования к работникам большинства организаций, особенно относящихся к динамично развивающимся высокотехнологичным и инновационным отраслям, в том числе, финтех-сектору.

Таким образом, цель настоящей статьи состоит в том, чтобы выявить специфику формирования профессионально-квалификационных требований к работникам финтех-компаний с учетом актуальных изменений, возникших на мировом и отечественном рынках труда, а также в сфере кадрового менеджмента под воздействием перечисленных выше глобальных трендов.

Прежде чем переходить к реализации основной цели, обозначим авторскую позицию относительно содержания базовых категорий исследования. На основе работ Волошиной И. А., Гетмановой И.А., Зуева В.М., Корневой (Долженковой) Ю.В., Новикова П. Н., Цыганковой И.В. и других специалистов будем использовать следующие трактовки [4-6]:

Профессию определим, как род трудовой деятельности, требующий определённых теоретических знаний, практических навыков и квалификации, приобретаемых в процессе обучения и практики, и направленный на выполнение устойчивых задач в социальной или экономической сфере в рамках системы общественного разделения труда. Также отметим, что профессия обычно охватывает широкий спектр связанных видов деятельности и имеет высокий уровень общественного признания.

Под специальностью будем понимать вид трудовой деятельности и более узкую область знаний или навыков в рамках конкретной профессии, которая позволяет выполнять специализированные функции или задачи. Представляется, что специальность характеризуется более глубоким изучением определенных аспектов профессии и формируется через углубленное обучение и/или практический опыт.

Профессионально-квалификационный состав персонала представим, как перечень профессий, квалификаций и должностей, применяемых в организации.

Трансформационные изменения содержательного наполнения терминов «профессия» и «специальность» под влиянием обозначенных выше трендов, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные аспекты трансформации содержания профессий и специальностей в социально-экономическом развитии современного общества

Аспект	Содержание аспекта
Повышение производительности труда	Увеличение производительности труда происходит за счёт получения работниками узкоспециализированных знаний, умений и навыков, что повышает уровень их квалификации и сокращает издержки, связанные с профессиональными ошибками, браком в работе или простоями, обусловленными дефицитом компетенций
Научно-технический и технологический прогресс	Инновации, создаваемые на основе научных фундаментальных и прикладных знаний, обеспечивают появление новой техники и новых технологий, которые используются как для повышения производительности труда через его интенсивность, так и для автоматизации и роботизации рутинных процессов, исключающих неквалифицированный труд
Удовлетворение потребностей общества	Современное общество – это преимущественно общество гедонистского потребления, поэтому потребности людей только умножаются, чему способствует рост благосостояния и снижение уровня дискриминации отдельных социальных групп по какому-либо признаку. Соответственно, профессионализация, специализация и квалификация занятых в сфере материального и нематериального производства позволяет наилучшим образом удовлетворять потребности и максимизировать добавленную стоимость
Глобализация и интеграция рынков	Глобализация мировой экономики и социума способствует универсализации профессий, что позволяет специалистам того или иного уровня квалификации претендовать на одни и те же рабочие места вне зависимости от страны, в которой они находятся. Одновременно кооперация и различные коллаборации между научными и производственными организациями, проектными и креативными профессиональными группами способствует интеграции рынков, что позволяет создавать новые или улучшать имеющиеся виды материальной и нематериальной продукции, т.е. максимизировать экономические выгоды, повышать производительность труда и стимулировать научно-технический и технологический прогресс
Появление новых отраслей	Развитие экономики и переход от индустриального уклада к постиндустриальному («Экономика и общество 4.0», «Экономика и общество 5.0»; *Smart economy & Smart society*), способствующий масштабному распространению цифровых технологий во всех сферах и отраслях созидательной деятельности человека предопределяет появление новых отраслях, а, следовательно, и новых профессий со специализациями. Это обеспечивает создание новых рабочих мест, устойчивость социально-экономического развития
Значимость гибридных компетенций	В условиях формирования нового общественно-экономического уклада («Экономика и общество 4.0» → «Экономика и общество 5.0»), расширения потребностей социума, научно-технического и технологического прогресса возрастает значимость гибридных компетенций. Иными словами, помимо профессии, специализации в ней и уровня квалификации работники могут и должны обладать смежными знаниями, умениями и навыками для того, чтобы создавать / реализовывать товары, работы и услуги с высокой добавленной стоимостью, максимизировать экономические выгоды за счёт повышения производительности и роста интенсивности квалифицированного труда

Источник: составлено автором

Далее рассмотрим влияние указанных глобальных трендов на мировой рынок труда.

Технологические сдвиги, обусловленные процессом создания, рационализации и диффузии инноваций, основанных на научных фундаментальных и прикладных знаниях, приводят к тому, что:

1) происходит вытеснение монотонного и рутинного труда в производственном и сервисном секторах экономики вследствие внедрения технологий автоматизации и роботизации;

2) замещается человеческий труд в аналитике, анализе данных и в решении других интеллектуальных управленческих и творческих задач вследствие внедрения технологий искусственного интеллекта;

3) увеличивается спрос на специалистов *IT*-сферы (инженеры, разработчики, программисты и т.д.) вследствие цифровизации реального и финансового секторов экономики.

Таким образом, использование новых технологий существенным образом видоизменяют все аспекты, возникающие в процессе экономических и финансовых отношений, поскольку влияют на структуру рынков, поведение работодателей, работников, самозанятых и потребителей, что выражается в закономерном изменении макро- и микроэкономической динамики [7, 8].

Демографические изменения, обусловленные вторым демографическим переходом (общая тенденция на снижение рождаемости вследствие распространения новой системы ценностей – признание многообразия при одновременном стремлении к индивидуализации [9, 10]), приводят к:

1) старению населения по всему миру, из-за чего растет спрос на технологические социально-ориентированные решения и увеличивается спрос одновременно на IT-специалистов и на специалистов медико-социальной сферы;

2) сокращению численности трудоспособного населения и невозможности его заместить из-за снижения рождаемости, что стимулирует развитие технологий, которые смогут заменить в первую очередь монотонный, рутинный и неквалифицированный труд.

Демографические изменения, влекущие за собой структурные изменения на рынке труда и в экономике в целом, выводят на первый план задачу по интеллектуализации и повышению производительности труда, т.е. требуют современных решений в области подготовки кадров, повышения квалификации, обучения и переобучения уже действующих работников в производственных и сервисных отраслях.

В результате, технологические и демографические сдвиги приводят к тому, что появляются новые формы занятости [11, 12]:

1) гибкая занятость по найму с использованием фриланса, удаленной работы, временных (проектных) контрактов и т.п.;

2) индивидуальная и платформенная самозанятость. Первая представляет собой микро-производства и персональные услуги. Вторая предполагает кооперацию самозанятого и различных цифровых экосистем (сервис такси, доставки, проч.).

Новые формы занятости могут быть использованы для решения проблемы дефицита кадров вследствие демографических изменений, либо для реализации каких-либо проектов (включая высокотехнологичные и

венчурные проекты) в рамках отдельно взятых предприятий, организаций, компаний реального и финансового сектора экономики.

Глобализация рынка труда, в том числе с учетом масштабного распространения интернет-коммуникаций, а также новых форм занятости, приводит к тому, что перемещение трудовых ресурсов может происходить не только в физической среде (этому способствует территориальная открытость многих стран), но и в виртуальной среде, когда работник может совмещать работу и замещать вакансии удаленно не зависимо от своего географического положения. При этом распространение глобализации на мировом рынке труда обостряет конкуренцию между работниками и работодателями. Поэтому социально и экономически развитие страны в большей степени привлекательны для высококвалифицированных кадров, в то время как развивающиеся страны, которые не могут предложить высококвалифицированным кадрам адекватную и компетентную оплату труда, более интересны для трудовых мигрантов средней и/или низкой квалификации. Такое положение создает давление на национальные рынки труда, что приводит или может приводить к замедлению технологических сдвигов в производственных и сервисных отраслях, поскольку доминирует предложение дешевого труда, которое, однако, не решает проблему дефицита высококвалифицированных кадров.

Вместе с тем глобализация и трудовая миграция могут стать источниками кадровых ресурсов, которые при должном обучении, повышении квалификации смогут замещать отток кадров на национальных рынках труда вследствие демографических изменений.

И последний, но не менее значимый тренд на мировом рынке труда – это экологические и социальные вызовы. Частично социальные вызовы описаны в предыдущем тренде, однако к ним следует добавить [13-15]:

1) распространение требований по постоянному улучшению условий труда, сокращение и полное закрытие так называемых вредных производств;

2) активное использование концепций корпоративной социальной ответственности и корпоративного гражданства, которые предполагают, что предприятия, организации, компании – это «граждане» общества, обязанные действовать не только ответственно, но и также активно участвовать в жизни общества, соблюдать этические нормы и вносить вклад в устойчивое развитие.

Экологические вызовы обусловлены «зеленой» трансформацией мировой экономики, что означает не только расширение пределов корпоративной социальной ответственности, но и появление новых экологических профессий, которые предполагают развитые инженерные и технико-технологические компетенции у работников, а это в свою очередь ведет к усилению конкуренции работодателей за высококвалифицированные кадровые ресурсы.

Все описанные выше тренды характерны и для российского рынка труда, что позволяет конкретизировать перечень основных проблем, негативно влияющих на формирование профессионально-квалифицированного состава работников различных организаций [16-18]:

1) дефицит квалифицированных кадров в первую очередь в IT-сфере, инженерных профессиях, объединяемых аббревиатурой STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics);

2) неравномерное развитие регионов, что ведет к концентрации высококвалифицированных кадров, в том числе и STEM-специальностей, в центрах экономического притяжения (в первую очередь в Москве и Санкт-Петербурге);

3) социальная незащищенность работников, использующих гибкие формы занятости (фриланс, удаленная работа, временные/проектные контракты), а также самозанятых;

4) старение инфраструктуры системы образования и его содержательного наполнения, из-за чего образовательные организации и учреждения не обеспечивают актуальной требованиям экономики подготовки новых кадров и повышения квалификации (переобучения) уже действующих кадров;

5) несовершенство действующей системы профессиональных стандартов, квалификационных уровней и оценки квалификаций;

6) геополитические ограничения: из-за санкционного давления российская система образования мало вовлечена в научный трансфер, а экономика – в технологический трансфер.

Далее перейдем к анализу влияния указанных трендов на сферу отечественного финтех-сектора и учета данного воздействия в рамках кадрового менеджмента при формировании профессионально-кадрового состава работников финтех-компаний (таблица 2).

Таким образом, на основе выделенных ранее особенностей российского рынка труда, а также данных таблицы 2 к числу основных направлений развития отечественного финтех-сектора за последние три года можно отнести:

1) активное внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения;

2) масштабную цифровизацию, выражающуюся в расширении и диверсификации цифровых финансовых продуктов и сервисов, включая развитие решений, связанных с цифровыми финансовыми активами (ЦФА), реализацию пилотных проектов цифрового рубля, внедрение биометрических способов оплаты (биоэквайринг), использование сервисов быстрых платежей (СБП), а также распространение инструментов No-Code и Low-Code при разработке и сопровождении финтех-решений;

3) интеграцию с другими секторами экономики путем создания комплексных экосистем услуг [19] в результате чего рынок финтеха превращается в рынок, работающий над созданием новых и интеграцией уже существующих продуктов, как правило, не имеющих материальной основы, и успешно апробирующий технико-технологические инновации из глобальной инженерной среды.

Таблица 2 – Специфика развития отечественного финтех-сектора под влиянием глобальных трендов в период с 2023 по 2025 годы

Глобальный тренд	Влияние на развитие финтех-сектора	Учет тренда в HR стратегиях и кадровой политике организаций финтеха
Технологические сдвиги	1. Активное внедрение искусственного интеллекта (ИИ), когда последний становится неотъемлемой частью многих финтех-решений от кредитного скоринга до персонализированных финансовых рекомендаций. 2. Развитие Системы быстрых платежей (СБП), которая существенно трансформировала ландшафт платежного рынка. 3. Интеграция финтех-решений в сектор электронной коммерции: рост онлайн-торговли стимулировал развитие инновационных финансовых продуктов и сервисов [19], в том числе: - развитие альтернативных и дополнительных каналов оплаты, включая технологии NFC, Bluetooth-решения, а также биометрические способы аутентификации и проведения платежей; - внедрение концепции открытого банкинга (технологии, при которой банки предоставляют другим банкам и сторонним разработчикам доступ к своим данным и функционалу через стандартизированные интерфейсы с согласия клиента) и формирование на ее базе персонализированных сервисов, построенных на открытом обмене данными, например, таких как: кредитование в один клик; подбор инвестиционных инструментов на основе поведенческих и транзакционных данных; единые платформы для управления личными и корпоративными финансами). 4. Развитие сегмента BNPL (покупок в рассрочку) и системы встроенных финансов (embedded finance) [20]. 5. Кибербезопасность и борьба с мошенничеством. На фоне роста цифровых транзакций усиливаются угрозы со стороны фишинга, социальной инженерии и утечек данных. В качестве мер противодействия финтех-компании используют автоматизацию рутинных процессов при обеспечении информационной безопасности на основе ИИ [21], внедрение поведенческой биометрии, коллаборации с антифродплатформами, развитие цифрового профиля клиента [20]	Превалирование компетентностного подхода, когда в рамках процедур рекрутмента и ассесмента работодатели в требованиях к кандидатам и сотрудникам далеко не всегда указывают уровень квалификации, однако обязательно перечисляют необходимый набор компетенций. При этом в профессиональной сфере (hard skills) наличия у сотрудника только компетенций по разработке программного обеспечения, написанию кодов и т.д. уже недостаточно. В числе требуемых умений следует отметить, что современный специалист финтеха прежде всего должен понимать специфику работы институтов финансового рынка, особенности проведения финансовых и банковских операций и т.д., то есть иметь компетенции по профилю финансиста. Далее в зависимости от направления деятельности могут требоваться следующие наборы компетенций. С учетом специфики финансового рынка, который отличается повышенным уровнем регулирования и высокой скоростью изменений, необходимы компетенции по работе в области финансового законодательства, риск-менеджмента и комплаенса. Повышение уровня конкуренции и необходимость реализации клиентоориентированного подхода (конкуренция смещается из плоскости «у кого лучше ставка» в плоскость «у кого сервис быстрее и умнее» [22]) делают актуальными наличие компетенций по анализу поведения потребителей и разработки видения продукта. Для специалистов в области информационной безопасности (ИБ) выделяются такие требования как: наличие знаний основных принципов и подходов к обеспечению ИБ именно в финтех-индустрии, опыт работы с российскими системами защиты, умение работать в больших командах со сложными проектами [21, 23-24]. Наиболее востребованными надпрофессиональными компетенциями (soft skills) среди специалистов в сфере финансовых технологий являются коммуникативная грамотность, аналитическое мышление, работа с большим объемом информации, организаторские навыки и публичные выступления [25]
Глобализация и регионализация	Дефицит квалифицированных специалистов, в том числе в связи с отъездом значительного количества высококвалифицированных специалистов за границу Импортозамещение в ИТ-секторе: санкционное давление стимулировало развитие отечественных технологических решений, что привело к появлению новых игроков и усилению позиций существующих компаний на рынке финтех-услуг [19]	Проблема дефицита кадров решается по двум направлениям. Во-первых, активное использование удалённого режима работы дает работодателям возможность привлечения рабочей силы из других регионов (в данном случае под регионом понимается субъект Федерации или «дружественные страны»). По данным исследовательской команды веб-сервиса «РосНавык», которая проанализировала рынок труда в сфере финансовых технологий финтех-компании приглашают на работу преимущественно специалистов с опытом работы от трёх до шести лет, чаще всего работодателям нужны senior-специалисты (для вакансий, в которых указан уровень квалификации) [25]. Во-вторых, тезис о том, что «найти нового сотрудника дороже, чем сохранить действующего» как нельзя более актуален для финтех-организаций. В связи с чем их кадровая политика ориентирована на удержание работников через кастомное обучение (когда программы адаптируются под индивидуальные нужды сотрудников); адресный подход к мотивации, то есть подбор мотивационных пакетов с учётом персональных потребностей работников; преемственность, чтобы обеспечить плавный переход знаний и навыков от опытных сотрудников к новичкам; автоматизацию рабочих процессов, которая заметно повышает эффективность работы [23]. В целях решения задачи по разработке собственного программного обеспечения финтех-организации создают собственные ИТ-отделы, команды, лаборатории [22] и экосистемы, так как в условиях углубления цифровизации отечественного финансового рынка данный подход является значительно более выгодным, чем покупка программное обеспечения у внешних подрядчиков
Демографические изменения	Наполнение рынка труда представителями младших поколений (миллениалов и зумеров) порождает новую формацию сотрудников, для которых на первый план выходят гибкость, скорость, а также поиск смысла и значимости их труда. Это новое поколение, выходящее за рамки традиционного банковского подхода, видит в финтехе не только карьеру, а также образ жизни [24]	В целях привлечения и удержания специалистов организации финтех-сектора используют различные инструменты и методы: конкурентные зарплаты и бонусы (высокий уровень доходов остаётся основным стимулом для многих сотрудников); пакеты льгот (оплата питания, абонементы в спортзалы, льготные кредитные ставки и др.); социальные гарантии (медицинское обслуживание, в том числе ДМС, страхование жизни и т.д.); комфортные условия труда (гибкий график и возможность удаленной работы); возможность вертикального и горизонтального карьерного роста, а также развития через обучение, менторство и наставничество; разнообразие функциональных задач, наличие в работе интересных и сложных проектов; формирование и продвижение бренда работодателя; обеспечение насыщенной корпоративной жизни [21, 23]. В контексте реализации человекоцентричного подхода финтех-компании как работодатели стремятся к формированию организационных культур и экосистем, ориентированных в том числе, на построение экологичной среды, создание благоприятного социально-психологического климата, обеспечение баланса между работой и личной жизнью сотрудников, исключение дискриминации, харрасмента и других проявлений «неэкологичных» отношений
Появление новых форм занятости под влиянием цифровизации	Переход значительной части финтех-компаний на гибридный или полностью удаленный форматы работы. Формирование у части специалистов восприятия трудовой деятельности как проектной занятости в среднем на 1–2 года. Переход от полной к частичной занятости [23]	
Социальные и экологические вызовы	Внедрение концепций социальной ответственности, внешней и внутренней клиентоцентричности, а также человекоцентричности	

Источник: составлено автором

На основе вышеизложенного представляется целесообразным выделить такие особенности формирования профессионально-квалификационного состава работников финансово технологического сектора как:

1) на современном этапе развития экономика и организация труда в сфере финтеха – это прежде всего

сотрудничество естественного и искусственного интеллекта (*Natural intelligence and artificial intelligence cooperation*). Сложность и нестандартность выполняемых работниками задач фактически исключает возможность использования нормирования их труда для оценки уровня профессиональной квалификации. В этой связи требуется разработка новых методик измерения профессионализма, компетенций и квалификации работников, а также поиска новых подходов и инструментов формирования профессионально-квалификационного состава работников;

2) отечественный рынок финтеха является частью глобального рынка, в связи с чем труд на данном рынке – интернациональный, поэтому о квалификации работников судят не по профессиональному образованию и/или полученной специальности, пройденной аттестации на соответствие знаний, умений и навыков требованиям профессиональных стандартов (которые тоже быстро устаревают), но по портфолио успешно реализованных проектов и по наличию рекомендаций. Таким образом, поиск и отбор новых сотрудников, а также оценка действующих работников в финтехе включает весьма условные формальные критерии. Профессия, специализация, квалификация, опыт работы, фактически выступают вторичными факторами. Первичными же выступают действия, которые может выполнять сотрудник, то есть его компетенции: *Hard Skills* (например, умение написать код в режиме живого общения) и *Soft Skills* (например, умение питчинга – кратко, ёмко и обоснованно представить свои предложения по тому или иному вопросу. При этом наборы профильных компетенций, заложенных в действующих профессиональных стандартах («Специалист в области инновационных финансовых технологий», «Специалист по защите информации в автоматизированных системах» и др.) и связанных с ними образовательных программах не охватывает всего круга навыков, которые требуются современному специалисту для успешной работы в финтех-секторе;

3) фундаментальное и прикладное образование не успевает за требованиями, которые выдвигает рынок финтеха работникам. Поэтому новые знания, умения, навыки и способности их [знания, умения, навыки] применить на практике работники получают через самообразование, а также обмениваясь опытом, покупая узкоспециальные курсы, диверсифицируя свою деятельность за счёт получения дополнительных специальностей и квалификаций. Таким образом, в связи с крайне быстро меняющимися требованиями к профессиональным компетенциям работников финтех-отрасли наличие формального образования у кандидата или сотрудника играет все меньшую роль, при повышающемся значении самообразования и саморазвития;

4) поддержка как существующих, так и выводимых на рынок новых продуктов финтех-отрасли уже практически не нуждается в живом труде, так как часть работы выполняют интеллектуальные самонастраивающиеся и самообучающиеся алгоритмы. Таким образом через автоматизацию и внедрение ИИ происходит «вытеснение труда капиталом [27]», то есть потребность в системных администраторах, банковских операционистах, страховых агентах и прочих низкоквалифицированных работниках существенно снижается, а в перспективе сойдет на нет. При этом для работы в отрасли будут требоваться специалисты с креативным мышлением и способностью к решению нестандартных задач. Основатель компании «MARO» Лале Маро так комментирует эту трансформацию: «Самые ценные сотрудники – это уже не просто те, кто пишет код. Это также люди, которые умеют читать поведение клиентов и разрабатывать видение продукта. Стратегия талантов в финтехе требует эмпатии, адаптации и интеллекта в дизайне, а также технических навыков» [24]. Представляется, что подобные компетенции о крайне сложно описать в рамках профессиональных стандартов и этому крайне сложно обучить в рамках формального среднего или высшего профессионального образования.

Источники:

1. Ширинкина Е. В. Трансформация мирового рынка труда в условиях четвертой промышленной революции / Е.В. Ширинкина // Политика и общество. 2021. №. 2. С. 8-28.
2. Рубинская Э. Д. Динамика и структура международной трудовой миграции: глобальные тренды / Э.Д. Рубинская // ДЕМИС. Демографические исследования / DEMIS. Demographic Research. 2023. Т. 3. №. 1. С. 92-101.
3. Надеждина С. Д. Трансформация рынка труда и запрос на новый тип ИТ-специалистов в тренде цифровой экономики / С.Д. Надеждина, О.А. Чистякова, А.А. Чистяков // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9. №. 1. С. 31.
4. Цыганкова И.В. Формирование профессионально-квалификационного состава работников промышленных предприятий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Омск, 2003. - 220 с.
5. Корнева Ю.В. Формирование профессионально-квалификационного состава механизаторов в условиях интенсификации сельскохозяйственного производства : дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.07 / Корнева Юлия Вениаминовна ; [Место защиты: Московский институт народного хозяйства имени Г. В. Плеханова]. Москва, 1987. С. 38.
6. Волошина И.А. Понятие профессии в составе профессионально-трудовой и образовательной терминологии /И.А. Волошина, П.Н. Новиков, В.М. Зуев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. №10. С. 85-97.
7. Autor D. The labor market impacts of technological change: From unbridled enthusiasm to qualified optimism to vast uncertainty. National Bureau of Economic Research, 2022. No. w30074.
8. Ross A. G. Labour market dynamics in the era of technological advancements: The system-wide impacts of labour augmenting technological change / A. G. Ross, P. G. McGregor, J. K. Swales // Technology in Society. 2024. Vol. 77. P. 102539.
9. Zaidi B.The second demographic transition theory: A review and appraisal / B. Zaidi, S. P. Morgan // Annual review of sociology. 2017. Vol. 43. No. 1. P. 473-492.
10. Carlson E. Reformulating second demographic transition theory / E. Carlson // Analytical family demography. 2019. P. 7-26.
11. Илларионова Э. О. Новые формы занятости в контексте цифровизации рынка труда / Э.О. Илларионова // Наука. Культура. Общество. 2021. Т. 27. №. 1. С. 21-32.
12. Клименко Г. А. Изменение форм взаимодействия субъектов трудовых отношений в современных условиях / Г.А. Клименко // Экономика труда. 2024. Т. 11. №. 8. С. 1215-1226.
13. Екимова Н. А. Глобальные мегатренды и новые технологии: вызовы и угрозы постиндустриальной экономике / Н.А. Екимова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14. №. 5. С. 116-134.
14. Barth T. Transformation of what? Or: The socio-ecological transformation of working society. / T. Barth, G. Jochum, B. Littig // IHS working paper, 2019. №. 1.

15. Bohnenberger K. Greening work: labor market policies for the environment / K. Bohnenberger // Empirica. 2022. Vol. 49. No. 2. pp. 347-368.
16. Кожемяко С. В. Современные проблемы и перспективы развития рынка труда/ С.В. Кожемяко, Э.С. Алпатова // Московский экономический журнал. 2023. №. 3. С. 512-527.
17. Цомартова М. Э. Последствия дефицита специалистов на рынке труда и вызовы 2024 года / М. Э. Цомартова, М. В. Волик // Дискуссия. 2024. №. 4 (125). С. 128-138.
18. Субботина Т. Н. Дефицит кадров в российской экономике: состояние, проблемы, пути решения / Т.Н. Субботина, А.Н. Пузанова // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №. 6-2 (112). С. 115-119.
19. Финтех в России 2024: Глубокий анализ рынка, тренды и инвестиционные перспективы [Электронный ресурс]. – URL: https://stocklab.ru/finteh-v-rossii-2024-glubokij-analiz-rynka-trendy-i-investiczionnye-perspektivy/?ysclid=mjk7yvt1m879098479 (дата обращения 30.12.2025).
20. Андреев К. Финтех в России 2025: ключевые тренды, вызовы и направления роста. - URL: https://companies.rbc.ru/news/Mjq79wVnZC/finteh-v-rossii-2025-klyuchevyie-trendyi-vyizovyi-i-napravleniya-rosta/?ysclid=mjk7ztecya671032079 (дата обращения 30.12.2025).
21. Ахмеев А. ИБ-кадры в FinTech: в чем специфика и как их привлечь. - URL: https://companies.rbc.ru/news/yiKYbw8Pby/ib-kadryi-v-fintech-v-chem-spetsifika-i-kak-ih-privlech/?ysclid=mjk84gx116332154282 (дата обращения 30.12.2025).
22. Итоги 2023 года на российском FinTech-рынке. Smart Ranking. - URL: https://ict.moscow/analytics/itogi-2023-goda-na-rossiiskom-fintech-rynke/?ysclid=mjk81c7bl3766971917 (дата обращения 30.12.2025).
23. Дьяченко О. Кадры в финансовом секторе: цифровизация, штатный голод, конкурентные зарплаты. - URL: https://nbj.ru/publs/kadry_v_finansovom_sektore_tsifrovizatsiya/65774/?ysclid=mjk89hjkgm935061502 (дата обращения 30.12.2025).
24. Маро Л. Эволюция человеческих ресурсов в финтехе: от технической компетентности к дизайн-интеллекту. 2025-07-03. – URL: https://ekonomiknokta.com/fintek-te-insan-kaynaginin-evrimi-h25984.htm (дата обращения 30.12.2025).
25. Платформа «РосНавык». 02.09.2024. - URL: https://opendata.university/news/tpost/j5db7yy8m1-issledovanie-chislo-vakansii-v-sfere-fin (дата обращения 30.12.2025).
26. Чуб А.А., Полевая М.В. Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в кадровом менеджменте как ответ на стратегические вызовы цифровой экономики. Социально-трудовые исследования. 2025. 60(3). С. 185-192.
27. Маркс К. (1818-1883). Капитал: критика политической экономии / сочинение Карла Маркса ; [науч. ред.: Л. Л. Васина и др.] ; [пер. с нем., фр., англ.: Ин-т марксизма-ленинизма при ЦК КПСС]. - 2-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Н.А. Завалько – д.э.н., профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, NAZavalko@fa.ru,

N.A. Zavalko – doctor of economics, professor of the department, State and municipal management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia;

В.А. Дронова – обучающаяся, кафедра «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, dronovavictoriya@yandex.ru,

V.A. Dronova – student, department of State and municipal management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

ОСОБЕННОСТИ И ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ РЕГИОНАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ НА ПРИМЕРЕ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ
FEATURES AND APPROACHES TO THE FORMATION OF REGIONAL PERSONNEL POLICY IN HEALTHCARE THE CASE OF THE MOSCOW REGION

Аннотация. Статья посвящена анализу особенностей кадровой политики в системе здравоохранения Московской области, функционирующей в условиях жесткой конкуренции за трудовые ресурсы с московской агломерацией. Рассматривается влияние уникального географического положения региона и высокой транспортной доступности столицы на феномен «маятниковой миграции» медицинского персонала. На основе анализа нормативно-правовой базы и статистических данных Росстата за 2024 год выявлен существенный разрыв в уровне оплаты труда врачей и среднего медицинского персонала между областью и Москвой, который невозможно компенсировать исключительно финансовыми инструментами. В работе оценивается эффективность региональных мер социальной поддержки, таких как «Социальная ипотека», компенсация аренды жилья и предоставление земельных участков, выступающих в роли «якорей» для удержания специалистов. Обоснована необходимость смещения стратегического фокуса с прямой зарплатной конкуренции на формирование комплексной «экосистемы профессионального комфорта», включающей решение жилищных вопросов, снижение бюрократической нагрузки и развитие института наставничества. Сформулированы рекомендации по совершенствованию механизмов удержания кадров, в частности, для среднего медицинского персонала и специалистов в районах, граничащих с МКАД.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the features of personnel policy in the healthcare system of the Moscow Region, which operates under conditions of fierce competition for labor resources with the Moscow agglomeration. The influence of the region's unique geographical location and high transport accessibility of the capital on the phenomenon of "pendulum migration" of medical personnel is considered. Based on the analysis of the regulatory framework and statistical data from Rosstat for 2024, a significant gap in the wage levels of doctors and nursing staff between the region and Moscow is revealed, which cannot be compensated solely by financial instruments. The paper evaluates the effectiveness of regional social support measures, such as "Social Mortgage," rent compensation, and the provision of land plots, acting as "anchors" for retaining specialists. The necessity of shifting the strategic focus from direct salary competition to the formation of a comprehensive "ecosystem of professional comfort," including solving housing issues, reducing bureaucratic burden, and developing mentorship institutions, is substantiated. Recommendations are formulated for improving personnel retention mechanisms, particularly for nursing staff and specialists in districts bordering the Moscow Ring Road (MKAD).

Ключевые слова: здравоохранение, Московская область, кадровая политика, дефицит медицинских кадров, маятниковая миграция, социальная поддержка, заработная плата врачей, социальная ипотека, управление персоналом, региональная экономика.

Keywords: healthcare, Moscow Region, personnel policy, shortage of medical personnel, pendulum migration, social support, doctors' wages, social mortgage, personnel management, regional economy.

Введение. Обеспечение системы здравоохранения квалифицированными кадрами в современных социально-экономических реалиях выходит за рамки сугубо отраслевой задачи, становясь фактором национальной безопасности. Однако для Московской области данный вопрос приобретает особую остроту в силу уникального географического положения региона. Специфика Подмосковья детерминирована его «кольцевой» структурой вокруг столицы, что создает условия для жесткой конкуренции за трудовые ресурсы. Фактическое отсутствие границ между субъектами в рамках одной агломерации приводит к тому, что региональная система здравоохранения вынуждена функционировать в условиях перманентного трудового оттока. Высокая транспортная доступность

столицы превращает маятниковую миграцию медицинского персонала из потенциальной возможности в устойчивую повседневную практику, что требует от управленческого аппарата области поиска нетривиальных решений. Стандартные методы удержания специалистов, работающие в отдаленных субъектах РФ, здесь часто оказываются неэффективными, поскольку прямая финансовая конкуренция с бюджетом мегаполиса не всегда возможна. Следовательно, актуальность темы обусловлена необходимостью пересмотра традиционных подходов к кадровой политике и формирования адаптивных механизмов, способных компенсировать близость к более богатому региону-соседу.

Теоретический фундамент исследования опирается на работы, анализирующие как общие проблемы дефицита медперсонала в России, так и специфические региональные диспропорции. В научной литературе проблематика кадрового обеспечения рассматривается достаточно широко, однако феномен Московской области требует отдельного внимания. В частности, исследователи, такие как Ю.В. Бурдастова, акцентируют внимание на корреляции между развитием транспортной инфраструктуры (МЦД, новые магистрали) и оттоком специалистов, подчеркивая, что улучшение логистики парадоксальным образом усугубляет кадровый голод в приграничных муниципалитетах. Другой вектор исследований, представленный в работах А.А. Золотова и ряда соавторов, затрагивает влияние частного сектора медицины, который, концентрируясь в экономически активных зонах агломерации, оттягивает на себя значительную часть квалифицированного персонала из государственного звена. Несмотря на наличие серьезной проработки отдельных аспектов, комплексный анализ эффективности текущих мер социальной поддержки в условиях столь агрессивной внешней среды требует актуализации с учетом последних изменений в нормативно-правовом поле.

Целью данной работы является выявление особенностей кадровой политики в здравоохранении Московской области и оценка результативности применяемых инструментов для устранения кадрового дисбаланса. Достижение поставленной цели предполагает решение ряда взаимосвязанных задач. Во-первых, необходимо провести анализ нормативно-правовой базы региона, регулирующей вопросы оплаты труда и социальной поддержки медиков, сопоставив её с федеральными требованиями. Во-вторых, требуется оценить статистические показатели, характеризующие укомплектованность штатов и уровень заработных плат, чтобы объективно зафиксировать масштаб разрыва с показателями Москвы. В-третьих, важным этапом является исследование феномена «маятниковой миграции» и выявление "болевых точек", где отток кадров критичен.

Научная новизна исследования заключается в обосновании необходимости перехода от унифицированной кадровой стратегии к дифференцированному территориальному подходу внутри самого субъекта. В работе доказывается, что в условиях агломерационной зависимости от столицы эффективное управление кадрами невозможно без признания фактора экономического неравенства регионов-соседей. Предлагается сместить фокус с заведомо проигрышной гонки зарплат на формирование комфортной экосистемы для врачей. Такой подход позволяет рассматривать социальные инвестиции региона не как вынужденные траты, а как инструмент долгосрочного закрепления специалиста на территории.

Основная часть. Формирование кадрового потенциала системы здравоохранения базируется на многоуровневой нормативно-правовой конструкции, верхний ярус которой задает федеральная повестка. Стратегический вектор развития отрасли определен Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», где приоритет «Сохранение населения» выступает фундаментальным императивом [8]. Реализация данного целеполагания невозможна без качественного кадрового обеспечения, что закреплено в профильной Стратегии развития здравоохранения [13]. Федеральный центр жестко регламентирует не только количественные показатели, но и квалификационные требования к специалистам, что отражено в Приказе Минздрава России от 02.05.2023 № 206н. Данный документ унифицирует квалификационные требования к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием, создавая единый профессиональный стандарт. Для региональных властей это означает, что любая кадровая инициатива должна строго соответствовать федеральным критериям допуска к медицинской деятельности, исключая возможность снижения планки требований даже в условиях острого дефицита персонала [10].

На региональном уровне федеральные установки трансформируются в конкретные управленческие механизмы через законодательство субъекта. Основополагающим документом здесь выступает Закон Московской области от 14.11.2013 № 132/2013-ОЗ «О здравоохранении в Московской области», который разграничивает полномочия органов государственной власти и закрепляет гарантии для медработников [4]. Однако ключевым инструментом практической реализации кадровой политики является Государственная программа Московской области «Здравоохранение Подмосковья» на 2023–2027 годы, утвержденная Постановлением Правительства МО от 04.10.2022 № 1066/35. В структуре этого документа особое место занимает Подпрограмма 8 «Обеспечение медицинских организаций государственной системы здравоохранения Московской области квалифицированными кадрами». Именно данный нормативный акт переводит абстрактную задачу укомплектования штатов на язык бюджетного планирования, определяя объемы финансирования мер поддержки и целевые индикаторы эффективности [7].

Специфика нормативного регулирования в Московской области заключается в высокой степени детализации мер социальной поддержки, что является вынужденной реакцией на конкуренцию со столицей. Анализ региональной базы показывает, что законодатель сознательно расширяет перечень льгот, выходя за рамки стандартного федерального набора. Так, правовые механизмы реализации «Социальной ипотеки» или предоставления земельных участков врачам (в рамках Закона Московской области от 03.07.2021 № 144/2021-ОЗ) прописаны

таким образом, чтобы привязать специалиста к территории через имущественные права [3]. При этом нормативная база постоянно дорабатывается в сторону расширения круга получателей преференций: если изначально меры касались узкого круга врачей-специалистов, то последние изменения в подзаконных актах позволяют включать в программы поддержки и средний медицинский персонал, что свидетельствует о гибкости регионального нормотворчества и его способности адаптироваться к меняющейся структуре кадрового дефицита.

Отдельного внимания заслуживает нормативное закрепление механизмов оплаты труда, регулируемое Постановлением Правительства Московской области № 674-ПП [9]. Документ устанавливает сложную систему надбавок и стимулирующих коэффициентов, которая де-юре призвана выравнивать доходы медиков, приближая их к конкурентному уровню. Однако при сопоставлении с аналогичными нормативными актами, становится очевидным различие в подходах. Если столичное законодательство делает упор на прямые денежные трансферты и грантовую поддержку за статус, то нормативная база области акцентирует внимание на компенсационных механизмах (аренда жилья, коммунальные льготы) и подъемных выплатах. Это подтверждает тезис о том, что правовое поле Московской области выстраивается по принципу создания компенсационного пакета, призванного нивелировать разницу в базовых окладах.

Оценка кадрового потенциала регионального здравоохранения базируется на мониторинге достижения целевых показателей федерального и регионального проектов «Обеспечение медицинских организаций квалифицированными кадрами». Согласно паспорту регионального проекта, ключевыми индикаторами эффективности выступают уровень укомплектованности должностей в амбулаторном звене и доля специалистов, прошедших процедуру аккредитации. Анализ динамики этих показателей демонстрирует, что, несмотря на формальное выполнение плановых значений по притоку молодых специалистов, реальная картина кадров остается нестабильной. Система сталкивается с высокой текучестью персонала, когда вновь принятые сотрудники, отработав обязательный срок по договору или получив первичный опыт, покидают учреждения. Это свидетельствует о том, что административные рычаги, заложенные в паспорте проекта, необходимы, но недостаточны без мощного экономического подкрепления, способного конкурировать с рынком труда соседнего мегаполиса [12].

Финансовый анализ, проведенный на основе данных Росстата за январь-июнь 2024 года, открывает фундаментальную проблему диспропорции в оплате труда врачебного персонала. Средняя заработная плата врачей в Московской области составила 139 260 руб., что заметно превышает среднероссийский показатель (121 322 руб.) и показатели всех соседних областей ЦФО (например, в Тверской области – 100 793 руб., во Владимирской – 88 338 руб.). Однако в контексте агломерации определяющим является сравнение с Москвой, где средний доход врача достигает 212 633 руб. Таким образом, разрыв составляет более 73 тысяч рублей ежемесячно. Для специалиста высокой квалификации работа в области становится экономически необоснованной, если временные затраты на дорогу до Москвы не превышают критических значений [14].

Аналогичная ситуация наблюдается в сегменте среднего медицинского персонала, который также является важной частью системы здравоохранения. По данным за первое полугодие 2024 года, средняя зарплата медсестер и фельдшеров в Подмосковье составила 75 207 руб., что выглядит достойно на фоне средней по РФ (60 629 руб.). Однако в Москве этот показатель зафиксирован на уровне 116 184 руб. Разница в более чем 40 тысяч рублей для данной категории работников является критической, так как составляет более 50% от их текущего дохода в области. Для младшего медицинского персонала разрыв также существенен: 68 507 руб. в области против 104 066 руб. в столице. Такая статистика объясняет хронический дефицит среднего звена в приграничных с МКАД районах: интенсивность труда там сопоставима с московской, а уровень вознаграждения отстает почти в полтора раза [14].

Таблица 1 – Сравнительный анализ средней заработной платы медицинского персонала в Российской Федерации, Московской области и г. Москве (за январь-июнь 2024 года)

Категория медицинского персонала	Средняя ЗП по РФ, руб.	Средняя ЗП в Московской области, руб.	Средняя ЗП в г. Москве, руб.	Разрыв в оплате (Москва – МО), руб.	Превышение московской зарплаты над областной
Врачи	121 322	139 260	212 633	+ 73 373	в 1,5 раза
Средний медицинский персонал	60 629	75 207	116 184	+ 40 977	в 1,5 раза
Младший медицинский персонал	51 753	68 507	104 066	+ 35 559	в 1,5 раза

Источник: Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики [14]

Региональные власти пытаются нивелировать указанные диспропорции через механизмы, заложенные в Постановлении Правительства МО № 674-ПП «Об оплате труда работников государственных учреждений здравоохранения» [9]. Структура заработной платы в регионе намеренно усложнена введением системы повышающих коэффициентов за специфику работы, категорийность и стаж. В отличие от простой индексации окладов, такая модель позволяет точечно дотягивать уровень дохода до конкурентного в наиболее проблемных зонах. Тем не менее, анализ показывает, что ресурс чисто финансового стимулирования в рамках областного бюджета ограничен. Без федеральных субвенций или коренного пересмотра тарифов ОМС полностью закрыть 40-70-тысячный разрыв с Москвой исключительно монетарными методами невозможно, что вынуждает смещать акцент на нематериальные активы и социальные льготы.

Ключевой проблемой реализации кадровой стратегии в Московской области является феномен кадрового донорства, обусловленный высокой агломерационной связностью территорий. Как отмечается в исследованиях Ю.В. Бурдастовой, развитие транспортной инфраструктуры (запуск МЦД, строительство скоростных хорд) имеет двойственный эффект: повышая доступность медицинской помощи для пациентов, оно одновременно снижает

барьер мобильности для персонала, провоцируя отток кадров в столицу. Наблюдается устойчивая корреляция: чем выше транспортная доступность муниципалитета к Москве, тем острее дефицит врачей первичного звена, поскольку временные издержки на дорогу становятся приемлемой платой за кратный рост дохода [2]. Ситуация усугубляется агрессивным развитием частного сектора медицины. Коммерческие клиники, концентрируясь в экономически активных зонах ближнего Подмосковья, выступают вторым контуром конкуренции, оттягивая наиболее квалифицированных специалистов из государственного сектора более гибкими графиками и отсутствием бюрократической нагрузки, присущей системе ОМС. Таким образом, государственные учреждения области оказываются под перекрестным давлением: со стороны столичных больниц и локального частного бизнеса [5].

В ответ на эти вызовы регион вынужден формировать уникальную экосистему мер социальной поддержки, которая де-факто замещает прямую зарплатную конкуренцию. Анализ реализации Госпрограммы «Здравоохранение Подмосковья» показывает, что ставка сделана на долгосрочные активы – жилье и землю. Программа «Социальная ипотека», предоставление земельных участков для индивидуального жилищного строительства и компенсация аренды жилья, которая была расширена и на средний медперсонал, выполняют функцию якоря, привязывающего специалиста к территории. В отличие от денежной надбавки, жилищная субсидия создает обязательства и условия, при которых смена места работы становится экономически нерациональной для сотрудника [7].

Третьим столпом кадровой политики является формирование собственного образовательного трека и системы наставничества, направленных на обучение кадров внутри системы. В условиях жестких квалификационных требований, установленных Приказом Минздрава РФ № 206н, привлечение готовых специалистов со стороны становится все более затратным [10]. Поэтому регион интенсифицирует сотрудничество с медицинскими вузами через механизмы целевого обучения, однако акцент смещается с простого направления абитуриентов на их раннюю интеграцию в практическое здравоохранение области. Создание условий, при которых молодой специалист получает не только рабочее место, но и кураторскую поддержку, снижает риск его ухода из профессии или миграции в первые три года работы – самый уязвимый период карьеры. Таким образом, образовательная политика региона переходит от экстенсивной модели заполнения вакансий к интенсивной модели удержания и развития человеческого капитала.

Заключение. Подводя итог исследованию кадровой политики в здравоохранении Московской области, можно констатировать, что регион вынужденно сформировал одну из самых адаптивных и социально ориентированных моделей управления персоналом в Российской Федерации. Специфика географического положения и наличие общей границы со столицей создают уникальные проблемы, когда любое улучшение транспортной инфраструктуры парадоксальным образом усиливает риск оттока специалистов. В этой связи стратегический курс Правительства Московской области, направленный на отказ от прямой зарплатной гонки с Москвой в пользу создания компенсационных механизмов, представляется единственно верным. Нормативный анализ показал, что региональная власть грамотно использует свои законодательные полномочия, смещая акцент с административного удержания на экономическое закрепление кадров через имущественные права. Это свидетельствует о переходе к стратегии формирования долгосрочной лояльности персонала, где жилье выступает главным конкурентным преимуществом области перед столицей, в которой стоимость квадратного метра делает недвижимость недоступной даже для высокооплачиваемых специалистов.

Вместе с тем, анализ выявил ряд уязвимостей в текущей модели управления, требующих корректировки. Критической зоной остается сегмент среднего медицинского персонала, где относительный разрыв в доходах с Москвой ощущается острее, чем у врачей, а меры социальной поддержки до недавнего времени охватывали эту категорию лишь фрагментарно. Правительству области необходимо обратить внимание на то, что унифицированный подход ко всем муниципалитетам снижает эффективность мер: районы, непосредственно граничащие с МКАД, требуют введения особого пограничного коэффициента или специфических нематериальных преференций, поскольку риск маятниковой миграции там максимален. Кроме того, наблюдается перекос в сторону экстенсивного привлечения кадров в ущерб качественному удержанию уже работающих сотрудников. Бюрократизация процессов и интенсификация труда без должной психологической разгрузки и защиты от профессионального выгорания создают риски, при которых даже обеспеченный жильем специалист может покинуть систему из-за условий труда, а не из-за зарплаты. В долгосрочной перспективе совершенствование кадровой политики должно идти по пути создания комплексной «экосистемы профессионального комфорта», выходящей за рамки материального стимулирования. Управленческому аппарату региона целесообразно сосредоточиться на развитии нематериальных активов: внедрении института наставничества с реальной, а не номинальной мотивацией кураторов, обеспечении правовой защиты врачей и цифровой разгрузке рабочих мест. Конкурентным преимуществом областного здравоохранения должна стать не зарплата (в этой гонке регион всегда будет вторым), а более гуманная, ориентированная на человека среда, где ниже уровень стресса и выше социальный статус врача в локальном сообществе. Только синергия достойного (пусть и не столичного) уровня оплаты, доступного жилья и благоприятного организационного климата позволит Московской области трансформировать свою кадровую зависимость от столицы в устойчивое партнерство, сохранив кадровый суверенитет.

Источники:

1. Бизин, С. В. Особенности государственной кадровой политики в сфере здравоохранения: региональный аспект / С. В. Бизин. – Текст: непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 4169-4192.
2. Бурдастова, Ю. В. Проблемы и перспективы управления кадровыми ресурсами здравоохранения / Ю. В. Бурдастова. – Текст: непосредственный // Здоровье мегаполиса. – 2023. – Т. 4, вып. 3. – С. 50-58.
3. Закон Московской области от 03.07.2021 № 144/2021-ОЗ «Об определении муниципальных образований Московской области и

установлении перечня специальностей для предоставления земельных участков в безвозмездное пользование гражданам, которые работают по основному месту работы в государственных учреждениях здравоохранения Московской области для индивидуального жилищного строительства или ведения личного подсобного хозяйства». – Текст: электронный // Правительство Московской области: [офиц. сайт].
4. Закон Московской области от 14.11.2013 № 132/2013-ОЗ «О здравоохранении в Московской области» (с изм. и доп.). – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации.
5. Золотов, А. А. Кадровый дефицит в региональном здравоохранении: мифы, причины, решения / А. А. Золотов, С. В. Паникарова. – Текст: непосредственный // Профессиональное образование и рынок труда. – 2025. – Т. 13, № 1. – С. 75-94.
6. Минаков, А. В. Региональные проблемы развития здравоохранения / А. В. Минаков, Н. Д. Эриашвили. – Текст: непосредственный // Образование. Наука. Научные кадры. – 2024. – № 4. – С. 207-217.
7. О внесении изменений в государственную программу Московской области «Здравоохранение Подмосковья» на 2023–2027 годы: Постановление Правительства Московской области от 24.04.2025 № 448-ПП. – Текст: электронный // Правительство Московской области.
8. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации.
9. Об оплате труда работников государственных учреждений здравоохранения Московской области: Постановление Правительства Московской области от 04.07.2024 № 674-ПП. – Текст: электронный // Правительство Московской области.
10. Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием: Приказ Министерства здравоохранения РФ от 02.05.2023 № 206н (ред. от 29.08.2025). – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации.
11. Об утверждении типовой формы положения об отделе кадров государственного учреждения здравоохранения, подведомственного Министерству здравоохранения Московской области: Распоряжение Министерства здравоохранения Московской области от 23.11.2023 № 379/1-Р. – Текст: электронный.
12. Паспорт регионального проекта «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами (Московская область)». – Текст: электронный // Министерство здравоохранения Московской области.
13. Стратегия развития здравоохранения Российской Федерации на долгосрочный период 2015-2030 гг. (проект). – Текст: электронный // Министерство здравоохранения Российской Федерации.
14. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – Москва. – URL: https://rosstat.gov.ru.

А.А. Зайцев – д.э.н., профессор, Высшая инженерно-экономическая школа, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, andrey_z7@mail.ru,

A.A. Zaitsev – doctor of economics, professor, Graduate School of Industrial Economics, Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia;

Н.Д. Дмитриев – к.э.н., доцент Высшей инженерно-экономической школы, заведующий лабораторией «Моделирование и цифровизация социально-экономических систем», Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, dmitriev_nd@spbstu.ru,

N.D. Dmitriev – candidate of economic sciences, associate professor, Graduate School of Industrial Economics, Head of the Laboratory of Modeling and Digitalization of Socio-Economic Systems, St. Petersburg, Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia;

А.А. Зайцев – магистрант, Высшая инженерно-экономическая школа, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, legal-arbitr@mail.ru,

A.A. Zaitsev – master's student, Higher School of Engineering and Economics, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia;

Е.А. Власова – ассистент Высшей инженерно-экономической школы, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, vlasova_ea@spbstu.ru,

E.A. Vlasova – Assistant, Graduate School of Industrial Economics, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia.

ИНТЕГРАЦИЯ РЕНТНЫХ МЕХАНИЗМОВ В МНОГОУРОВНЕВЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ НА ОСНОВЕ ПРЕДЕЛЬНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ РЕСУРСОВ
INTEGRATION OF RENT MECHANISMS INTO MULTI-LEVEL SYSTEMS OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT BASED ON MARGINAL RESOURCE PRODUCTIVITY

Аннотация. Статья ориентирована на аналитическую разработку модели интеграции рентных механизмов в многоуровневые системы управления интеллектуальным капиталом промышленных предприятий на базе концепции предельной продуктивности ресурсов. Интеллектуальный капитал интерпретируется как конфигурация нематериальных факторов, генерирующих сверхнормативную прибыль за счёт нелинейной структуры отдачи, эффектов насыщения и комплементарности знаний, инновационной активности и цифровых технологий. Методические основы исследования формируются эконометрической спецификацией второго порядка с включением попарных взаимодействий факторов, обеспечивающей выявление устойчивых режимов рентной динамики и диагностику внутренних пределов масштабирования интеллектуальных ресурсов. Анализ охватывает согласование рентных эффектов на уровне единичной продукции, предприятия и отрасли с учётом межуровневых сопряжений и процессов диффузии. Оценочные процедуры расширены применением робастных ковариационных оценок, регуляризационных траекторий и вневыборочного контроля прогностической состоятельности, повышающих устойчивость выводов и интерпретационную надёжность модели. Практическая значимость полученных результатов связана с формированием аналитической основы управленческих решений в сфере развития, координации и перераспределения интеллектуального капитала, а также с возможностью применения предложенного подхода при проектировании стратегий промышленного и отраслевого развития в условиях структурных и технологических сдвигов.

Abstract. The article is oriented toward the analytical development of a model for integrating rent mechanisms into multi-level systems for managing the intellectual capital of industrial enterprises, grounded in the concept of marginal resource productivity. Intellectual capital is interpreted as a configuration of intangible factors that generate excess profit through nonlinear return structures, saturation effects, and complementarities among knowledge, innovation activity, and digital technologies. The methodological foundations of the study are formed by a second-order econometric specification with pairwise factor interactions, enabling the identification of stable regimes of rent dynamics and the diagnosis of internal limits to the scaling of intellectual resources. The analysis encompasses the alignment of rent effects at the levels of individual products, enterprises, and industries, accounting for inter-level linkages and diffusion processes. The estimation procedures are extended through the application of robust covariance estimators, regularization paths, and out-of-sample validation of predictive performance, which enhances the stability of the results and the interpretative reliability of the model. The practical relevance of the findings is associated with the formation of an analytical basis for managerial decision-making in the development, coordination, and reallocation of intellectual capital, as well as with the applicability of the proposed approach to the design of industrial and sectoral development strategies under conditions of structural and technological transformation.

Ключевые слова: промышленная экономика; интеллектуальный капитал; интеллектуальная рента; предельная продуктивность ресурсов; сверхнормативная прибыль; эконометрическое моделирование; полиномиальная спецификация; межуровневое управление; цифровые технологии; инновационная активность.

Keywords: industrial economics; intellectual capital; intellectual rent; marginal resource productivity; excess profit; econometric modeling; polynomial specification; multi-level management; digital technologies; innovation activity.

Благодарности: информация о финансовой поддержке – Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного при финансовой поддержке Российской Федерации в лице Минобрнауки России в рамках реализации проекта «Управление устойчивым развитием промышленных структур в рамках концепции «Вода-Энергия-Продовольствие» (Соглашение № 075-15-2024-673).

Acknowledgments: information on financial support – The article is based on the results of a study conducted with the financial support of the Russian Federation represented by the Ministry of Education and Science of the Russian Federation within the framework of the project "Management of sustainable development of industrial structures within the framework of the concept "Water-Energy-Food" (Agreement No. 075-15-2024-673).

Введение

Интеллектуальный капитал в промышленной экономике все отчетливее показывает себя как латентная энергия производственных систем, сопоставимая с крутящим моментом внутри механизма, который внешне сохраняет устойчивую форму, тогда как внутренняя кинематика аккумулирует потенциал ускорения. Рентные механизмы при таком рассмотрении трактуются как инструмент фиксации предельной продуктивности знаний, компетенций и организационных решений, где сверхнормативная прибыль интерпретируется как результат локального превышения маржинальной отдачи интеллектуальных ресурсов над их нормативным уровнем, а не как отражение краткосрочных ценовых колебаний. Исследования, посвященные экономической безопасности регионов, интерпретируют рентные доходы как показатель управляемости социально-экономических процессов и канал перераспределения ресурсов между уровнями хозяйствования [1, 2]. Подобное понимание переводит исследовательский интерес из плоскости констатации последствий в пространство целенаправленного формирования управленческих воздействий.

Управление интеллектуальным капиталом в промышленности напоминает калибровку сложного редуктора, где человеческие, структурные и реляционные звенья задают общий коэффициент полезного действия системы. Экономико-математические модели, основанные на производственных функциях, фиксируют вклад нематериальных факторов в формирование сверхнормативного дохода и формируют базу для оценки предельной продуктивности ресурсов. Результаты предшествующих эмпирических исследований и модельных оценок показывают, что цифровизация, автоматизация и развитие аналитических инструментов способны усиливать отдачу интеллектуальных ресурсов и формировать воспроизводимые траектории роста производственной эффективности [3, 4]. При таком прочтении интеллектуальная рента приобретает статус количественно измеримого результата управленческих решений и утрачивает характер умозрительной категории.

Многоуровневая организация экономики предполагает согласование рентных механизмов на уровне единичной продукции, предприятия и отрасли, что сближает теорию интеллектуального капитала с концепцией предельной продуктивности ресурсов. Философия этого подхода строится на отказе от поиска универсального источника дохода в пользу анализа настроек системы, где дополнительная прибыль возникает на границе эффективности и ресурсных ограничений. Эконометрические и оптимизационные инструменты, применяемые при разработке производственных планов и стратегий управления, формируют основу для формализации подобных процессов и перехода к вычислимым правилам распределения интеллектуальных ресурсов [5, 6]. В рамках исследования интеграция рентных механизмов в системы управления интеллектуальным капиталом трактуется как инженерная задача экономической науки, где качество настройки определяет работоспособность и долговременную воспроизводимость всей системы.

Цель исследования заключается в разработке модели интеграции рентных механизмов в многоуровневые системы управления интеллектуальным капиталом промышленных предприятий на основе концепции предельной продуктивности ресурсов, ориентированной на выявление источников сверхнормативного дохода.

Для достижения поставленной цели предполагается формализация зависимостей между интеллектуальным капиталом и рентными доходами на уровне единичной продукции, предприятия и отрасли, оценка предельной продуктивности компонент интеллектуального капитала с применением эконометрических и оптимизационных инструментов, а также разработка алгоритма диагностики и прогнозирования рентной отдачи с учетом ресурсных ограничений и межуровневых взаимодействий.

Объектом исследования являются процессы управления интеллектуальным капиталом в промышленном производстве, реализуемые на микро-, мезо- и отраслевом уровнях экономической системы.

Предмет исследования охватывает рентные механизмы формирования сверхнормативного дохода, экономико-математические модели оценки предельной продуктивности интеллектуальных ресурсов и методы их интеграции в системы управления интеллектуальным капиталом промышленных предприятий.

Материалы исследования

Основу исследования формируют материалы, которые описывают формализованные практики управления ресурсами, финансовыми потоками и результативностью хозяйственных систем на уровне предприятия и более высоких иерархий. Работы, посвященные аудиту государственных и муниципальных закупок, раскрывают институциональную архитектуру распределения ресурсов и фиксируют требования к проверяемости, соподчиненности процедур и воспроизводимости управленческих решений, что сопоставимо с жесткой механической посадкой элементов в узле сложного агрегата [7]. Исследования оптимального производственного планирования демонстрируют потенциал линейного программирования для выявления допустимых границ изменения целевых

функций и ресурсных лимитов без потери внутреннего равновесия производственной системы [6]. Обозначенные результаты формируют эмпирическую базу для переноса оптимизационных моделей в сферу интеллектуального капитала, где рентный эффект возникает на границе эффективности и ресурсного дефицита.

Значимый объем исследований составляют труды, развивающие имитационное моделирование и системный анализ как инструменты воспроизведения управленческих ситуаций без прямых издержек реального эксперимента. Использование программных сред моделирования трактует предприятие как динамическую конфигурацию потоков, очередей и ограничений, где варьирование параметров отражается на доходности и загрузке ресурсов [8; 9]. Исследования системной оптимизации инновационных программ регионов дополняют этот подход анализом рисков и неопределенности, возникающих при структурных сдвигах под воздействием инноваций и внешних возмущений [10]. В совокупности данные работы формируют представление о хозяйственной системе как о механизме с множеством степеней свободы, где точность настройки определяет амплитуду возможного рентного результата.

Теоретическую базу исследования образуют труды по интеллектуальному капиталу и интеллектуальной ренте, рассматривающие нематериальные активы в качестве источника дополнительного дохода, превосходящего нормативную отдачу традиционных факторов производства [11, 12]. Работы по эконометрическим зависимостям и производственным функциям формируют основу для описания взаимосвязей между ресурсами и результатами, обеспечивая переход от образных интерпретаций к количественным оценкам предельной продуктивности [13, 14, 15]. Подобная база задает аналитическое поле, где интеллектуальный капитал интерпретируется как измеряемая величина, встроенная в систему уравнений и ограничений, а рентный доход связывается со смещением производственной границы.

Дополняющий массив работ связан с исследованиями цифровизации, инновационных бизнес-моделей и организационно-экономических механизмов развития. Исследования, анализирующие цифровую трансформацию и инновационную среду, фиксируют перестройку производственных и управленческих процессов, при которой информационные технологии и платформенные решения усиливают отдачу нематериальных ресурсов [16, 17, 18, 19]. Анализ ресурсных портфелей организаций подчеркивает значимость согласования различных видов активов при формировании долгосрочных стратегий развития [20]. Перечисленные материалы формируют эмпирическую и теоретическую среду, где интеграция рентных механизмов в управление интеллектуальным капиталом воспринимается как инженерная сборка сложного агрегата, в котором каждая деталь влияет на режим функционирования целого.

Использование совокупности проанализированных материалов задает методическую траекторию работы и поддерживает разработку модели интеграции рентных механизмов в многоуровневые системы управления интеллектуальным капиталом на основе теории предельной продуктивности ресурсов. Инструментарий оптимального планирования и аудита формирует основу для установки ограничений и критериев результативности на уровне единичной продукции, предприятия и отрасли, тогда как имитационное моделирование и системная оптимизация раскрывают характер межуровневых взаимодействий и сценариев перераспределения ресурсов. Теоретические и эконометрические разработки создают базу для спецификации функций сверхнормативной прибыли, количественной оценки вкладов компонент интеллектуального капитала и проверки статистической состоятельности расчетных конструкций. Исследования цифровизации и инновационных бизнес-моделей дополняют аналитическое поле, связывая вычислительные схемы с практикой трансформации производственных систем и формированием долгосрочных рентных траекторий.

Методы исследования

Исследовательский подход опирается на многоуровневое описание рентной отдачи интеллектуального капитала. В рамках исследования выделяются три уровня агрегации, различающиеся по механизму формирования рентного эффекта и характеру сопряжения интеллектуальных ресурсов с производственной средой:

Уровень единичной продукции фиксирует сверхнормативную прибыль как функцию производственное задействованных нематериальных активов и набора внутренних факторов выпуска (формула 1).

$$\text{СПЕП} = f\left(\text{ИК}_{\text{п}},\ X_{\text{фп(в)}},\ \varepsilon\right), \tag{1}$$

Уровень предприятия рассматривает суммарную сверхнормативную прибыль как результат совместного действия общего интеллектуального капитала и комбинации внутренних, мезо- и макрофакторов (формула 2).

$$\text{СППП} = f\left(\text{ИК}_{\text{общ}},\ X_{\text{фп(в;м)}},\ \varepsilon\right), \tag{2}$$

Уровень отрасли переносит оценку на совокупный интеллектуальный капитал отраслевого пула и внешние детерминанты отраслевого развития (формула 3).

$$\text{СПОП} = f\left(\text{ИК}_{\text{отр}},\ X_{\text{фп(м)}},\ \varepsilon\right), \tag{3}$$

СПЕП – сверхнормативная прибыль на уровне единичной продукции;

СППП – сверхнормативная прибыль на уровне промышленного предприятия;

СПОП – сверхнормативная прибыль на уровне отрасли промышленности;

$\text{ИК}_{\text{п}}$ – интеллектуальный капитал, непосредственно задействованный в производстве единичной продукции;

$\text{ИК}_{\text{общ}}$ – совокупный интеллектуальный капитал предприятия, включающий человеческую, структурную и реляционную компоненты;

$\text{ИК}_{\text{отр}}$ – совокупный интеллектуальный капитал отрасли, агрегированный по предприятиям отраслевого пула;

$X_{\text{фп(в)}}$ – вектор внутренних факторов производства, включающий физический капитал, труд, технологические и организационные ресурсы на уровне единичной продукции;

$X_{\text{фп(в;м)}}$ – вектор факторов производства, включающий внутренние, мезоуровневые и макроуровневые детерминанты функционирования предприятия;

$X_{\text{фп(м)}}$ – вектор мезо- и макроуровневых факторов производства, отражающий инфраструктурные, институциональные, рыночные и конкурентные условия отраслевого развития;

ε – случайная ошибка, аккумулирующая влияние неучтённых факторов, стохастические возмущения и погрешности измерения;

$f(\cdot)$ – обобщённая функциональная зависимость, специфицируемая в эконометрической форме в зависимости от доступных данных и целей анализа.

Операционализация интеллектуального капитала на уровне единичной продукции использует систему прокси-переменных, пригодных для регулярного мониторинга и межвременного сопоставления. В аналитической интерпретации допускается представление интеллектуального капитала через латентную переменную $ИК_{п}$ с измерительной моделью типа CFA, что рассматривается как направление методологического расширения при наличии детализированных индикаторов компонент интеллектуального капитала. Формальная спецификация зависимости сверхнормативной прибыли от факторов интеллектуального развития и производственной среды задаётся полиномиальной функцией второго порядка с включением попарных взаимодействий (формула 4). Такая функциональная форма фиксирует нелинейности, эффекты насыщения и комплементарность факторов, которые в инженерной метафорике соотносятся с изменением передаточного отношения узла при малом смещении его параметров.

$$Y = \beta_0 + \sum_{i=1}^{5} \beta_i X_i + \sum_{i=1}^{5} \beta_{5+i} X_i^2 + \sum_{1 \le i < j \le 5} \beta_{ij} X_i X_j + \varepsilon, \tag{4}$$

Состав и экономическая интерпретация переменных, используемых в уравнении (4), представлены в таблице 1. Перечень показателей ориентирован на фиксацию ключевых аспектов интеллектуального капитала, непосредственно вовлечённых в формирование сверхнормативной прибыли на уровне единичной продукции.

Таблица 1 – Переменные уровня единичной продукции

Обозначение	Интерпретация	Роль в уравнении
Y	сверхнормативная прибыль	зависимая переменная
X1	число патентов	прокси интеллектуального капитала
X2	уровень образования персонала	прокси интеллектуального капитала
X3	инвестиции в НИОКР	прокси интеллектуального капитала
X4	выпуск инновационных продуктов	прокси интеллектуального капитала
X5	степень использования информационных технологий	прокси интеллектуального капитала

Оценивание параметров ориентировано на идентификацию маржинальных эффектов и контроль статистических свойств выбранной спецификации. Базовая оценка коэффициентов (формула 4) выполняется методом наименьших квадратов при фиксированной функциональной форме. При наличии вероятной эндогенности компонент интеллектуального капитала рассматриваются инструментальные подходы, включая двухшаговый метод наименьших квадратов и обобщённый метод моментов с системой моментных условий. Для коррекции гетероскедастичности и автокорреляции используются робастные ковариационные матрицы типа White и HAC Newey–West, что повышает корректность статистических выводов при нарушении классических предпосылок.

При высокой размерности пространства регрессоров и наличии взаимодействий применяется регуляризация Ridge, LASSO либо Elastic Net с подбором гиперпараметров по K-fold кросс-валидации. Сравнение альтернативных спецификаций опирается на информационные критерии AIC и BIC, а также на показатели вневыборочной ошибки. Для экономической интерпретации оценённых зависимостей рассчитываются маржинальные эффекты, представленные в виде градиента прогнозной функции, а при анализе кривизны отклика используется матрица вторых производных по вектору факторов X (формула 5).

$$\nabla_X \hat{Y} = \left(\frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_1}, \ldots, \frac{\partial \hat{Y}}{\partial X_5} \right), \qquad H(\hat{Y}) = \left[\frac{\partial^2 \hat{Y}}{\partial X_i \, \partial X_j} \right]_{i,j=1}^{5}, \tag{5}$$

Диагностика адекватности модели и устойчивости оценок проводится с использованием набора статистических процедур, систематизированных в таблице 2. Проверки охватывают распределение остатков, наличие гетероскедастичности и временной зависимости, спецификационные ошибки и степень линейной зависимости между регрессорами. Совокупность диагностических результатов служит основанием для уточнения спецификации уравнения (4) либо для перехода к робастным и динамическим оценочным схемам.

Таблица 2 – Диагностические процедуры и интерпретация

Проверка	Показатель	Интерпретация
Нормальность остатков	Shapiro-Wilk, Jarque-Bera	отклонения поддерживают переход к робастным оценкам
Гетероскедастичность	Breusch-Pagan, White	значимость тестов указывает на необходимость робастных стандартных ошибок
Автокорреляция	Durbin-Watson, Ljung-Box	выявление зависимости по времени поддерживает динамическую спецификацию и HAC
Спецификационная ошибка	Ramsey RESET	значимость теста сигнализирует о пропущенной нелинейности или взаимодействии
Мультиколлинеарность	VIF	высокие значения отражают слабую идентификацию коэффициентов
Прогнозная состоятельность	MAE, RMSE, MAPE на тесте	рост ошибки на тесте соответствует избыточной сложности

Для сопоставления микро-, мезо- и отраслевого уровней используется согласование агрегатов, при котором сумма эффектов на уровне продукции сопоставляется с оценками на уровне предприятия и отрасли через декомпозицию по весам выпуска. При необходимости применяется многоуровневая регрессия со случайными эффектами по предприятиям и временным периодам. В качестве альтернативных подходов рассматриваются стохастический фронтир для отделения технической эффективности от статистического шума и DEA для непараметрической оценки относительной эффективности при множественных входах и выходах. Допустимыми функциональными формами остаются Cobb–Douglas, CES и транслог при наличии идентифицируемых эластичностей замещения.

Результаты и обсуждение

Оценки спецификации второго порядка переводят интеллектуальный капитал из плоскости вербальных трактовок в систему идентифицируемых детерминант Y. Набор прокси-переменных из таблицы 1 формирует наблюдаемый «профиль момента» интеллектуального капитала, а квадратичные и перекрёстные члены в формуле (4) локализуют зоны насыщения и сопряжения факторов.

В прикладной апробации на промышленных выборках проверяется гипотеза о преобладании положительных линейных эффектов $\widehat{\beta_k} > 0$ для $X_1 - X_5$. Одновременно отрицательные оценки для части $\widehat{\beta_{5+k}}$ формируют интерпретацию убывающей маржинальной отдачи, когда добавочный поворот «гаечного ключа» повышает напряжение системы, а Y растёт непропорционально медленно. Смысловая детализация типовых знаков и сопряжений факторов систематизирована в таблице 3.

Таблица 3 – Типовые эффекты прокси-переменных и инженерная интерпретация

Фактор	Типовой знак линейного эффекта	Типовой эффект квадрата	Типовые взаимодействия	Интерпретация через «гаечный ключ»
X1 патенты	+	насыщение $\widehat{\beta_6} < 0$	X_1X_3, X_1X_4	патентный портфель даёт премию при сопряжении с НИОКР и выводом новинок
X2 образование	+	слабое насыщение	X_2X_5, X_2X_4	компетенции усиливают отдачу цифровых инструментов и инновационного вывода
X3 НИОКР	+	выраженное насыщение $\widehat{\beta_8} < 0$	X_3X_5, X_3X_4	исследования дают ренту при наличии цифрового слоя исполнения и продуктовой монетизации
X4 инновационные продукты	+	неоднозначно	X_4X_5	новинка монетизируется при достаточной цифровой поддержке процессов
X5 ИТ-использование	+	насыщение $\widehat{\beta_{10}} < 0$	X_5X_3, X_5X_2	цифровые инструменты работают как мультипликатор для знаний и исследований

Маржинальная рента по каждому фактору трактуется как локальное приращение прогнозируемого результата при фиксированной конфигурации остальных компонент интеллектуального капитала, что позволяет интерпретировать её как предельную продуктивность соответствующего ресурса в конкретном состоянии системы. Вклад отдельного фактора носит состояние зависимый характер и определяется текущим сочетанием прокси-переменных, отражающих накопленные знания, интенсивность инновационной активности и степень цифровой насыщенности производственных процессов. Межфакторные взаимодействия формируют нелинейное поле эффектов, в котором усиление одного направления может приводить как к мультипликативному росту совокупной отдачи, так и к перераспределению рентного эффекта без увеличения итоговой величины прибыли. Такая динамика соответствует режиму сопряжённых элементов сложной технической системы, где изменение одного параметра трансформирует нагрузку и режим работы соседних узлов.

Анализ кривизны отклика выявляет неоднородность пространства факторов интеллектуального капитала. В отдельных зонах наблюдается эффект насыщения, при котором дополнительное наращивание инвестиций сопровождается замедлением роста рентного результата. В других зонах проявляются компенсационные режимы, где усиление одной компоненты снижает маржинальную отдачу альтернативной за счёт перераспределения внутренних ограничений системы. Такие состояния отражают наличие внутренних пределов масштабирования и указывают на необходимость настройки пропорций между знаниями, инновациями и цифровыми инструментами. Экономическая интерпретация подобных режимов опирается на типологизацию конфигураций факторов, представленную в таблице 4.

Таблица 4 – Типовые режимы рентной отдачи интеллектуального капитала и управленческая интерпретация

Режим рентной динамики	Конфигурация факторов	Экономическая характеристика	Управленческая интерпретация
Режим комплементарного усиления	Сбалансированное сочетание знаний, НИОКР и цифровых инструментов	Рост ренты ускоряется за счёт взаимного усиления факторов	Поддержание пропорций и приоритет координации инвестиций
Режим насыщения	Доминирование одного фактора при слабой поддержке остальных	Маржинальная отдача снижается при дальнейшем наращивании ресурса	Ограничение масштабирования и перераспределение ресурсов
Компенсационный режим	Усиление одного направления при дефиците сопряжённых компонент	Рост одного эффекта сопровождается ослаблением другого	Пересборка портфеля интеллектуальных активов
Диффузионный режим	Высокая внешняя связанность и отраслевые spillover-эффекты	Частичное выравнивание рентных профилей субъектов	Развитие кооперации и совместных платформ

Многоуровневая интерпретация полученных результатов обеспечивает разложение источников сверхнормативной прибыли по масштабу управленческих воздействий. На уровне единичной продукции преобладают эффекты технологического сопряжения, поскольку рентный результат формируется в точке интеграции знаний, инновационных решений и цифровых средств исполнения. На уровне предприятия усиливается роль координации и перераспределения ресурсов между направлениями интеллектуального развития, что позволяет изменять траекторию рентной отдачи без резкого снижения результативности. На отраслевом уровне возрастает значимость

эффектов диффузии и синхронизации, когда индивидуальные рентные профили предприятий частично выравниваются под воздействием инфраструктурных и рыночных ограничений.

Диагностика параметрической устойчивости при практических расчётах выявляет напряжение между насыщенностью полиномиальных взаимодействий и идентифицируемостью коэффициентов. Рост показателей мультиколлинеарности приводит к увеличению дисперсий оценок и повышает чувствительность знаков параметров к малым изменениям выборки. Применение робастных ковариационных оценок и регуляризационных траекторий снижает вариативность коэффициентов, тогда как селективное исключение части взаимодействий стабилизирует маржинальные эффекты. В прогностической части необходим контроль вневыборочной ошибки, поскольку высокая полиномиальная сложность увеличивает риск переобучения и снижает устойчивость прогнозов.

Выводы

Проведённое исследование формирует конструкцию интеграции рентных механизмов в многоуровневые системы управления интеллектуальным капиталом промышленных предприятий на основе концепции предельной продуктивности ресурсов. Интеллектуальный капитал в рамках разработанной модели трактуется как конфигурационное сочетание нематериальных факторов, чья рентная отдача определяется не абсолютным объёмом вложений, а структурой их сопряжения и степенью насыщенности производственной системы.

Эконометрическая спецификация второго порядка с попарными взаимодействиями обеспечивает выявление нелинейных режимов рентной динамики и внутренних пределов масштабирования интеллектуальных ресурсов. Предложенная спецификация поддерживает гипотезу о «зависимом» характере интеллектуальной ренты. Эмпирическая проверка требует оценки коэффициентов и контроля вневыборочной ошибки. Рентный эффект в таких условиях формируется на границе эффективности и ресурсных ограничений, а не как линейное следствие роста затрат.

Многоуровневая интерпретация демонстрирует различие доминирующих механизмов на микро-, мезо- и отраслевом уровнях. На уровне единичной продукции преобладают эффекты технологического сопряжения и комплементарности. На уровне предприятия усиливается значение координации и перераспределения интеллектуальных ресурсов. На отраслевом уровне возрастает роль диффузии и выравнивания рентных профилей под воздействием инфраструктурных и институциональных факторов.

Практическая значимость предложенного подхода связана с возможностью диагностики неэффективных режимов масштабирования интеллектуального капитала и обоснования управленческих решений по перенастройке инвестиционных приоритетов. Модель может быть использована при разработке стратегий промышленного и отраслевого развития, а также при формировании аналитических контуров мониторинга интеллектуальной ренты в условиях структурных и технологических трансформаций. Ограничения исследования обусловлены зависимостью результатов от доступности прокси-показателей и чувствительностью полиномиальных спецификаций к структуре выборки, что определяет направления дальнейших эмпирических расширений.

Источники:

1. Зайцев А.А., Дмитриев Н.Д., Копков А.А. Рентные доходы в системе экономической безопасности регионов РФ: анализ и классификация форм // Russian Economic Bulletin. 2025. № 2. С. 155–163.
2. Дмитриев Н.Д., Зайцев А.А., Копков А.А. Рентное обеспечение экономической безопасности регионов РФ: взаимосвязи между развитием ресурсного потенциала и факторами образования рентных доходов // Russian Economic Bulletin. 2025. № 2. С. 206–215.
3. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. Пер. с англ. М.П. Аккая. 2-е изд. СПб.: Высшая Школа Менеджмента, 2008. 436 с.
4. Dmitriev N., Fayzullin R., Zaytsev A. Production Functions in the Intellectual Capital Management of Industrial Enterprises // Understanding the Digital Transformation of Socio-Economic-Technological Systems / eds. T.C. Devezas, M.A. Berawi, S.E. Barykin, T. Kudryavtseva. Lecture Notes in Networks and Systems. 2024. Vol. 951. Springer, Cham.
5. Карпенко О.А. Формирование и использование интеллектуального капитала в экономике. LAP Lambert Academic Publishing, 2016. 285 с.
6. Родионов Д.Г., Алферьев Д.А. Устойчивость оптимального плана производства инновационной продукции промышленного предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2020. № 5. С. 106–119.
7. Еремина И.А., Зайцев А.А., Родионов Д.Г., Дмитриев Н.Д. Аудит государственных (муниципальных) закупок. СПб: СПбПУ, 2025. 94 с.
8. Марковец Д.А., Файзуллин Р.В. Оптимизация работы предприятия на основе имитационного моделирования // Вестник Академии управления и производства. 2022. № 3. С. 55–64.
9. Каталевский Д. Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении. М.: Дело, 2015. 513 с.
10. Родионов Д.Г., Николова Л.В. Системная оптимизация риска инновационной программы региона // Реструктуризация экономики и инженерное образование: проблемы и перспективы развития: сборник конференции. 2015. С. 78–86.
11. Мануйленко В.В., Ермакова Г.А. Оценка интеллектуального капитала российских корпораций. М.: Проспект, 2020. 192 с.
12. Левченко Л.В., Карпенко О.А. Интеллектуальный капитал и интеллектуальная рента. LAP Lambert, 2016. 94 с.
13. Клейнер Г.Б., Смоляк С.А. Эконометрические зависимости: методы и принципы построения. М.: Наука, 2000. 102 с.
14. Клейнер Г.Б. Производственные функции: теория, методы, применение. М.: Финансы и статистика, 1986. 239 с.
15. Айвазян С.А., Мхитарян В.С. Прикладная статистика и основы эконометрики. М.: Юнити, 1998. 1022 с.
16. Туккель И.Л., Яшин С.Н., Иванов А.А. Цифровая трансформация как важная часть инновационного развития // Инновации. 2019. № 3. С. 45–50.
17. Рахмеева И.И., Лысенко А.Н., Близкий Р.С. Исследование региональных процессов цифровизации // Управление устойчивым развитием. 2021. № 2. С. 14–21.
18. Родионов Д.Г., Мельниченко А.М. Моделирование организационно-экономического механизма управления развитием инновационной среды // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 11-3. С. 72–83.
19. Сердюкова Л.О., Глушкова Ю.О., Нурулин Р.Н. Бизнес-модели инновационного развития в условиях цифровизации // Инновационная деятельность. 2019. № 4. С. 69–77.
20. Степанова С.М., Коробова В.Ф., Широкова Н.П. Разработка модели ресурсного портфеля организации // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2017. № 4. С. 112–117.

А.В. Залавская – преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления, филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия, zalavskaya-av@ranepa.ru,

A.V. Zalavskaya – lecturer of the department of management of foreign economic activity, Donetsk institute of management, branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА РЕГИОНА: АГЛОМЕРАЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE ORGANIZATION OF THE ECONOMIC SPACE OF THE REGION: AGGLOMERATION EFFECTS AND STRATEGIC PLANNING

Аннотация. В условиях усиления межрегиональной конкуренции и необходимости обеспечения сбалансированного пространственного развития, вопросы теоретического обоснования и практической реализации региональной экономической политики приобретают первостепенное значение. В статье представлен комплексный анализ концептуальных основ организации экономического пространства региона. Особое внимание уделяется выявлению центропериферийных отличий и эффектов агломерации, а также принципам и методам стратегического планирования. В работе систематизированы принципы стратегического развития, предложена авторская трактовка системы стратегий поступательного развития и обоснован подход к согласованию целей и приоритетов на основе современных методов разработки стратегических документов. Сделан вывод о необходимости синтеза агломерационного и стратегического подходов для достижения устойчивого и конкурентоспособного развития регионов.

Abstract. In the context of increasing interregional competition and the need to ensure balanced spatial development, the issues of theoretical substantiation and practical implementation of regional economic policy become of paramount importance. The article presents a comprehensive analysis of the conceptual foundations of the organization of the economic space of the region. Special attention is paid to identifying center-periphery differences and agglomeration effects, as well as the principles and methods of strategic planning. The work systematizes the principles of strategic development, offers the author's interpretation of the system of strategies for progressive development, and substantiates an approach to coordinating goals and priorities based on modern methods of developing strategic documents. It is concluded that there is a need for a synthesis of agglomeration and strategic approaches to achieve sustainable and competitive development of regions.

Ключевые слова: экономическое пространство региона, центропериферийные отличия, агломерационные эффекты, конурбация, стратегическое развитие региона, стратегическое планирование, поляризованное развитие.

Keywords: economic space of the region, center-periphery differences, agglomeration effects, conurbation, strategic development of the region, strategic planning, polarized development.

Благодарности: Данная статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС.

Acknowledgments: This article was written on the basis of the RANEPA state assignment research programme.

Современная региональная экономика характеризуется высокой степенью неравномерности распределения ресурсов, капитала и человеческого потенциала. Процессы урбанизации и глобализации приводят к формированию полюсов экономического роста, вокруг которых концентрируется экономическая активность, в то время как периферийные территории сталкиваются с оттоком ресурсов и стагнацией. В этих условиях понимание глубинных механизмов организации экономического пространства становится ключевым фактором эффективного государственного управления.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью переосмысления теоретических подходов к организации экономического пространства региона в контексте:

- усиления процессов поляризации и формирования крупных городских агломераций;
- потребности в разработке гибких стратегий, учитывающих как потенциал «центров», так и проблемы «периферии»;
- совершенствования методологии стратегического планирования для обеспечения согласованности целей и приоритетов регионального развития.

Целью данной работы является теоретико-методологическое обобщение и систематизация концептуальных основ организации экономического пространства региона, включая выявление агломерационных эффектов и обоснование принципов формирования системы стратегического планирования.

Методологическую основу работы составили фундаментальные положения теории региональной экономики, пространственного развития и стратегического менеджмента. В процессе исследования применялись методы системного и сравнительного анализа, научной абстракции, классификации, а также метод теоретического обобщения, позволивший синтезировать различные концептуальные подходы к организации экономического пространства.

Экономическое пространство региона представляет собой сложную, полиструктурную систему, характеризующуюся неравномерностью распределения факторов производства и плотности экономической деятельности. Ключевой характеристикой его организации выступают центропериферийные отличия, которые формируются под воздействием рыночных сил и институциональных факторов.

В основе современных представлений о пространственной организации лежит теория «центр-периферия», согласно которой экономическое пространство дифференцируется на динамичное, инновационное ядро (центр) и зависимые, менее развитые территории (периферию). Центры аккумулируют ресурсы, генерируют инновации и определяют вектор экономического развития, в то время как периферия выполняет функции ресурсного обеспечения и сохранения традиционных укладов.

Ключевым механизмом формирования центров выступают агломерационные эффекты – экономия от масштаба и концентрации, возникающая вследствие территориальной близости предприятий и населения. К ним относятся [1]:

- эффекты локализации (снижение издержек за счет сосредоточения предприятий одной отрасли);

- эффекты урбанизации (выгоды от разнообразия экономической деятельности и развитой инфраструктуры);
- эффекты кластеризации (синергия от взаимодействия взаимосвязанных отраслей).

Дальнейшее развитие агломерационных процессов ведет к формированию конурбаций – полицентрических городских структур, возникающих при срастании нескольких близкорасположенных агломераций [2]. Конурбации, такие как Рурский регион в Германии или Московская агломерация в России, становятся новыми формами пространственной организации, требующими специфических подходов к управлению, выходящих за рамки административных границ отдельных муниципалитетов.

Эффективная организация экономического пространства и реализация долгосрочной региональной политики невозможны без опоры на научно обоснованную и методологически выверенную систему принципов. Принципы стратегического развития выступают в роли фундаментальных правил, норм и ориентиров, которые определяют содержание, организационную структуру и процесс разработки и реализации стратегий. Они являются связующим звеном между теорией пространственной экономики и практикой государственного управления, обеспечивая непротиворечивость и системность принимаемых решений.

Анализ современных теоретических подходов (теория полюсов роста, новая экономическая география, теории государственного регулирования) и обобщение практического опыта стратегирования в российских регионах позволяют выделить следующую систему принципов [3].

1. Принцип поляризованного развития (или принцип «локомотивов роста»).

Данный принцип базируется на фундаментальном положении экономической географии о невозможности одновременного и равномерного развития всех территорий в условиях ограниченности ресурсов. Он предполагает сознательную концентрацию финансовых, административных и человеческих ресурсов на ограниченном числе перспективных территорий – «точках», «полюсах» или «локомотивах роста».

В качестве таких точек выступают крупные городские агломерации, территории опережающего развития (ТОР), особые экономические зоны или кластеры конкурентоспособных отраслей. Инвестируя в развитие инфраструктуры, человеческого капитала и инновационной среды в этих центрах, государство запускает механизм агломерационного эффекта.

Максимизация мультипликативного эффекта, когда каждый вложенный рубль дает наибольшую отдачу в виде роста ВРП, налоговых поступлений и инноваций. Ключевым условием является последующая *диффузия* (распространение) инноваций и экономической активности из центра на периферию через механизмы межрегиональной кооперации, создания транспортных коридоров и релокации производств. Слепое следование этому принципу без компенсаторных механизмов может усилить центропериферийный разрыв.

2. Принцип сбалансированности и выравнивания (комплементарности).

Выступая в диалектическом единстве с принципом поляризации, принцип сбалансированности требует учета интересов всех территорий, входящих в состав региона, и недопущения критической социально-экономической дифференциации.

Сбалансированность означает не механическое «уравнивание» всех муниципалитетов по душевым доходам, а обеспечение для каждого жителя региона, вне зависимости от места проживания, равного доступа к базовым общественным благам: качественному образованию и здравоохранению, транспортной и инженерной инфраструктуре. Это предполагает наличие механизмов межбюджетного выравнивания и разработку адресных программ поддержки для депрессивных и периферийных территорий, ориентированных не на иждивение, а на запуск их собственных точек роста (например, на базе переработки местного сырья или развития сельского туризма). Этот принцип ограничивает «стихийный эгоизм» рынка, который стремится стягивать все ресурсы в центр, и привносит в стратегию социальное измерение.

3. Принцип субсидиарности и институциональной четкости.

Принцип субсидиарности пришел в региональное управление из политической теории и права. Он определяет оптимальное распределение полномочий и ответственности по вертикали власти.

Решение проблем должно делегироваться на низший (максимально близкий к населению) уровень управления, который способен решить их наиболее эффективно. В контексте стратегического планирования это означает:

- четкое разграничение предметов ведения: федеральный центр определяет национальные цели и пространственную стратегию страны; регион (субъект РФ) разрабатывает собственную стратегию, адаптируя федеральные приоритеты к местной специфике; муниципалитеты занимаются конкретными проектами в сфере градостроительства, благоустройства и местной экономики;
- необходимость наделения каждого уровня достаточными финансовыми и административными ресурсами для реализации переданных полномочий.

Нарушение этого принципа ведет либо к избыточной централизации и глухоте к местным проблемам, либо к неэффективности местной власти из-за отсутствия ресурсов.

4.Принцип адаптивности, гибкости и итеративности

В условиях высокой турбулентности внешней среды (геополитические шоки, санкционное давление, технологические сдвиги, пандемии) стратегия развития региона не может быть жестким, раз и навсегда заданным планом. Данный принцип подразумевает способность стратегии и системы управления к своевременной корректировке. Это обеспечивается путем:

- сценарного подхода: разработки не одного, а нескольких вариантов будущего (инерционный, оптимистичный, целевой);

- создания систем мониторинга: постоянного отслеживания ключевых индикаторов реализации стратегии и сигналов внешней среды;

- регулярной актуализации: проведения плановых (раз в 3-5 лет) и внеплановых корректировок документа в ответ на существенные изменения.

Стратегия в таком понимании превращается из статичного документа в «живой» управленческий процесс.

6. Принцип партнерства и публичности (стейкхолдерский подход).

Современная региональная экономика перестала быть исключительно вотчиной государства. Ключевыми акторами развития выступают бизнес, наука и гражданское общество.

7. Содержание: Принцип партнерства требует перехода от директивного управления к механизмам согласования интересов (public-private partnership).

8. Это реализуется через:

- вовлечение бизнес-сообщества в определение приоритетов специализации региона (например, в рамках научно-производственных кластеров или инвестиционных советов);

- учет мнения научного и экспертного сообщества при оценке стратегических альтернатив (Форсайт-исследования);

- публичное обсуждение проектов стратегий и программ, что повышает легитимность принимаемых решений и снижает социальную напряженность. Реализация этого принципа превращает стратегию из документа чиновников в общественный договор (компакт) элит и общества относительно будущего региона.

6. Принцип реалистичности и ресурсной обеспеченности Стратегические цели, какими бы привлекательными они ни были, должны быть соотнесены с реальными возможностями региона.

Данный принцип запрещает разработку «виртуальных» стратегий, основанных на несбыточных ожиданиях. Любое стратегическое направление должно иметь финансовое, кадровое, инфраструктурное и институциональное обеспечение. Это требует:

- тщательной оценки стартовых условий и конкурентных преимуществ региона;

- консервативного прогнозирования доходной базы бюджета;

- идентификации «узких мест» и рисков, способных сорвать реализацию планов. Реалистичность стратегии – главное условие ее выполнимости и доверия к ней со стороны инвесторов и населения.

В своей совокупности представленные принципы – поляризации, сбалансированности, субсидиарности, адаптивности, партнерства и реалистичности – образуют целостную методологическую платформу. Они позволяют трансформировать абстрактные теории пространственного развития в конкретный инструментарий управления, обеспечивая переход от стихийной эволюции экономического пространства к его целенаправленной и эффективной организации.

Поступательное развитие региона не может обеспечиваться единичным документом. Оно требует формирования целостной системы стратегий, различающихся по временному горизонту, объекту управления и функциональному назначению (рисунок 1).

На верхнем уровне находится Генеральная стратегия социально-экономического развития региона (концепция), определяющая долгосрочное видение, миссию и стратегические цели. На среднем уровне разрабатываются функциональные стратегии (инвестиционная, инновационная, социальная, пространственного развития), конкретизирующие пути достижения генеральных целей в отдельных сферах. Нижний уровень представлен территориальными стратегиями (стратегии развития муниципальных образований, городских агломераций) и целевыми программами, направленными на решение конкретных задач. Ключевым условием эффективности данной системы выступает вертикальная и горизонтальная согласованность всех ее элементов.

Центральной проблемой стратегического планирования является рассогласованность целей, что ведет к распылению ресурсов и снижению эффективности управления. Для обеспечения системного единства необходимо применение современных методов разработки стратегических документов [4]. К числу наиболее действенных методов относятся [5]:

- системный анализ, позволяющий рассматривать регион как целостную систему и выявлять взаимосвязи между ее подсистемами;

- метод декомпозиции целей (дерево целей), обеспечивающий формирование иерархии целей, где цели нижнего уровня являются средством достижения целей верхнего уровня;

- программно-целевой метод, ориентирующий на достижение конкретных, измеримых результатов в установленные сроки;

- форсайт-технологии, используемые для выявления долгосрочных трендов и стратегических «разрывов»;

- Методы сценарного планирования, позволяющие разработать альтернативные траектории развития в условиях неопределенности;

- SWOT-анализ, служащий инструментом диагностики внутренней среды и ее соответствия внешним вызовам и возможностям.

Применение этих методов в комплексе позволяет не только формально согласовать цели, но и выстроить непротиворечивую систему приоритетов, обеспечивающую синергетический эффект от реализации стратегии. Проведенное исследование позволяет утверждать, что концептуальные основы организации экономического пространства региона базируются на синтезе двух фундаментальных подходов: пространственного (теория "центр-периферия", агломерационные эффекты) и управленческого (стратегическое планирование).



Рисунок 1 – Иерархическая система стратегий поступательного развития региона
(Источник: разработано автором)

Объективные процессы поляризации пространства и формирования конурбаций диктуют необходимость отказа от унифицированных моделей управления в пользу гибких, адаптивных стратегий. Эффективная региональная политика должна быть направлена не на сдерживание агломерационных процессов, а на управление ими с целью максимизации положительных эффектов концентрации и одновременной "подтягивания" периферийных территорий за счет механизмов диффузии инноваций и целенаправленных инвестиций.

Дальнейшее развитие теории и практики регионального управления должно быть сосредоточено на совершенствовании методов согласования целей и приоритетов, а также на разработке инструментов оценки эффективности реализации принятых стратегий в условиях высокой турбулентности внешней среды. Только такой комплексный подход обеспечит переход к устойчивому и конкурентоспособному развитию российских регионов.

Источники:

1. Казаков М.Ю. Теоретические предпосылки исследования региональной социально-экономической дифференциации в системе "центр-периферия": ретроспективно-генетический подход / М.Ю. Казаков // Региональная экономика и управление. – 2018. – № 1(53). – С. 12-18.
2. Макришина М.В. Агломерационные эффекты: динамика теоретических подходов и вызовы для регионального развития / М.В. Макришина, Л.А. Гамидуллаева // Пензенский государственный университет. – 2025. – № 2. – С. 5-21.
3. Василенко В.Н. Механизм системной координации и согласования параметров развития территорий регионов и муниципалитетов / В.Н. Василенко // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2018. – № 3. – С. 6-15.
4. Хворостяная, А. С. Разработка и реализация региональной стратегии: основные этапы и приоритеты / А. С. Хворостяная, В. Л. Квинт // Север и рынок. – 2025. – № 3. – С. 25-34.
5. Агломерационные эффекты как инструмент регионального развития / П. А. Лавриненко, Т. Н. Михайлова, А. А. Ромашина, П. А. Чистяков // Проблемы прогнозирования. – 2019. – № 3 (174). – С. 50-59.

Д.А. Зюкин – к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов, Курский государственный аграрный университет им. И.И. Иванова, Курск, Россия, nightingale46@rambler.ru,

D.A. Zyukin – candidate of science of economy, associate professor of the department of accounting and finance, Kursk state agrarian university named after I.I. Ivanov, Kursk, Russia;

В.В. Пасечко – к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента, Курский институт кооперации, филиал Белгородского университета кооперации, экономики и права, Курск, Россия, viktoria.pasechko@yandex,

V.V. Pasechko – candidate of science of economy, associate professor of the department of economics and management, Kursk institute of cooperation, branch of the Belgorod university of cooperation, economics and law state university, Kursk, Russia;

Н.М. Сергеева – к.фарм.н, доцент кафедры организации и менеджмента фармации, Курский государственный медицинский университет, Курск, Россия, sergeevamedical@yandex.ru,

N.M. Sergeeva – candidate of pharmaceutical sciences, associate professor of the department of pharmacy organization and management, Kursk state medical university, Kursk, Russia;

Н.С. Бушина – к.фарм.н., доцент кафедры экономики и менеджмента, Курский государственный медицинский университет, Курск, Россия, n-bush@mail.ru,

N.S. Bushina – candidate of pharmaceutical sciences, associate professor of economics and management, Kursk State Medical University, Kursk, Russia.

ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РФ
ASSESSMENT OF FINANCIAL SUPPORT FOR HEALTHCARE IN THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация. Обеспечение устойчивого и эффективного развития здравоохранения входит в число наиболее приоритетных задач, но в условиях сохранения кризисной ситуации в экономике сталкивается с рядом трудностей, среди которых наиболее значимой, как и прежде, остается дефицит финансового обеспечения отрасли. Усиление кризиса в экономике на фоне санкций и ослабления курса рубля, а кроме того, изменение вектора внешней и внутренней политики способствовали существенному снижению качественного уровня финансового обеспечения здравоохранения после окончания пандемии. Цель исследования – провести оценку финансового обеспечения здравоохранения в РФ в 2020-2024 гг. Установлено, что в расчете на душу населения в 2024 году объем средств госбюджета на развитие здравоохранения составил 11,3 тыс. рублей, при этом на реализацию государственных программ развития отрасли – только 1,9 тыс. рублей на душу населения. Единственным относительно устойчивым направлением финансовой поддержки отрасли является объем инвестиций в основной капитал здравоохранения. Анализ рассмотренных индикаторов финансирования здравоохранения в России в контексте основных направлений показал, что период до 2022 года характеризовался более высокой динамикой роста финансового обеспечения отрасли, но в последние 2 года заметна существенная стагнация, что является закономерным итогом с учетом существующих вызовов и угроз.

Abstract. Ensuring the sustainable and effective development of healthcare is among the highest priorities, but in the context of the continuing crisis situation in the economy, it faces a number of difficulties, among which the most significant, as before, remains the lack of financial support for the industry. The intensification of the crisis in the economy against the background of sanctions and the weakening of the ruble, as well as a change in the vector of foreign and domestic policy, contributed to a significant decrease in the quality of financial support for healthcare after the end of the pandemic. The purpose of the study is to assess the financial provision of healthcare in the Russian Federation in 2020-2024. It was found that in 2024, per capita, the amount of state budget funds for the development of healthcare amounted to 11.3 thousand rubles, while for the implementation of state programs for the development of the industry – only 1.9 thousand rubles per capita. The only relatively stable area of financial support for the industry is the volume of investments in fixed assets of healthcare. An analysis of the considered indicators of healthcare financing in Russia in the context of the main directions showed that the period up to 2022 was characterized by a higher growth rate of financial support for the industry, but significant stagnation has been noticeable in the last 2 years, which is a natural result, taking into account existing challenges and threats.

Ключевые слова: социальная политика, здравоохранение, медицинская помощь, финансирование развития здравоохранение, инвестиции в здравоохранение.

Keywords: social policy, healthcare, medical care, financing development of healthcare, investments in healthcare.

Введение

В рамках проводимой социальной политики в России обеспечение устойчивого и эффективного развития здравоохранения входит в число наиболее приоритетных задач, но в условиях сохранения кризисной ситуации в экономике сталкивается с рядом трудностей, среди которых наиболее значимой, как и прежде, остается дефицит финансового обеспечения отрасли [1, 2]. Сложившаяся ситуация связана с существующей моделью финансирования здравоохранения, сочетающей средства государственного бюджета и аккумулируемые в фонде ОМС финансовые ресурсы [3]. Поскольку страховая часть финансового обеспечения отрасли в основном направляется на обеспечение текущей работы системы здравоохранения и оказания медицинской помощи застрахованным в рамках ОМС, то средства госбюджета остаются основным источником финансирования модернизации и развития отрасли, а также осуществления ее инвестиционной поддержки [4, 5]. Усиление кризиса в экономике на фоне санкций и ослабления курса рубля, а кроме того, изменение вектора внешней и внутренней политики способствовали существенному снижению качественного уровня финансового обеспечения здравоохранения после окончания пандемии, чем и обусловлена актуальность исследования [6, 7].

Цель исследования – провести оценку финансового обеспечения здравоохранения в РФ в 2020-2024 гг.

Материал и методы исследования

Информационную основу исследования составили данные аналитических отчетов Министерства финансов РФ об объеме и структуре бюджетных расходов на здравоохранение в РФ, а также данные Росстата об объеме инвестиций в основной капитал здравоохранения в России в 2020-2024 гг. [8, 9]. В ходе исследования рассмотрена динамика основных параметров бюджетного и инвестиционного обеспечения развития здравоохранения в России на основе анализа рядов данных в исследуемом периоде. Для обеспечения объективности результатов исследования стоимостные показатели были приведены в сопоставимый уровень – по ценам 2024 года, что позволит выявить реальные изменения в уровне финансирования отрасли без учета влияния инфляции на рост цен. Кроме того, ключевые параметры финансирования здравоохранения были определены в расчете на душу населения, поскольку данная отрасль имеет непосредственную связь с населением, а, следовательно, рост выделяемых финансов в расчете на душу населения является косвенным свидетельством роста финансового обеспечения отрасли. Период исследования включает 2020-2024 гг., что отражает наиболее актуальные данные о состоянии

здравоохранения в период пандемии и после ее окончания. При проведении исследования были использованы методы горизонтального и вертикального анализа, сравнительный анализ и аналитическая оценка.

Результаты исследования

Объем расходов государственного бюджета на здравоохранение сохраняет общую тенденцию к увеличению, при этом высокие темпы прироста отмечались только в 2020-2022 гг., когда показатель вырос с 1,37 до 1,62 трлн рублей. В 2023-2024 гг. отмечено замедление темпов роста расходов на здравоохранение, поскольку показатель сохраняется практически на неизменном уровне – 1,65 млрд рублей. В относительном выражении удельный вес расходов на здравоохранение в общем объем расходов госбюджета в динамике устойчиво снижается: если в 2020-2021 гг. в условиях пандемии на здравоохранение расходовалось около 5,7-5,8% бюджета, то с окончанием пандемии удельный вес расходов на отрасль снизился до 4,8-4,9% к 2023 году, а в 2024 году достиг минимума – 4,5% (рисунок 1).



Рисунок 1 – Динамика объема и удельного веса расходов государственного бюджета на здравоохранение в России в 2020-2024 гг. *(Источник: Минфин РФ)*

Отдельное направление в сфере финансового обеспечения здравоохранения – это реализация различных программ развития отрасли за счет дополнительно выделяемых на это бюджетных средств. В 2020-2021 гг. объем расходов на национальные проекты в здравоохранении был невысоким и составлял 223-243 млрд рублей соответственно, но уже в 2022 году достиг максимума – 360,7 млрд руб. В 2023-2024 гг. вновь отмечена тенденция к снижению объема расходов на реализацию национальных проектов в здравоохранении, в результате чего к 2024 году показатель достиг 293,8 млрд руб., что ниже уровня 2022 года на 18,5%. При этом удельный вес расходов на здравоохранение в общей структуре выделяемых средств господдержки на реализацию национальных проектов вырос в динамике: если в 2020-2021 гг. показатель составлял 9-9,5%, то в 2022 году достиг максимума – 11%. Однако в 2023-2024 гг. удельный вес расходов на данное направление снизился до 9,8% в общей структуре направляемых на реализацию национальных проектов средств (рисунок 2).



Рисунок 2 – Динамика объема и удельного веса расходов государственного бюджета на реализацию национальных проектов в сфере здравоохранения в России в 2020-2024 гг. *(Источник: Минфин РФ)*

В рамках национального проекта «Здравоохранение» существует ряд основных подпрограмм, имеющих наибольшее социальное значение для развития отрасли. Наибольший объем средств устойчиво расходуется на борьбу с онкологическими заболеваниями – около 150 млрд руб. ежегодно, но при этом в динамике на данное направление после 2022 года был значимо сокращен объем выделяемых средств, а их доля в общей структуре снизилась с более чем 70% менее чем 50%. Вторым по значимости направлением с 2022 года стала модернизация первичного звена здравоохранения, на которую выделено более четверти от общего объема. Также наиболее

крупными направлениями с точки зрения объема выделяемых финансовых ресурсов являются борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями и развитие детского здравоохранения. Оценка данных в динамике показала, что общим трендом в 2020-2022 гг. является рост объема финансирования реализации большинства программ развития здравоохранения, при этом наиболее значимо выросли расходы бюджета по таким направлениям, как борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями, развитие детского здравоохранения цифровой контур здравоохранения – более чем на 25%. Единственным направлением с сокращением расходов является подпрограмма «обеспечение медицинских организаций квалифицированными кадрами». Однако в 2022-2024 гг. по всем без исключения направлениям произошло сокращение уровня финансирования, но в наибольшей степени по направлениям «борьба с онкологическими заболеваниями» и «развитие детского здравоохранения» – более чем на 20% (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика и структура расходов федерального бюджета на реализацию национального проекта «Здравоохранение» в России в 2020-2024 гг.

	Значение					Изменение, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	в 2022 г. к 2020 г.	в 2024 г. к 2022 г.
Динамика, млрд руб.							
Расходы федерального бюджета на реализацию национальных проектов в здравоохранении всего, в т.ч.:	223,4	243,2	360,7	319,8	293,8	61,5	-18,5
Борьба с онкологическими заболеваниями	166,6	179,1	185,2	157,8	146,1	11,2	-21,1
Модернизация первичного звена здравоохранения	0	0	96,8	94,6	81,1	-	-16,2
Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями	17,8	18,2	24,2	16,9	22,4	36,0	-7,4
Развитие детского здравоохранения	9,1	9,3	20,9	19,5	13,9	129,7	-33,5
Цифровой контур здравоохранения	10,4	14,2	13,4	11,9	11,4	28,8	-14,9
Развитие сети национальных медицинских исследовательских центров и внедрение инновационных медицинских технологий	9,5	11,3	10,7	7,2	10	12,6	-6,5
Первичная медико-санитарная помощь	6,9	7,8	8,3	10,7	7,7	20,3	-7,2
Обеспечение медицинских организаций квалифицированными кадрами	3,1	3,3	1,2	1,2	1,2	-61,3	-
Развитие экспорта медицинских услуг	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	-	-
Структура, %							
Борьба с онкологическими заболеваниями	74,6	73,6	51,3	49,3	49,7	-23,2	-1,6
Модернизация первичного звена здравоохранения	0,0	0,0	26,8	29,6	27,6	26,8	0,8
Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями	8,0	7,5	6,7	5,3	7,6	-1,3	0,9
Развитие детского здравоохранения	4,1	3,8	5,8	6,1	4,7	1,7	-1,1
Цифровой контур здравоохранения	4,7	5,8	3,7	3,7	3,9	-0,9	0,2
Развитие сети национальных медицинских исследовательских центров и внедрение инновационных медицинских технологий	4,3	4,6	3,0	2,3	3,4	-1,3	0,4
Первичная медико-санитарная помощь	3,1	3,2	2,3	3,3	2,6	-0,8	0,3
Обеспечение медицинских организаций квалифицированными кадрами	1,4	1,4	0,3	0,4	0,4	-1,1	0,1
Развитие экспорта медицинских услуг	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	-	-

Источник: Минфин РФ

Объем инвестиций, направленных на развитие здравоохранения, в исследуемом периоде устойчиво снижается в общей структуре: если в период пандемии доля инвестиций в отрасль составляла более 2,4%, то уже в 2022 году снизилась до 2,24%, а в 2023-2024 гг. – составляет менее 2%. В абсолютном выражении в фактически действовавших ценах общий объем инвестиций в здравоохранение за 5 лет вырос с 558,2 до 737,2 млрд рублей, однако оценка в сопоставимых ценах показала, что в физический объем инвестиций в отрасль сокращается. Максимум инвестиционного обеспечения здравоохранения отмечался в 2020 году – 796,8 млрд рублей, а минимальное значение в сопоставимых ценах отмечено в 2023 году – 710 млрд рублей. Следовательно, объем инвестиционной поддержки здравоохранения фактически снижается после окончания пандемии, что с другой стороны является закономерным следствии снижения интереса к здравоохранению и обострению значимости решения иных проблем социального характера (рисунок 3).

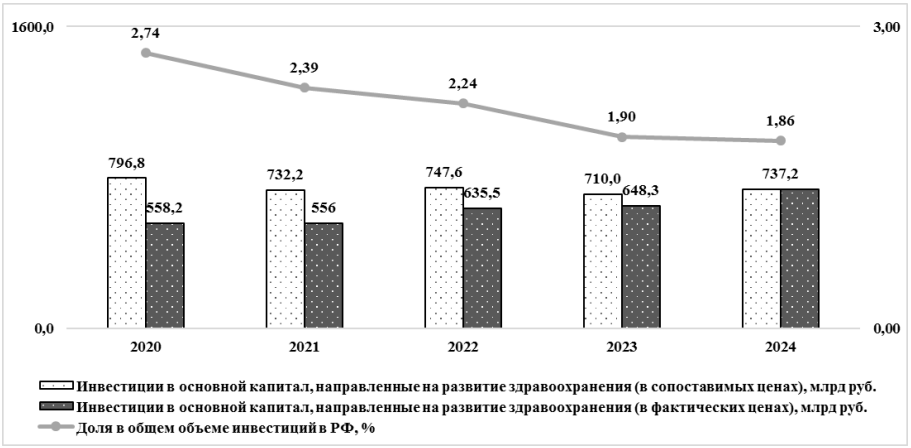


Рисунок 3 – Динамика инвестиций в основной капитал, направленных на развитие здравоохранение в РФ в 2020-2024 гг. *(Источник: Росстат)*

Несмотря на выявленные общие тенденции в изменении объема финансовой поддержки здравоохранения, важно оценить объем реальных бюджетных расходов и инвестиций в отрасль в расчете на душу населения. В результате, общий объем бюджетных расходов на здравоохранение в расчете на душу населения за 5 лет выросло с 9,3 до 11,3 тыс. рублей в фактических ценах, но при этом в сопоставимых ценах максимум финансового обеспечения был достигнут в 2020 и 2022 гг., составив более 13 тыс. рублей на душу в сопоставимых ценах. В 2023-2024 гг. отмечен устойчивый тренд на снижение объема финансового обеспечения здравоохранения до 11,3 тыс. руб. на душу населения (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика расходов бюджета и инвестиций на развитие здравоохранения в фактических и сопоставимых ценах в расчете на душу населения в России в 2020-2024 гг.

	Значение					Изменение, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	в 2022 г. к 2020 г.	в 2024 г. к 2022 г.
Расходы государственного бюджета на здравоохранение в расчете на душу населения, тыс. руб.							
в фактических ценах	9,3	9,8	11,0	11,2	11,3	18,9	2,3
в сопоставимых ценах	13,2	12,9	13,0	12,3	11,3	-2,0	-13,0
Расходы на реализацию национальных проектов в здравоохранении в расчете на душу населения, тыс. руб.							
в фактических ценах	1,5	1,7	2,5	2,2	1,9	58,7	-20,9
в сопоставимых ценах	2,2	2,2	2,9	2,4	1,9	30,8	-32,7
Инвестиции в основной капитал здравоохранения в расчете на душу населения, тыс. руб.							
в фактических ценах	3,8	3,8	4,3	4,4	5,0	14,5	16,7
в сопоставимых ценах	5,4	5,0	5,1	4,8	5,0	-5,6	-0,8

Источник: Минфин РФ, Росстат

Объем расходов на реализацию национальных проектов в здравоохранении как в фактически действовавших, так и в сопоставимых ценах изменяется волнообразно в рассматриваемом периоде, при этом максимум финансового обеспечения реализации национальных проектов отмечен в 2022 году – 2,9 ты. рублей на душу населения в сопоставимых ценах. В 2023-2024 гг. наметился устойчивый тренд к сокращению объема выделяемых средств до 1,9 тыс. рублей на душу населения, что является следствием изменения приоритетов в рамках проводимой внутренней политики. Стоит отметить, что расходы на реализацию национальных проектов в здравоохранении является единственным направлением с сохранением динамики к росту к 2022 году как в фактических, так и сопоставимых ценах. Но при этом к 2024 году по данному направлению также произошло и наиболее существенное снижение расходов.

Инвестиции в основной капитал здравоохранения в расчете на душу населения в рассматриваемом периоде в сопоставимых ценах варьировал волнообразно, достигнув максимума по сравнению с базисным периодом к 2022 году – 5,1 тыс. рублей на душу населения. После снижения в 2023 году, к 2024 году вновь отмечена положительная динамика к росту объема инвестиционной поддержки отрасли до 5 тыс. рублей на душу населения.

Выводы

Объем бюджетных расходов на здравоохранение в России сохраняет общую динамику к росту в последние 5 лет, но при этом после 2022 года отмечено замедление темпов увеличения выделяемых ресурсов на развитие отрасли, что является прямым следствием изменения общеэкономической ситуации. Также это может быть связано с тем обстоятельством, что в прежние годы в период пандемии финансовая поддержка здравоохранения была значительной, за счет чего удалось обновить материально-техническую базу и модернизировать существующую систему оказания медицинской помощи с учетом существующих вызовов. Однако сравнительная оценка данных в сопоставимых ценах, что актуально с учётом высоких темпов инфляции в экономике, позволила выявить, что фактический объем поддержки отрасли снизился по сравнению с периодом 2020-2022 гг. В расчете на душу населения в 2024 году объем средств госбюджета на развитие здравоохранения составил 11,3 тыс. рублей, при этом на реализацию государственных программ развития отрасли – только 1,9 тыс. рублей на душу населения. Единственным относительно устойчивым направлением финансовой поддержки отрасли является объем инвестиций в основной капитал здравоохранения, который хоть и снизился до менее чем 2% в общей структуре инвестиционной политики РФ, но при этом в расчете на душу населения по годам сохраняется на достаточном уровне – 5 тыс. рублей на душу населения. В целом, анализ рассмотренных индикаторов финансирования здравоохранения в России в контексте основных направлений показал, что период до 2022 года характеризовался более высокой динамикой роста финансового обеспечения отрасли, но в последние 2 года заметна существенная стагнация, что является закономерным итогом с учетом существующих вызовов и угроз.

Источники:

1. Ордов К.В. Финансирование медицинской помощи в Российской Федерации в условиях институциональной трансформации / К.В. Ордов, А.Е. Шкрябина // Аудиторские ведомости. - 2024. - № 4. - С. 133-139.
2. Зюкин Д.А. Оптимизация экономических ресурсов в системе здравоохранения как угроза снижения качества и доступности медицинской помощи / Д.А. Зюкин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2020. - № 8. - С. 69-76.
3. Палевская С.А. Современные особенности развития экономики страховой модели системы здравоохранения / С.А. Палевская, А.В. Стрельцов // Финансовый менеджмент. - 2025. - № 4. - С. 307-318.
4. Штоколова К.В., Влияние организационных и социально-экономических факторов на мощность амбулаторно-поликлинической сети региона / К.В Штоколова., Е.Л. Ермакова, Т.А. Алпеева // Региональный вестник. - 2017. - № 1 (6). - С. 19-20.
5. Репринцева Е.В., Об инвестициях в основной капитал здравоохранения в период пандемии / Е.В. Репринцева, Н.М. Сергеева, Д.А. Зюкин, А.В. Репринцев // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2023. - Т. 12. - № 2 (43). - С. 63-67.

6. Егорова Л.В. Оценка уровня финансирования расходов на здравоохранение России и ее регионов / Л.В. Егорова, Н.С. Клунко // Сегодня и завтра Российской экономики. - 2022. - № 109-110. - С. 74-86.
7. Зюкин Д.А. Состояние системы здравоохранения в регионах Центрального федерального округа в контексте социально-экономических вызовов / Д.А. Зюкин, Е.В. Репринцева // Проблемы развития территории. - 2024. - Т. 28. - № 2. - С. 85-100.
8. Проект «Бюджет для граждан» за 2020-2024 гг. Минфин России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/budget/process/utverzhdenie/budget_citizen/ (дата обращения 23.02.2026).
9. Инвестиции в основной капитал. Официальная статистика. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial# (дата обращения 23.02.2026).

А.А. Иващенко – старший преподаватель Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, ivashchenkoartyom@yandex.ru,

A.A. Ivashchenko – senior lecturer at the Graduate School of Industrial Management, Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia;

А.Б. Тесля – к.э.н., доцент Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, anntes@list.ru,

A.B. Teslya – candidate of economic sciences, associate professor at the Graduate School of Industrial Management, Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia.

ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ НЕЧЕТКОЙ ЛОГИКИ И СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РАМКАХ РАЗВИТИЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО ИНДУСТРИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

INSTRUMENTAL SUPPORT FOR INNOVATION MANAGEMENT BASED ON FUZZY LOGIC AND SCENARIO PLANNING IN THE DEVELOPMENT OF ACADEMIC-INDUSTRIAL PARTNERSHIPS

Аннотация. В статье разработана трехблочная схема управления межорганизационными инновациями в университете, ориентированная на повышение эффективности академического индустриального партнерства (далее – АИП) в экономике инноваций. Схема интегрирует систему из шести групп многокомпонентных показателей, характеризующих эффект синергии, условия внешней среды, исследовательскую интеграцию, инновационную активность и ресурсное обеспечение университета, а также результативность для промышленности), инструментарий нечеткой логики для формализации качественных характеристик взаимодействия и механизм сценарного управления. Предложена последовательность расчета интегрального индекса результативности (далее – ИИР) путем фаззификации, построения функций принадлежности, дефаззификации и лингвистической идентификации. На основе ИИР формируются стратегические решения и стратегическая карта развития взаимодействия. Схема учитывает неопределенность внешней среды, интересы всех участников и способствует трансферу технологий, коммерциализации результатов НИОКР и устойчивому инновационному развитию регионов. Практическая значимость заключается в возможности внедрения схемы в систему стратегического управления университетов для усиления их роли в региональных инновационных системах и отраслевом экономическом росте.

Abstract. The article presents an original model for managing interorganizational innovations in a university based on a comprehensive assessment of the performance of academic-industrial partnership in the innovation economy. The model integrates a multi-component system of indicators (level of synergy, digital innovation environment, research integration, innovation activity, resource provision, performance for the industrial partner), fuzzy logic tools and scenario-based management mechanisms. An algorithm is proposed for calculating the integral performance index through fuzzification of qualitative characteristics of interaction, construction of membership functions, defuzzification and linguistic identification. On the basis of the integral index, strategic management decisions are formed using scenario analysis and a strategic map of partnership development. The model takes into account the uncertainty of innovation processes, the interests of all parties and allows the transition from fragmented assessment to systemic management. The practical significance lies in the possibility of implementing the model in the university's strategic management system to improve the efficiency of technology transfer, commercialization of R&D results and sustainable development of academic-industrial partnership.

Ключевые слова: управление инновациями, университет, межорганизационное взаимодействие, академическое индустриальное партнерство, оценка результативности, нечеткая логика, сценарное планирование, региональная инновационная экономика, отраслевая экономика инноваций, стратегическое управление.

Keywords: innovation management; university; interorganizational interaction; academic-industrial partnership; performance assessment; fuzzy logic; scenario planning; strategic management.

Введение

Современное развитие экономики инноваций неразрывно связано с формированием инновационных систем, в которых университеты выступают ключевыми генераторами знаний и катализаторами технологического прогресса [1, 2]. В условиях цифровизации и глобальной конкуренции АИП становится стратегическим инструментом обеспечения конкурентоспособности организаций и отраслей. Согласно концепциям открытых инноваций [3] и тройной спирали [4, 5], тесное взаимодействие науки, образования и бизнеса позволяет ускорять трансфер технологий, коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности и формирование инновационных кластеров на региональном уровне.

В Российской Федерации реализация национальных проектов «Наука и университеты» [6], «Цифровая экономика» [7] и стратегий социально-экономического развития субъектов РФ подчеркивает приоритетность укрепления университетско-индустриальных связей для решения задач импортозамещения, технологического суверенитета и устойчивого роста региональных экономик [8]. Однако существующие подходы к управлению инновациями в университетах часто носят фрагментарный характер: они ориентированы либо на внутренние показатели научной продуктивности, либо на финансовые результаты отдельных проектов [9, 10]. Это не позволяет комплексно оценивать эффективность межорганизационного взаимодействия с учетом неопределенности внешней среды, качественных аспектов синергии и долгосрочных интересов индустриальных партнеров в региональном контексте.

Таким образом, проблема разработки комплексной схемы управления межорганизационными инновациями, адаптированной к специфике региональной инновационной экономики, остается недостаточно решенной. Цель настоящего исследования заключается в разработке схемы, обеспечивающей системную оценку

результативности АИП и формирование обоснованных стратегических управленческих решений для повышения вклада университетов в инновационное развитие регионов и отраслей.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Выявить ключевые проблемы и ограничения существующих подходов к управлению межорганизационными инновациями.

2. Разработать структуру трехблочной схемы управления межорганизационными инновациями, включающей блок выбора и обоснования компонент оценки, блок интегральной нечетко-множественной оценки результативности и блок сценарного управления развитием АИП.

3. Обосновать практическую значимость и направления внедрения разработанной схемы в систему стратегического управления университетами для повышения эффективности трансфера технологий, коммерциализации результатов НИОКР и вклада в современную экономику инноваций.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составили системный и процессный подходы, рассматривающие университет как открытую социально-экономическую систему, интегрированную в региональную инновационную среду. Применялись методы контент-анализа стратегических документов университетов и региональных программ инновационного развития, экспертной оценки, а также математический аппарат нечеткой логики. Для планирования стратегических направлений использован сценарный анализ с учетом факторов внешней и внутренней среды университета.

Результаты

Несмотря на широкое признание концепций открытых инноваций и тройной спирали как теоретической основы межорганизационного взаимодействия, их практическое применение в управлении инновациями в университетах выявляет ряд существенных ограничений, которые не позволяют обеспечить комплексную оценку результативности АИП и адаптивное стратегическое управление в условиях высокой неопределенности.

Концепция открытых инноваций, предложенная Г. Чесброу [3], подразумевает целенаправленный приток и отток знаний через границы организации для ускорения внутренних инноваций и расширения рынков для внешнего использования интеллектуальной собственности. В контексте АИП схема успешно объясняет процессы совместного создания знаний, трансфера технологий и коммерциализации результатов НИОКР. Однако эмпирические исследования фиксируют инвертированную U-образную зависимость между степенью открытости и результативностью, когда чрезмерная открытость приводит к размыванию конкурентных преимуществ, росту координационных издержек, рискам утечки интеллектуальной собственности и снижению общей эффективности инновационных проектов [11].

Ключевые ограничения концепции открытых инноваций на организационном уровне включают дефицит ресурсов для управления внешними потоками знаний, отсутствие четкой структуры и системы управления рисками, а также сложности с соблюдением нормативных требований, особенно в части защиты интеллектуальной собственности. На операционном уровне проявляются проблемы координации разнородных партнеров, оценки качества поступающих идей, временные задержки и информационная перегрузка. На индивидуальном уровне существуют мотивационные барьеры, различия в профессиональной культуре и восприятии рисков [12, 13]. В условиях АИП эти ограничения усугубляются расхождением временных горизонтов (долгосрочные фундаментальные исследования в университете против краткосрочной ориентации на прибыль в промышленности), а также отсутствием инструментов формализации качественных, трудноизмеримых характеристик взаимодействия.

Концепция тройной спирали Х. Этцковица и Л. Лейдесдорффа описывает динамическое взаимодействие университета, промышленности и государства как ключевой механизм генерации инноваций [4, 5]. Концепция подчеркивает процессы пересечения институциональных сфер, создание гибридных организаций (технопарки, центры трансфера технологий) и переход университетов к «третьей миссии» – предпринимательской деятельности. Однако, концепция разработана преимущественно на основе опыта западных стран и предполагает наличие надежной защиты прав интеллектуальной собственности, зрелую инновационную инфраструктуру и прямую связь между знаниями и экономическим ростом [14, 15]. В реальности совокупность этих условий присутствует не всегда, что говорит о высокой степени абстрактности концепции, ограничивая возможности ее прямого применения.

Ограничения проявляются особенно остро при низкой инновационной активности промышленных предприятий, недостаточном финансировании совместных проектов, а также слабой готовности университетов к выполнению «третьей миссии» [16]. Концепция не предлагает конкретных инструментов количественной оценки синергии, не учитывает асимметрию интересов участников и не предусматривает механизмы адаптации к быстрым изменениям внешней среды. Кроме того, концепция остается преимущественно описательной и не содержит методов сценарного планирования и корректировки стратегий по результатам мониторинга развития условий экономики инноваций.

Указанные ограничения обусловливают необходимость разработки новой схемы, интегрирующей многокомпонентную систему показателей, аппарат нечеткой логики для работы с неопределенностью и механизм сценарного управления.

В результате исследования, с учетом результатов, полученных авторами ранее [17-19], разработана трехблочная схема управления межорганизационными инновациями в университете в условиях развития АИП, ориентированная на нужды современной экономики инноваций (рисунок 1).

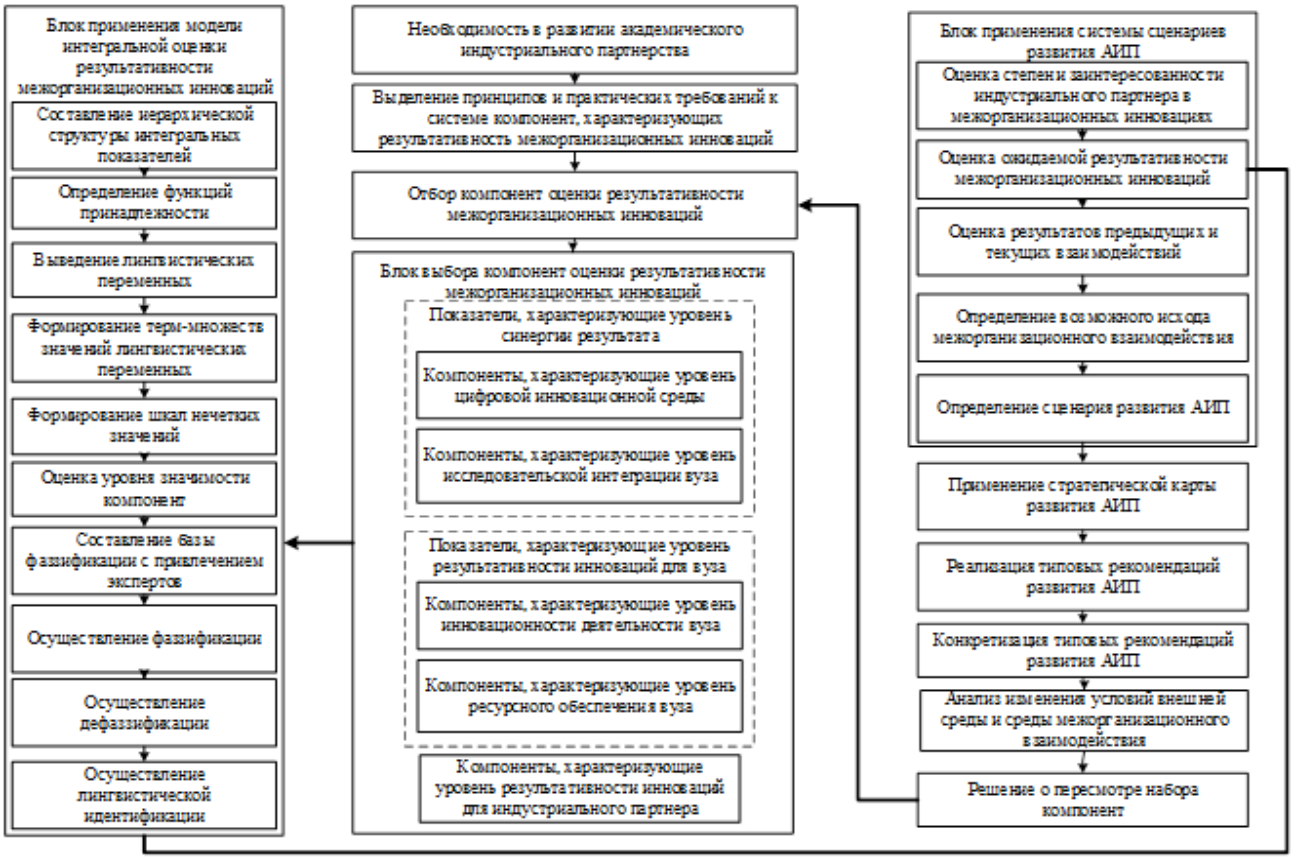


Рисунок 1 – Трехблочная схема управления межорганизационными инновациями в университете в условиях развития АИП *(Источник: Составлено авторами)*

Схема состоит из трех взаимосвязанных блоков, соединенных прямыми и обратными связями, что обеспечивает циклический процесс оценки, анализа и корректировки управленческих решений.

Блок выбора компонент оценки результативности межорганизационных инноваций (центральный блок схемы) формирует основу схемы. Он включает шесть групп показателей, отражающих экономические, технологические и социальные аспекты АИП в контексте экономики инноваций:

- компоненты, характеризующие уровень синергии результата (совместные публикации, патенты, созданные продукты);
- уровень цифровой инновационной среды (инфраструктура, платформы совместной работы, степень цифровизации процессов);
- уровень исследовательской интеграции университета (доля совместных НИОКР, глубина вовлечения студентов и аспирантов);
- уровень инновационной активности университета (количество стартапов, хакатонов, пилотных проектов с индустрией);
- уровень ресурсного обеспечения университета (финансовые, кадровые, материально-технические ресурсы, привлеченные в АИП);
- уровень результативности инноваций для индустриального партнера (снижение издержек, рост производительности, выход на новые рынки).

Блок применения интегральной оценки результативности (левый блок схемы) реализует механизм нечеткой логики. Процесс включает: определение лингвистических переменных («низкий», «средний», «высокий» уровень по каждому показателю); формирование терм-множеств и функций принадлежности; оценку значимости компонент экспертным методом; фаззификацию входных данных; дефаззификацию и лингвистическую идентификацию выходного (ИИР) в диапазоне [0; 1]. Представленный блок позволяет переводить качественные экспертные суждения в количественную оценку, что особенно важно при высокой неопределенности инновационных процессов, протекающих во внутренней и внешней среде организаций и университетов.

Блок применения системы сценариев развития АИП (правый блок схемы) использует полученный ИИР для стратегического планирования. На его основе проводятся: оценка степени заинтересованности индустриального партнера в сотрудничестве; анализ ожидаемой результативности сотрудничества; определение возможных исходов взаимодействия; выбор сценария развития АИП; построение стратегической карты развития АИП; реализация и конкретизация типовых рекомендаций; мониторинг изменений внешней и внутренней среды с возможностью динамической корректировки набора компонент и весовых коэффициентов.

Все блоки связаны стрелками обратной связи, что обеспечивает адаптивность схемы к изменениям

региональной конъюнктуры экономики инноваций.

Обсуждение

Предложенная трехблочная схема обеспечивает переход от фрагментарной оценки к системному управлению инновациями в рамках региональной инновационной экономики. В отличие от традиционных подходов, она:

- учитывает интересы всех сторон во взаимодействии;
- формализует качественные параметры с помощью нечеткой логики;
- предусматривает сценарное планирование и непрерывный мониторинг.

Практическое внедрение схемы позволит университетам и индустриальным партнерам повысить вклад в ВРП через рост коммерциализированных разработок, создание совместных предприятий и развитие инновационной инфраструктуры.

Следует отметить, что схема обладает рядом объективных ограничений, которые следует учитывать при ее внедрении и дальнейшей доработке. Значительная часть схемы опирается на экспертные оценки, что неизбежно вносит элемент субъективности.

1. Различия в профессиональном опыте экспертов, их институциональной принадлежности и восприятии приоритетов, могут приводить к существенным расхождениям в количественных оценках их мнений.

2. Шесть групп показателей, каждая из которых может включать несколько субкомпонент, при большом объеме входных данных приводят к росту числа правил в базе знаний. Это усложняет процесс калибровки системы, увеличивает вычислительную нагрузку и создает риск перегрузки расчетной части схемы, что снижает ее оперативную применимость на практике.

3. На текущем этапе схема остается преимущественно теоретической. Отсутствует широкая эмпирическая апробация на разнообразной выборке вузов различных регионов, а также сравнительный анализ с фактическими результатами партнерств за длительный период.

4. Схема в недостаточной степени учитывает асимметрию интересов сторон сотрудничества и институциональные барьеры, характерные для АИП.

5. Для полноценной работы схемы требуются специалисты, владеющие методами нечеткой логики и сценарного анализа, а также доступ к качественным и актуальным данным по всем компонентам.

Указанные ограничения носят типичный характер для экспертно-ориентированных инструментов, работающих с неопределенностью, и не умаляют их ценности, лишь подчеркивая необходимость дальнейшей эмпирической проверки, цифровизации расчетных процедур, уточнения весовых коэффициентов и возможного дополнения схемы элементами машинного обучения для снижения субъективности и повышения адаптивности.

Заключение

Разработанная в рамках настоящего исследования трехблочная схема управления межорганизационными инновациями в университете представляет собой комплексный инструмент стратегического управления академическим индустриальным партнерством (АИП) в условиях экономики инноваций. Схема, объединяющая систему из шести групп многокомпонентных показателей, механизм нечеткой логики для формализации качественных характеристик взаимодействия и сценарный подход к стратегическому планированию, позволяет перейти от традиционной фрагментарной оценки результативности партнерства к системному, адаптивному и обоснованному управлению. Предложенный алгоритм расчета (ИИР) обеспечивает перевод экспертных суждений в количественную форму, а наличие обратных связей между блоками схемы гарантирует ее гибкость и возможность оперативной корректировки в ответ на изменения внешней и внутренней среды университета.

Научная значимость работы состоит в преодолении ключевых ограничений существующих концепций путем интеграции количественных и качественных методов анализа и учета специфики региональной инновационной экономики. Схема сочетает многомерную оценку синергии, внешней среды и взаимной результативности участников АИП с инструментами сценарного планирования, что открывает новые возможности для теоретического осмысления механизмов трансфера технологий и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в вузах.

Практическая ценность схемы заключается в ее прямой применимости в системе стратегического управления университетов и промышленных предприятий. Внедрение схемы позволит повысить эффективность академического индустриального партнерства, увеличить объем и качество совместных НИОКР, ускорить вывод инновационных продуктов на рынок и усилить вклад университетов в формирование региональных инновационных систем. Особую актуальность разработка приобретает в контексте реализации национальных проектов «Наука и университеты» и «Цифровая экономика», а также стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, где университеты выступают ключевыми драйверами технологического суверенитета и устойчивого экономического роста территорий.

Вместе с тем схема обладает объективными ограничениями, связанными с экспертной составляющей, сложностью масштабирования и необходимостью широкой эмпирической валидации. Эти ограничения не снижают ее потенциала, а лишь определяют направления дальнейшего совершенствования.

Перспективы дальнейших исследований авторы связывают с несколькими ключевыми направлениями. Планируется полная цифровизация расчетного модуля схемы с разработкой специализированного веб-приложения или дашборда, позволяющего автоматизировать фаззификацию, дефаззификацию и сценарный анализ в режиме реального времени. Предполагается расширение эмпирической базы апробации схемы на примере университетов различных регионов, включая проведение сравнительного анализа полученных значений ИИР с

фактическими показателями партнерств за период 3-5 лет. Планируется уточнение весовых коэффициентов показателей, входящих в ИИР. Также актуальной задачей является адаптация схемы для конкретных отраслевых кластеров с учетом их технологической и институциональной специфики.

Таким образом, предложенная схема не только заполняет существующий теоретико-методический пробел в управлении межорганизационными инновациями, но и создает рабочий инструмент, способный повысить конкурентоспособность российских университетов и их индустриальных партнеров в условиях глобальной технологической конкуренции, а также обеспечить устойчивое инновационное развитие регионов и страны в целом.

Источники:

1. Rantala T., Ukko J., Saunila M. The Role of Performance Measurement in University-Industry Collaboration Projects as a Part of Managing Triple Helix Operations // Triple Helix. 2021. Vol. 8, № 3. P. 405–444.
2. Митеи Л. А. Роль университетов в инновационных системах развивающихся стран / Л. А. Митеи, Б. Р. Бхаттачарджья, Б. Бхоумик // Форсайт. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 58-67. – DOI 10.17323/2500-2597.2024.1.58.67.
3. Chesbrough H. Open Innovation - Open Innovation // Harvard Bus. Sch. Press. 2003. Vol. 2003, № 193. P. 1–9.
4. Etzkowitz H. The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship // Triple Helix Univ. Innov. Entrep. 2008. P. 1–177.
5. Leydesdorff L., Etzkowitz H. Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations // Sci. Public Policy. 1996. Vol. 23, № 5. P. 279–286.
6. Паспорт национального проекта «Наука и университеты» (утв. Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, апрель 2023 г.) [Электронный ресурс]. - URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2022/06/НП%20Наука%20и%20университеты.pdf (дата обращения: 23.02.2026).
7. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/ (дата обращения: 23.02.2026).
8. Дежина И. Г. Университеты в условиях перехода к новой модели технологического развития / И. Г. Дежина, А. К. Пономарев // Управление наукой: теория и практика. – 2023. – Т. 5, № 4. – С. 55-70. – DOI 10.19181/smtp.2023.5.4.3.
9. Бузыкова Т. А. Управление инновациями в высшем образовании: цифровая трансформация и новые модели / Т. А. Бузыкова // Управление образованием: теория и практика. – 2025. – № 1-1. – С. 192-200. – DOI 10.25726/w5074-0936-0455-z.
10. Ракова Н. Г. Мировые научные центры коммерциализации инноваций для промышленности / Н. Г. Ракова, Э. И. Буриева // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 3(68). – С. 344-353.
11. Daradkeh M. Exploring the Curvilinear Relationship between Academic-Industry Collaboration Environment and Innovation Performance: A Multilevel Perspective // Sustain. 2023. Vol. 15, № 10. P. 8349.
12. Su N., Mcguckin S., Abhari K. The Limits of Open Innovation: A Literature Review and Research Agenda // Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 2022. Vol. 2022-Janua. P. 5628–5637.
13. Shahzad K. et al. Limits of open innovation during the organizational change: a case study of a Partner Campus // R&D Manag. 2024. Vol. 54, № 5. P. 1063-1086.
14. Fidanoski F. et al. The triple helix in developed countries: when knowledge meets innovation? // Heliyon. 2022. Vol. 8, № 8. P. e10168.
15. Chekanov A. The Triple Helix in transition economies and Skolkovo: a Russian innovation ecosystem case // J. Evol. Stud. Bus. 2022. Vol. 7, № 2. P. 160-183.
16. Зинов, В. Г. Трансфер технологий из академического в реальный сектор экономики: барьеры и возможные решения / В. Г. Зинов, И. С. Федоров // Экономика науки. – 2022. – Т. 8, № 3-4. – С. 156-173. – DOI 10.22394/2410-132X-2022-8-3-4-156-173.
17. Иващенко, А. А. Генезис межорганизационных инноваций в контексте развития академического индустриального партнерства / А. А. Иващенко // Beneficium. – 2024. – № 1(50). – С. 6-13. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).6-13.
18. Иващенко, А. А. Интегральная оценка результативности межорганизационных инноваций с применением метода нечетких множеств / А. А. Иващенко // Управленческие науки. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 105-121. – DOI 10.26794/2304-022X-2025-15-1-105-121.
19. Иващенко, А. А. 7.6. Характеристика цифровой инновационной среды организаций / А. А. Иващенко, А. Б. Тесля // Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков : Коллективная монография. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 746-758.

С.Л. Иголкин – к.э.н., доцент, ректор, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, rektor@vilec.ru,
S.L. Igolkin – candidate of economics, associate professor, rector, Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh, Russia;
Е.А. Кравцов – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, evgeniy_169@mail.ru,
E.A. Kravtsov – postgraduate student, Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh, Russia;
Е.И. Макеев – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, 89067774773@mail.ru,
E.I. Makeev – postgraduate student, Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh, Russia;
Б.Ю. Маренич – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, bogdan.marenich@mail.ru,
B.Yu. Marenich – postgraduate student, Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh, Russia;
А.С. Милов – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, a.milov1979@gmail.com,
A.S. Milov – postgraduate student, Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh, Russia.

ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ АНАЛИЗ И МОНИТОРИНГ ДИНАМИКИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА ОСНОВЕ ИНДИКАТОРОВ ЭКОНОМИКИ ДАННЫХ
FORMALISED ANALYSIS AND MONITORING OF THE DYNAMICS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS BASED ON DATA ECONOMY INDICATORS

Аннотация. В статье рассматривается проблема количественного анализа и управленческой интерпретации динамики цифровой трансформации социально-экономических систем на основе официальных индикаторов Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Предметом исследования является внутригодовая динамика достижения целевых ориентиров экономики данных. Цель работы заключается в разработке и апробации формализованного аналитического подхода, позволяющего выявлять структурные дисбалансы и асимметрии реализации цифровой политики. Методологической основой выступают системно-динамический и векторный подходы, методы нормирования статистических показателей и динамического анализа временных рядов. В результате построена модель состояния экономики данных, выполнено нормирование индикаторов за январь-сентябрь 2025 года и выявлены разнонаправленные траектории развития технологических, институциональных и кадровых контуров. Показано, что опережающее выполнение сервисных и технологических показателей не сопровождается сопоставимым ростом цифровой зрелости управления и кадровой готовности. Результаты могут быть использованы в задачах мониторинга, оценки и корректировки управленческих решений в сфере цифровой трансформации и реализации национальных проектов.

Abstract. The article addresses the problem of quantitative assessment and managerial interpretation of digital transformation dynamics in socio-economic systems based on official indicators of the national data economy program. The subject of the study is the intra-year dynamics of achieving target benchmarks of the data-driven economy. The purpose of the work is to develop and test a formalized analytical approach that enables identification of structural imbalances and asymmetries in digital policy implementation. The methodological framework combines system-dynamic and vector-based approaches, indicator normalization techniques, and time-series dynamic analysis. As a result, a state model of the data economy is constructed, normalized indicators for January-September 2025 are calculated, and heterogeneous development trajectories of technological, institutional, and human capital dimensions are identified. The findings demonstrate that the advanced performance of service and technology indicators is not matched by proportional growth in managerial digital maturity and workforce readiness. The results can be applied to monitoring, evaluation, and adjustment of governance decisions in digital transformation and national program implementation.

Ключевые слова: экономика данных, цифровая трансформация, национальный проект, цифровая зрелость, нормирование показателей, управленческая модель, динамический анализ, государственное управление.

Keywords: data economy, digital transformation, national program, digital maturity, indicator normalization, management model, dynamic analysis, public administration.

Введение

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации и институционального оформления экономики данных существенно возрастает роль управленческих решений, ориентированных не только на внедрение отдельных цифровых технологий, но и на обеспечение согласованного развития управленческих, организационных, кадровых и инвестиционных контуров социально-экономических систем. Современная практика реализации национальных программ цифрового развития демонстрирует переход от декларативных стратегий к системе количественно заданных целевых ориентиров, закрепленных в виде показателей и индикаторов, что актуализирует задачу их аналитической интерпретации, сопоставимости и управляемости во времени. В этих условиях особое значение приобретает разработка формализованных моделей, позволяющих оценивать динамику цифровой трансформации не фрагментарно, а как целостный процесс изменения состояния экономики данных.

Анализ научных публикаций [1-15] показывает, что значительная часть исследований по-прежнему сосредоточена либо на технологических аспектах цифровизации, либо на отдельных управленческих практиках и институциональных решениях, тогда как эмпирически верифицированные модели, связывающие стратегические цели цифровой трансформации с фактической динамикой их достижения, остаются недостаточно разработанными. При этом в условиях роста неопределенности, усложнения межсекторных связей и усиления роли данных как ключевого фактора создания стоимости особую актуальность приобретает задача выявления внутренних дисбалансов цифрового развития, связанных с асимметрией между технологическим прогрессом, институциональной зрелостью, кадровой готовностью и инвестиционной активностью. Данная научная лакуна особенно отчетливо проявляется при анализе реализации государственных программ, где формальное выполнение отдельных индикаторов может не сопровождаться системным ростом управленческой и организационной зрелости.

Настоящая статья ориентирована на адаптацию и развитие методологического инструментария анализа цифровой трансформации социально-экономических систем на основе официальных статистических индикаторов Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». В фокусе исследования находится формализация состояния экономики данных в виде векторной модели, нормирование и динамический анализ показателей за январь-сентябрь 2025 года, а также выявление структурных особенностей и асимметрий реализации проектных целей. Целью работы является формирование целостного аналитического подхода к оценке внутригодовой динамики цифровой трансформации и обоснование управленческих выводов, отражающих несогласованность технологических, институциональных и кадровых траекторий развития. Достижение поставленной цели предполагает переход от описательного анализа показателей к их интерпретации как элементов

единой управленческой архитектуры, ориентированной на повышение результативности и сбалансированности реализации экономики данных в среднесрочной перспективе.

Материалы и методы

Материалы и методы исследования основываются на использовании официальных статистических данных Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», формируемых и публикуемых органами государственной статистики и профильными федеральными ведомствами. Эмпирическую базу составили плановые и фактические значения ключевых индикаторов проекта за 2024-2025 годы с детализацией по месяцам в пределах 2025 года, что позволило обеспечить как межвременную сопоставимость, так и анализ внутригодовой динамики реализации целевых ориентиров цифровой трансформации.

Методологическую основу исследования образует системно-динамический подход к анализу социально-экономических процессов, в рамках которого цифровая трансформация рассматривается как управляемая траектория изменения состояния экономики данных под воздействием совокупности взаимосвязанных факторов. Для формализации состояния системы использован векторный метод описания, позволяющий интегрировать разнородные показатели – институциональные, технологические, инвестиционные, сервисные и защитные – в единое аналитическое пространство. Такой подход обеспечивает согласование микроуровневых изменений отдельных индикаторов с макроуровневыми целями национального проекта.

В целях обеспечения сопоставимости показателей, измеряемых в различных шкалах и имеющих различную размерность, применена процедура нормирования. В базовой версии модели нормирование выполнено по отношению к годовому плановому значению 2025 года, что позволило интерпретировать нормированные величины как степень достижения установленного целевого ориентира в каждый момент времени. Выбор данного способа нормирования обусловлен задачами мониторинга и управленческой диагностики, ориентированными на выявление опережения либо отставания от плановых траекторий, а не на абсолютную оценку уровня развития.

Для агрегирования нормированных индикаторов и последующего анализа их вклада в интегральную динамику использована аддитивная модель с весовыми коэффициентами. В рамках эмпирических расчетов применялся равновесовой вариант весов, предполагающий одинаковую значимость всех индикаторов, что позволило избежать априорных экспертных искажений на этапе первичной диагностики. При этом методологически предусмотрена возможность уточнения весов с использованием энтропийного метода и экспертной корректировки, что открывает перспективы для адаптации модели к различным управленческим сценариям и приоритетам государственной политики.

Анализ динамики осуществлялся на основе сравнительного и трендового анализа нормированных временных рядов за январь-сентябрь 2025 года. Данный подход позволил выявить характер изменений показателей во времени, определить наличие инерционных, ускоряющихся и стагнирующих траекторий, а также зафиксировать асимметрию развития отдельных контуров экономики данных. Дополнительно применялся структурно-логический анализ для интерпретации выявленных дисбалансов с точки зрения институциональных, кадровых и технологических ограничений.

Результаты и обсуждения

В рамках настоящего этапа исследования математическая модель управления развитием социально-экономических систем перестраивается на основе официальных статистических индикаторов Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», что обеспечивает институциональную верифицируемость, сопоставимость во времени и прикладную релевантность получаемых результатов.

Экономическая система в момент времени t описывается вектором состояния:

$$S(t) = (z(t), m(t), a(t), inv(t), sw(t), gsw(t), s(t), e(t), h(t), q(t), f(t), sec(t)) \quad (1)$$

где компоненты вектора соответствуют следующим показателям национального проекта:

$z(t)$ – достижение цифровой зрелости государственного и муниципального управления и ключевых отраслей экономики, %;

$m(t)$ – индекс зрелости рынка данных, %;

$a(t)$ – доля домохозяйств с доступом к высокоскоростному широкополосному интернету, %;

$inv(t)$ – темп роста инвестиций в отечественные ИТ-решения, %;

$sw(t)$ – доля российских организаций ключевых отраслей, использующих отечественное ПО, %;

$gsw(t)$ – доля российского ПО в деятельности государственных органов и компаний с госучастием, %;

$s(t)$ – количество массовых социально значимых государственных услуг в электронной форме, единиц;

$e(t)$ – доля массовых государственных услуг, предоставляемых в электронной форме, %;

$h(t)$ – доля органов власти, подключенных к единой цифровой кадровой платформе, %;

$q(t)$ – доля электронных госуслуг с удовлетворенностью пользователей выше 4,5, %;

$f(t)$ – доля предотвращенных мошеннических действий в ИКТ-среде, % к 2024 году;

$sec(t)$ – доля интернет-трафика, обрабатываемого автоматизированными системами обеспечения безопасности, %.

Управляющее воздействие задается вектором:

$$U(t) = \left(u_z, u_m, u_a, u_{inv}, u_{sw}, u_{gsw}, u_s, u_e, u_h, u_q, u_f, u_{sec}\right) \quad (2)$$

который интерпретируется как совокупность управленческих решений в области цифрового регулирования, инвестиционной политики, импортозамещения программного обеспечения, цифровизации государственных услуг, кадрового обеспечения и кибербезопасности.

Целевая функция управления формализуется в виде максимизации интегрального индекса развития экономики данных:

$$\max_{U(t)} F(t) = \sum_{k=1}^{12} w_k \cdot \tilde{S}_k(t), \quad \sum_{k=1}^{12} w_k = 1 \tag{3}$$

где $\tilde{S}_k(t)$ – нормированные значения соответствующих индикаторов национального проекта, полученные по формуле линейного масштабирования:

$$\tilde{S}_k(t) = \frac{S_k(t) - S_k^{\min}}{S_k^{\max} - S_k^{\min}} \tag{4}$$

а веса w_k отражают стратегическую значимость каждого показателя и могут определяться на основе энтропийного метода с экспертной корректировкой.

Динамика системы описывается уравнением перехода:

$$S(t+1) = S(t) + \Delta S(t), \quad \Delta S(t) = G(S(t), U(t), X(t)) \tag{5}$$

где $X(t)$ представляет собой вектор экзогенных факторов, включающий макроэкономическую конъюнктуру, бюджетные ограничения, технологические тренды и институциональные изменения.

В целях эмпирической верификации предложенной модели управления и выявления внутригодовой динамики реализации Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» ниже представлена таблица нормированных индикаторов за январь-сентябрь 2025 года. Нормирование выполнено по отношению к годовым плановым значениям 2025 года по формуле (4), что позволяет интерпретировать полученные значения как степень достижения целевых ориентиров в каждый момент времени, а также выявлять эффекты опережения или отставания от плана. Использование нормированных показателей обеспечивает сопоставимость разнородных индикаторов и создает аналитическую основу для интегральной оценки и динамического управленческого анализа.

Таблица – Нормированные индикаторы динамики Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (январь-сентябрь 2025 г.)

Индикатор \ Месяц	Январь	Февраль	Мар	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта, %	0,35	0,35	0,35	0,35	0,43	0,43	0,44	0,42	0,42
Индекс зрелости рынка данных, %	0,58	0,58	0,58	0,65	0,65	0,65	0,66	0,66	0,66
Доля домохозяйств, которым обеспечена возможность качественного высокоскоростного широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», %	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99
Темп роста инвестиций в отечественные решения в сфере информационных технологий, %	0,89	0,91	0,92	0,93	0,93	0,94	0,95	0,96	0,99
Доля российских организаций ключевых отраслей экономики, перешедших на использование базового и прикладного российского программного обеспечения в системах, обеспечивающих основные производственные и управленческие процессы, %	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	1,02	1,02
Доля российского программного обеспечения, используемого в деятельности государственных органов, государственных корпораций, государственных компаний и хозяйственных обществ, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации в совокупности превышает 50 %, а также в их аффилированных юридических лицах, %	0,96	1,13	1,13	1,13	1,14	1,14	1,14	1,01	1,01
Количество массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронной форме, доступных с использованием единого портала госуслуг, процесс оказания которых обеспечен ведомствами в проактивном режиме, либо в момент обращения заявителя, единиц	0,14	0,36	0,36	0,36	0,36	0,57	0,57	0,57	0,86
Доля массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронной форме, %	1,04	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03
Доля органов государственной власти и органов местного самоуправления, подключенных к единой цифровой платформе подбора, развития и ротации кадров, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Доля государственных услуг и сервисов, по которым средняя оценка удовлетворенности качеством работы госслужащих и работников организаций соцсферы по их оказанию в электронном виде с использованием ЕПГУ и (или) РПГУ выше 4,5, %	1,03	1,05	1,05	1,08	1,07	1,08	1,09	1,09	1,09
Доля предотвращенных попыток мошеннических действий, совершенных с использованием информационно-телекоммуникационных технологий (по отношению к 2024 году), %	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
Доля трафика российского сегмента информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», ежегодно обрабатываемого автоматизированной системой обеспечения безопасности (АСБИ), с учетом его ежегодного роста, %	1,00	1,00	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02

Источник: рассчитано авторами по данным Росстата

Динамика достижения цифровой зрелости государственного и муниципального управления и ключевых отраслей экономики носит выраженно инерционный характер. После стагнации в первом квартале 2025 года на уровне 15,5-16,0 % наблюдается ускорение в мае-июле, связанное, по всей видимости, с масштабированием

отраслевых цифровых платформ и эффектом накопленных инвестиций, однако уже в августе-сентябре фиксируется замедление и частичная коррекция показателя. В относительном выражении выполнение годового плана к сентябрю 2025 года не превышает 42 %, что указывает на высокий риск недостижения целевого ориентира без резкой интенсификации управленческих воздействий во втором полугодии.

Индекс зрелости рынка данных демонстрирует более устойчивую и плавную положительную динамику. Переход от значения 8,3 % к 9,5 % отражает постепенное институциональное формирование рынка данных, однако темпы роста остаются недостаточными для опережающего сближения с плановым значением 14,4 %. Относительный уровень выполнения стабилизируется в диапазоне 0,65-0,66, что свидетельствует о структурной, а не конъюнктурной природе ограничений, связанных с правовым режимом данных и экономическими стимулами их оборота.

Показатель доступности высокоскоростного широкополосного интернета характеризуется полной стабильностью на протяжении всего анализируемого периода. Фактические значения практически совпадают с плановыми, а уровень выполнения превышает 99 %, что позволяет трактовать данный компонент как достигший стадии насыщения и не являющийся в краткосрочной перспективе ограничителем цифровой трансформации.

Темп роста инвестиций в отечественные ИТ-решения демонстрирует выраженную положительную динамику с монотонным увеличением показателя от 100 % в январе до 111,2 % в сентябре. При этом относительное выполнение плана возрастает с 0,89 до 0,99, что указывает на почти полное достижение годового ориентира. Данный тренд подтверждает наличие инвестиционного импульса, однако его трансляция в показатели цифровой зрелости носит отложенный характер, что отражает временной лаг между инвестициями и результатами цифровизации.

Доля организаций ключевых отраслей, использующих российское программное обеспечение, до августа 2025 года остается на неизменном уровне 46 %, после чего фиксируется скачкообразный рост до 51,1 %, приводящий к превышению планового значения. Аналогичная динамика наблюдается по доле российского ПО в госсекторе, где уже с февраля по июль показатель существенно превышает план. Это указывает на административно-институциональный характер импортозамещения, при котором выполнение достигается быстрее, чем формирование глубокой технологической и организационной интеграции.

Количество массовых социально значимых услуг в проактивном или моментальном электронном режиме демонстрирует ступенчатую динамику. После резкого роста в феврале до 5 единиц и последующей стагнации до мая, в июне происходит переход к новому уровню (8 единиц), а в сентябре – к 12 единицам. Несмотря на положительный тренд, относительное выполнение плана к сентябрю составляет около 86 %, что делает данный показатель одним из ключевых резервов роста интегрального индекса.

Доля массовых услуг, предоставляемых в электронной форме, с самого начала года существенно превышает плановые значения и стабилизируется на уровне около 99 %. В сочетании с ростом удовлетворенности пользователей это указывает на высокую эксплуатационную зрелость электронных сервисов, однако также свидетельствует о насыщении эффекта, при котором дальнейший рост данного показателя слабо влияет на системную цифровую трансформацию.

Кадровый контур цифровизации характеризуется нулевой динамикой. Доля органов власти, подключенных к единой цифровой платформе подбора и ротации кадров, в течение всего анализируемого периода остается равной нулю при плановом значении 10 %. Данный разрыв формирует наиболее критическую управленческую лакуну, поскольку именно кадровая и организационная готовность определяет масштабируемость цифровых и данных-ориентированных решений.

Показатели удовлетворенности качеством электронных услуг и предотвращения мошеннических действий демонстрируют устойчиво высокие значения. Удовлетворенность систематически превышает план на 5-9 %, а уровень предотвращения мошенничества стабилен, хотя и несколько недотягивает до целевого ориентира 2025 года. Эти показатели формируют «якорь устойчивости» интегрального индекса, снижая его чувствительность к провалам в других направлениях.

Доля интернет-трафика, обрабатываемого автоматизированными системами безопасности, с марта 2025 года превышает план и стабилизируется на уровне 100 %, что подтверждает опережающее развитие контура кибербезопасности по отношению к остальным элементам экономики данных.

Анализ представленных нормированных рядов позволяет сделать вывод о выраженной асимметрии динамики цифровой трансформации в рамках Национального проекта. Технологические и сервисные компоненты, включая электронные государственные услуги, удовлетворенность пользователей, импортонезависимость программного обеспечения и кибербезопасность, демонстрируют устойчивое выполнение и в ряде случаев опережение плановых значений уже в первой половине года. Эти показатели формируют стабилизирующий контур системы и обеспечивают высокий уровень эксплуатационной цифровой зрелости.

В то же время системообразующие элементы экономики данных, прежде всего цифровая зрелость управления, развитие рынка данных и кадровая инфраструктура, характеризуются либо инерционной динамикой, либо полным отсутствием прогресса. Особенно критичным является нулевое выполнение показателя подключения органов власти к единой цифровой кадровой платформе, что формирует структурный разрыв между технологическими достижениями и организационно-управленческой готовностью системы. Динамика цифровой зрелости управления и рынка данных указывает на наличие долгосрочных институциональных ограничений, не компенсируемых даже при росте инвестиций в ИТ-сектор.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформировать формализованный и эмпирически верифицированный подход к анализу реализации цифровой трансформации социально-экономических систем на основе официальных индикаторов Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Предложенная векторная модель состояния экономики данных и механизм ее нормирования обеспечили сопоставимость разнородных показателей и создали основу для количественной интерпретации внутригодовой динамики достижения целевых ориентиров государственной цифровой политики.

Полученные результаты свидетельствуют о выраженной асимметрии траекторий цифрового развития. Технологические, сервисные и защитные контуры, включая электронные государственные услуги, импортонезависимость программного обеспечения, удовлетворенность пользователей и кибербезопасность, демонстрируют устойчивое выполнение и в ряде случаев опережение плановых значений. Одновременно системообразующие компоненты экономики данных – цифровая зрелость управления, развитие рынка данных и кадровая инфраструктура – характеризуются инерционной либо стагнирующей динамикой, что формирует структурный разрыв между технологическими достижениями и управленческой готовностью системы к использованию потенциала данных.

Анализ динамики за январь–сентябрь 2025 года показал, что рост инвестиций в отечественные ИТ-решения и масштабирование цифровых сервисов не трансформируются автоматически в повышение цифровой зрелости управления, что указывает на наличие временных лагов и институциональных ограничений. Особо критичным фактором выступает отсутствие прогресса в формировании цифрового кадрового контура органов государственной власти, что ограничивает масштабируемость управленческих решений, ориентированных на данные, и снижает эффективность реализуемых технологических инициатив.

Тем самым результаты исследования подтверждают, что формальное достижение отдельных количественных индикаторов не является достаточным условием сбалансированной цифровой трансформации. Выявленные дисбалансы обосновывают необходимость перехода от ведомственно-фрагментарного мониторинга показателей к интегрированной модели управления экономикой данных, ориентированной на синхронизацию технологических, институциональных, инвестиционных и кадровых траекторий развития. В качестве перспектив дальнейших исследований целесообразно рассматривать уточнение весовой структуры интегрального индекса с использованием энтропийно-экспертных методов, расширение анализа за счет межрегионального сопоставления и сценарного моделирования управленческих воздействий в горизонте до 2030 года.

Источники:

1. Холохоев, И. С. Системологический взгляд на проблему управления сложными социально-экономическими системами в неустойчивой и цифровой среде / И. С. Холохоев // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8, № 7. DOI 10.55186/2413046X_2023_8_7_329. EDN LRQRFO.
2. Андряшина, Н. С. Социально-экономическая система: внешние и внутренние факторы ее модернизации / Н. С. Андряшина, Е. В. Романовская, В. А. Полянская // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 11-1. С. 13-20. DOI 10.34670/AR.2023.36.97.001. EDN FASJVZ.
3. Методы исследования сложных социально-экономических систем для проведения цифровой трансформации / Д. М. Журавлев, А. Н. Троценко, В. К. Чаадаев, Е. Б. Михеев // Экономический анализ: теория и практика. 2025. Т. 24, № 6. С. 4-21. DOI 10.24891/pyikvc. EDN PYIKVC.
4. Мухачева, А. В. Система категорий цифровой экономики: эволюция подходов / А. В. Мухачева // Управленческие науки. 2025. Т. 15, № 3. С. 49-68. DOI 10.26794/2304-022X-2025-15-3-49-68. EDN AQUWDX.
5. Харитонова, Е. В. Цифровая трансформация хозяйственных систем: возможности и риски социально-экономического развития / Е. В. Харитонова, Т. Н. Черемисина // Векторы благополучия: экономика и социум. 2023. Т. 51, № 4. С. 223-236. DOI 10.18799/26584956/2023/4/1694. EDN RFFDLK.
6. Болотханов, Э. Б. Государственное управление в условиях развития цифровой экономики / Э. Б. Болотханов, В. С. Адамов // ФГУ Science. 2024. № 2(34). С. 14-19. DOI 10.36684/37-2024-34-2-14-19. EDN KLSWUM.
7. Фролов, А. В. Особенности управления сложными социально – экономическими системами в условиях цифровой трансформации / А. В. Фролов // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 10. С. 197-214. EDN YFCWYA.
8. Kovalenko, M. The Influence of the Digital Economy onto Social Relations Transformation / M. Kovalenko, M. Sikalo // Теорія та практика державного управління. 2023. No. 2. P. 83-108. DOI 10.26565/1727-6667-2023-2-06. EDN YEMFEQ.
9. Цифровая трансформация социально-экономических систем: объекты и инструменты / О. И. Митякова, А. Е. Моисеев, Г. А. Морозова, Н. А. Мурашова // Инновации и инвестиции. 2024. № 7. С. 258-262. EDN DRUCNF.
10. Логиновский, О. В. Проблемы цифровой трансформации субъектов российской Федерации / О. В. Логиновский, Е. А. Лясковская, Р. Р. Габдулин // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2023. Т. 23, № 3. С. 76-92. DOI 10.14529/ctcr230307. EDN HNQMGK.
11. Новичков, Н. А. К вопросу цифровой трансформации управления экономическими системами / Н. А. Новичков, Д. В. Хадасевич // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1, № 7(139). С. 132-137. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.07.01.018. EDN XAECVY.
12. Novytska, M. V. Prerequisites for the Digital Development of the National Economy / M. V. Novytska // Управление экономикой: теория и практика. 2024. No. 2024. P. 342-352. DOI 10.37405/2221-1187.2024.342-352. EDN XNNBRX.
13. Коптелова, А. С. Управление цифровой трансформацией социально-экономической системы / А. С. Коптелова, Д. В. Титов, Д. В. Гетманская // Организатор производства. 2024. Т. 32, № 3. С. 45-52. DOI 10.36622/1810-4894.2024.85.29.004. EDN SDSDTF.
14. Родина, Л. А. Теория цифровой трансформации управления: эволюция научных взглядов / Л. А. Родина // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-2. С. 315-320. DOI 10.17513/vaael.3481. EDN KOYFSW.
15. Коптелова, А. С. Управление цифровой независимостью социально-экономической системы / А. С. Коптелова, Ю. В. Шолохова, С. А. Половица // Организатор производства. 2024. Т. 32, № 2. С. 43-49. DOI 10.36622/1810-4894.2024.80.14.004. EDN GICKSD.

Э.Н. Имескенова – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент», Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, Улан-Удэ, Россия, evel_im@mail.ru,

E.N. Imeskenova – candidate of economic sciences, associate professor of the management department, Buryat state academy of agriculture, Ulan-Ude, Russia;

Н.В. Шобдоева – к.э.н., доцент кафедры «Экономика и организация АПК», Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, Улан-Удэ, Россия, shnv2019@mail.ru,

N.V. Shobdoeva – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economics and organization of the agro-industrial complex, Buryat state academy of agriculture, Ulan-Ude, Russia;

Д.Б. Сакияева – магистрант кафедры «Менеджмент», Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, Улан-Удэ, Россия, Skiyaeva_Dari@mail.ru,

D.B. Sakiyava – postgraduate student of the department of economics and organization of the agro-industrial complex, Buryat state academy of agriculture, Ulan-Ude, Russia;

А.О. Дабаин – аспирант кафедры «Экономика и организация АПК», Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, Улан-Удэ, Россия, dabainaldar@gmail.com,

A.O. Dabain – postgraduate student of the department of economics and organization of the agro-industrial complex, Buryat state academy of agriculture, Ulan-Ude, Russia.

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПЛЕКСНОМ РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ
TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN INTEGRATED DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Аннотация. В статье исследуются актуальные вопросы применения инструментария стратегического управления в практике градостроительного планирования на примере г. Улан-Удэ. На примере деятельности Комитета по архитектуре и градостроительству исследуется взаимосвязь между операционной эффективностью и долгосрочным стратегическим планированием. Отмечается успешная актуализация Генерального плана и проектов планировки, что свидетельствует о формировании современной нормативной базы. Эффективное развитие города с уникальным культурным наследием требует не разрозненных действий, а системного применения всего комплекса стратегических инструментов – от аналитических методик до механизмов общественного участия и проектного финансирования. Делается вывод о необходимости комплексной синергии аналитических, нормативных, коммуникативных и инвестиционных инструментов для перехода к стратегическому управлению, способному обеспечить сбалансированное развитие, сохранение культурной идентичности и повышение качества городской среды.

Absrtract. This article explores current issues in the application of strategic management tools in urban planning, using the city of Ulan-Ude as an example. Using the activities of the Committee for Architecture and Urban Planning as an example, it examines the relationship between operational efficiency and long-term strategic planning. The successful updating of the General Plan and planning projects is noted, demonstrating the formation of a modern regulatory framework. Effective development of a city with a unique cultural heritage requires not isolated actions, but the systematic application of a full range of strategic tools - from analytical methods to public participation mechanisms and project financing. It concludes that a comprehensive synergy of analytical, regulatory, communication, and investment tools is necessary for the transition to strategic management capable of ensuring balanced development, preserving cultural identity, and improving the quality of the urban environment.

Ключевые слова: комплексное развитие территорий, стратегическое управление, территориальное планирование, муниципальное управление, архитектурное развитие, городская среда.

Keywords: integrated development of territories, strategic management, territorial planning, municipal management, architectural development, urban environment.

Введение

В условиях глобальной урбанизации и возрастающей конкуренции городов за инвестиции, человеческий капитал и социальное благополучие, эффективное управление пространственным развитием становится критическим фактором успеха. Особую актуальность эта задача приобретает для исторических городов с уникальным культурным наследием, к которым, безусловно, относится столица Республики Бурятия – г. Улан-Удэ. Современные вызовы, такие как необходимость модернизации инфраструктуры, сохранения аутентичного архитектурного облика, обеспечения экологической устойчивости и создания комфортной среды для жителей, требуют перехода от традиционного отраслевого планирования к комплексной системе стратегического управления [1].

Ключевым элементом такого перехода является формирование и применение инструментария стратегического управления в сфере градостроительной политики и архитектурного развития. Эти инструменты выступают связующим звеном между долгосрочным видением будущего города и практическими решениями в области землепользования, застройки, реновации и охраны наследия. В контексте г. Улан-Удэ, стоящего на перекрестке культурных традиций и современных экономических процессов, эффективность градостроительной политики напрямую зависит от способности администрации и профессионального сообщества адаптировать и внедрять передовые управленческие методики [2].

Целью данной статьи является анализ и систематизация инструментов стратегического управления, применяемых для комплексного развития г. Улан-Удэ. Необходимо комплексное рассмотрение управленческого инструментария с учетом двойственной идентичности города, который одновременно выполняет функции административно-экономического центра региона и является пространством, в котором сосуществуют и развиваются различные культурные традиции его жителей.

Результаты исследования

В соответствии со Стратегией социально-экономического развития города Улан-Удэ до 2035 года, миссия города формулируется как становление современного многофункционального делового и культурного центра, интегрированного в национальные и глобальные экономические и инновационные процессы, обеспечивающего высокое качество жизни и комфортную среду для жителей. Ключевой стратегической целью при этом заявлено обеспечение стабильного роста благосостояния населения и повышение качества жизни в условиях безопасной и комфортной городской среды [9]. Реализация данной цели в сфере территориального планирования, градостроительного зонирования, архитектуры и дизайна городской среды обеспечивается деятельностью комитета по архитектуре и градостроительству Администрации г. Улан-Удэ. Указанный комитет, являясь структурным подразделением городской администрации, осуществляет полномочия в области архитектуры и градостроительства.

Финансирование деятельности комитета производится за счет средств бюджета городского округа «Город Улан-Удэ».

Основной задачей города в области наружной рекламы является реализация положений Федерального закона «О рекламе» на территории г. Улан-Удэ. В соответствии с возложенной задачей в области наружной рекламы комитет по архитектуре и градостроительству выполняет следующие функции:

- разрабатывает схему размещения рекламных конструкций и вносит в нее изменения/дополнения;
- выдает разрешения на установку и эксплуатацию рекламных конструкций на территории города Улан-Удэ, аннулирует такие разрешения;
- заключает договоры на установку и эксплуатацию рекламных конструкций на земельном участке, здании или ином недвижимом имуществе, находящемся в муниципальной собственности городского округа «Город Улан-Удэ»;
- проводит рейды на предмет выявления самовольно установленных рекламных конструкций на территории города Улан-Удэ;
- выдает предписания о демонтаже самовольно установленных рекламных конструкций, осуществляемые в соответствии с Федеральным законом «О рекламе»;
- организовывает размещение социальной рекламы на территории города Улан-Удэ.

Проанализируем основные показатели в целях увеличения поступлений в бюджет города и соблюдения внешнего архитектурного облика города.

Таблица 1 – Информация по основным показателям в области наружной рекламы

Наименование показателя	план на 2025 г.	факт за 2025 г	Процент выполнения
Поступление доходов по договорам на установку и эксплуатацию рекламных конструкций	28312,10	28648,57	101,18%
Поступления доходов по неосновательному обогащению за фактическую установку и эксплуатацию рекламных конструкций	2700	2863,91	106,07%
Государственная пошлина за выдачу разрешения на установку и эксплуатацию рекламных конструкций	1050	1075	102,38%

Таким образом, все плановые показатели по формированию доходов бюджета перевыполнены, что свидетельствует об эффективной работе по администрированию и контролю в данной сфере.

Утвержденная Постановлением Администрации г. Улан-Удэ от 03.06.2014 № 145 схема размещения отдельно стоящих рекламных конструкций на территории городского округа определяет 760 мест для их установки и эксплуатации, независимо от формы собственности на земельные участки. Из них размещены:

- на муниципальной земле – 584 рекламные конструкции (76,84 %);
- на земле, находящейся в частной собственности – 130 рекламных конструкций (21,05%);
- на государственной федеральной земле (РФ) – 43 рекламных конструкций (5,65%);
- и на республиканской земле (РБ) – 4 рекламные конструкции (0,52%).

В отношении рекламных конструкций, размещенных на землях, находящихся в муниципальной собственности заключено и действуют 518 договоров на установку и эксплуатацию рекламных конструкций на территории г. Улан-Удэ. Одним из ключевых количественных показателей эффективности работы комитета по архитектуре и градостроительству в области регулирования наружной рекламы является оказание муниципальной услуги, связанной с выдачей разрешений на установку и эксплуатацию рекламных конструкций. Взимание государственной пошлины за указанную услугу регламентировано Налоговым кодексом Российской Федерации и установлено в размере 5 000 рублей за одно разрешение. По итогам 2025 года объем поступлений от данной пошлины в бюджет муниципального образования составил 1 075 тыс. рублей, что позволило достичь планового показателя с превышением.

Параллельно с разрешительной деятельностью осуществляется работа по организации конкурсных процедур размещения рекламных конструкций на объектах муниципальной собственности. В отчетном периоде было инициировано 10 процедур закупок, по которым опубликовано 86 извещений о проведении аукционов. Результаты данных процедур распределились следующим образом: 32 аукциона признаны состоявшимися, 54 – несостоявшимися. Основными причинами несостоятельности стали отсутствие заявок и подача единственной заявки (31 случай), что в соответствии с законодательством приводит к признанию заявителя единственным участником.

По итогам проведенных процедур было заключено 63 договора на общую сумму 6 006 559,95 руб. При этом в отношении 6 победителей торгов были зафиксированы случаи уклонения от подписания договоров, что повлекло составление соответствующих актов. Структура контрагентов по заключенным договорам характеризуется преобладанием юридических лиц (49 договоров), тогда как на индивидуальных предпринимателей приходится 6 договоров, а на физических лиц – 8.

Одной из функций комитета по архитектуре и градостроительству является сохранение и улучшение архитектурного облика улиц города Улан-Удэ. В рамках этого направления ведется систематический мониторинг по выявлению и демонтажу незаконных рекламных конструкций [7].

В 2025 году мониторинг был запланирован на 17 улицах города, рейдовые мероприятия проведены на всех из них. По итогам работы выявлено 429 незаконно установленных рекламных конструкций, принадлежащих 284 собственникам. В связи с этим выдано 232 предписания об устранении нарушений. По состоянию на 31.12.2025 года по 105 предписаниям нарушения устранены (конструкции демонтированы) и по 127 предписаниям материалы переданы в правоохранительные органы для привлечения собственников к административной ответственности.

Динамика работы города по данному направлению за период с 2021 по 2025 год демонстрирует устойчивый рост количества выдаваемых предписаний, что свидетельствует об усилении контрольных мероприятий.

Таблица 2 – Количество выданных предписаний

	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г
Выдано предписаний	109	125	144	198	232

Одним из важнейших направлений в деятельности Комитета по архитектуре и градостроительству является размещение социально ориентированной рекламы на территории г. Улан-Удэ. Согласно муниципальному контракту на 2025 год на праздничное оформление города Улан-Удэ размещено 7 293, 41 кв. м. баннеров с праздничной и иной социальной информацией по 28 мероприятиям. По обращениям организаций и предприятий города размещено 2, 643 тыс. кв.м. социальной рекламы на путепроводах города. Таким образом, общее количество размещенной социальной рекламы на территории города составляет 9 936, 41 тыс. кв. м.

Таким образом, наблюдается устойчивая положительная динамика по выявлению нарушений и выдаче предписаний. Это указывает на систематизацию мониторинга и ужесточение борьбы с незаконной рекламой, что напрямую поспособствует сохранению архитектурного облика города. Значительный объем размещенной социальной и праздничной рекламы подтверждает участие комитета в общегородских мероприятиях и информировании граждан. Большинство аукционов не состоялись из-за отсутствия конкуренции. Это указывает на возможную недостаточную привлекательность условий для бизнеса, высокие барьеры входа или монополизацию рынка. Схема размещения используется лишь на муниципальных землях и минимально – на землях федеральной и республиканской собственности [5].

Рассмотрим основные мероприятия в рамках реализации мероприятий Муниципальной адресной программы «Осуществление градостроительной деятельности на территории г. Улан-Удэ.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности в рамках реализации мероприятий Муниципальной адресной программы «Осуществление градостроительной деятельности на территории г. Улан-Удэ»

Наименование показателя	План на 2025 г.	Факт за 2025 г.	% выполнения	Факт за 2024 г. (для справки)	План на 2026 г.
Задача №1. Актуализация системы градостроительной документации в г. Улан-Удэ (Генеральный план, Правила землепользования и застройки, документация по планировке территории г. Улан-Удэ)					
Доля внесенных сведений о границах территориальных зон в Единый государственный реестр недвижимости, %	100	100*	100	100	100
Доля документации по планировке территории, приведенной в соответствие с новой редакцией Генерального плана городского округа «Город Улан-Удэ», %	69	69,8	100	46,46	77,13

** включая новую зону – комплексное развитие территорий*

Для выполнения задачи № 1 «Актуализация комплексной системы градостроительной документации в городе Улан-Удэ» были реализованы следующие значимые мероприятия:

1. Разработка проектов «Внесение изменений в Генеральный план городского округа «Город Улан-Удэ»». Проекты были успешно утверждены решениями Улан-Удэнского городского Совета депутатов от 26 марта и 29 октября 2025 года и получили объем финансирования в размере 790 тыс. руб.

2. Разработка проекта изменений в Правила землепользования и застройки городского округа «Город Улан-Удэ» находится на завершающей стадии. Подготовленный проект прошел все установленные процедуры, включая публичные слушания. Его рассмотрение и утверждение запланировано на сессии Улан-Удэнского городского Совета депутатов в марте 2026 года. На реализацию данного проекта в бюджете предусмотрено выделение средств в размере 294 тыс. руб.

Актуализация комплексной системы градостроительной документации городского округа «Город Улан-Удэ» обусловила необходимость разработки проекта изменений в Генеральном плане. В 2025 году в целях создания условий для устойчивого территориального развития были инициированы соответствующие корректировки. Работы по разработке Проекта Генерального плана выполнены в рамках муниципального контракта обществом с ограниченной ответственностью «Мастер-План». В процессе проектирования были учтены локальные территориальные изменения, направленные на обеспечение возможности последующей разработки проектной документации для социально значимых объектов капитального строительства.

Ключевым нормативным основанием для внесения изменений явилось требование Градостроительного кодекса Российской Федерации о необходимости приведения документации муниципального уровня в соответствие со Схемой территориального планирования субъекта Российской Федерации – Республики Бурятия. Установленная процедура включала проведение публичных слушаний (31.07.2025 г.), по итогам которых проект был утвержден Решением Улан-Удэнского городского Совета депутатов от 29.10.2025 № 124-16.

В дополнение к этому, в Правила землепользования и застройки городского округа «Город Улан-Удэ» были внесены соответствующие изменения. Указанный проект нормативного правового акта утвержден Решением Улан-Удэнского городского Совета депутатов от 29.10.2025 №125-16. Помимо текущих корректировок, в состав Проекта Правил были интегрированы изменения в карту градостроительного зонирования. Данные изменения касаются территорий, в границах которых предусмотрено осуществление мероприятий по комплексному развитию. Их целевое назначение заключается в оптимизации параметров застройки и создании организационно-

правовых условий для эффективного использования указанных территорий в рамках реализации программ комплексного развития городской среды.

Актуализация имеющихся в Администрации г. Улан-Удэ проектов планировки территорий вызвана необходимостью приведения их в соответствие с новой редакцией Генерального плана и Правил землепользования и застройки г. Улан-Удэ. Так, в 2025г. были разработаны 5 проектов планировки территорий на сумму 3 788 тыс. рублей:

- проект о внесении изменений в проект планировке территории центральной части Железнодорожного района г. Улан-Удэ (Распоряжение Администрации г. Улан-Удэ от 25.08.2025 № 648-р);
- проект планировки территории Спиртзаводской трассы г. Улан-Удэ (Распоряжение Администрации г. Улан-Удэ от 16.09.2025 № 709-р);
- проект о внесении изменений в проект планировке территории мкр. Мясокомбинат г. Улан-Удэ (Распоряжение Администрации г. Улан-Удэ от 04.09.2025 № 674-р);
- проект о внесении изменений в проект планировки территории мкр. Комушка г. Улан-Удэ, в части изменения назначения территории по ул. Военная с «рекреационная зона» на «специализированная общественно-деловая зона» для строительства амбулатории ГАУЗ «Городская поликлиника № 2» (Распоряжение Администрации г. Улан-Удэ от 05.06.2025 №429-р);
- проект проекта планировки и межевания территории линейного объекта «Автомобильная дорога от ДНТ «Ботаника» до конечной остановки маршрута №55» (Распоряжение Администрации г. Улан-Удэ от 25.11.2025 № 916-р).

В актуализированных проектах планировки территорий предусмотрено установление границ:

1) зон планируемого размещения объектов местного значения;

2) территорий общего пользования, с корректировкой (установлением) границ красных линий;

3) земельных участков, включая фактически используемые и планируемые в целях дальнейшего предоставления физическим лицам, в том числе для индивидуального жилищного строительства.

Цели актуализированных проектов планировки территорий: комплексное и упорядоченное развитие городской среды, определение назначения земельных участков, регулирование застройки, обеспечение комфортных условия проживания, развитие транспортной инфраструктуры, создание инвестиционной привлекательности, оптимизация инженерных коммуникаций, защита окружающей среды [6].

Таким образом, обеспечена синхронизация документов, проект изменений в правила землепользования и застройки подготовлен и проходит согласование. Выполнен план по актуализации проектов планировки территории, что обеспечивает соответствие локальных документов стратегическому видению, заложенному в генеральном плане. В целом, демонстрируется гибкость системы и ее нацеленность на решение конкретных городских проблем.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что формирование эффективной градостроительной политики и архитектурного развития г. Улан-Удэ в современных условиях напрямую зависит от качества и комплексности применяемого инструментария стратегического управления. Инструменты выступают не просто техническим набором методик, а системным механизмом, переводящим стратегические цели города в плоскость конкретных решений, норм и проектов [3].

Ключевым выводом исследования является необходимость синергии различных групп инструментов применительно к специфике столицы Бурятии:

1.Аналитические инструменты должны лежать в основе диагностики, выявляя не только общие урбанистические тренды, но и уникальные конкурентные преимущества г. Улан-Удэ, связанные с его историко-культурным наследием и статусом центра Байкальского региона.

2.Нормативно-планировочные инструменты требуют постоянной актуализации в соответствии со стратегическим видением, обеспечивая правовую и пространственную основу для сбалансированного развития, где новое строительство гармонично сочетается с сохранением идентичности.

3.Коммуникативные инструменты являются критически важными для легитимации принимаемых решений. Вовлечение горожан, бизнеса и экспертного сообщества позволяет выявлять реальные потребности и формировать общественный консенсус вокруг будущего образа города.

4.Проектно-инвестиционные инструменты (государственно-частное партнерство, целевые программы, территориальный маркетинг) призваны обеспечить практическую реализацию стратегии, привлекая ресурсы и фокусируя их на приоритетных объектах и территориях развития.

Особую значимость в контексте г. Улан-Удэ приобретает задача интеграции инструментов охраны наследия в общий стратегический процесс. Инструменты управления должны обеспечить не консервацию, а адаптивную интеграцию исторической застройки и памятников архитектуры в развитие города, превращая их в актив для туризма и основу культурного бренда.

Таким образом, переход к подлинно стратегическому управлению градостроительным комплексом г. Улан-Удэ предполагает не эпизодическое, а системное и взаимосвязанное применение всего спектра инструментов. Их эффективность будет определяться способностью муниципалитета действовать и координировать усилия всех участников, адаптировать планы к меняющимся условиям и последовательно воплощать в жизнь образ г. Улан-Удэ как комфортного, экономически динамичного и культурно аутентичного города.

Источники:

1. Адаптация стратегии социально-экономического развития Республики Бурятия в условиях новой стратегии пространственного развития РФ / Э. Н. Имескенова, В. М. Багинова, И. Г. Сангадиева, А. О. Дабаин // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 705-709. – EDN QQKBPD.
2. Регионы РФ: Пространственные аспекты развития ресурсной базы АПК / М. Н. Антропов, Д. А. Арьянова, Е. В. Аюшеева [и др.]. – Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В. Р. Филиппова, 2024. – 221 с. – EDN ITPUQK.
3. Эволюция понятия предпринимательство как фактора регионального экономического развития: от идеи к молодежному предпринимательству / С. Э. Желаева, О. А. Осодоева, С. Р. Халтаева [и др.] // Экономические науки. – 2024. – № 233. – С. 416-423. – DOI 10.14451/1.233.416. – EDN DALLWH.
4. Исследование факторов, влияющих на распределение по регионам Российской Федерации кадрового потенциала для развития сельского хозяйства / Е. Н. Ванчикова, Е. Ю. Итыгилова, Е. Ц. Чимитдоржиева [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3, № 10(130). – С. 71-78. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.008. – EDN UXZMKF.
5. Шобдоева, Н. В. Состояние и проблемы развития малого предпринимательства в Республике Бурятия / Н. В. Шобдоева, М. В. Папук // Комплексное развитие территорий в условиях цифровой трансформации : Материалы международной научно-практической конференции, посвящённой 60-летию института экономики, управления и прикладной информатики, Иркутск, 13-14 марта 2025 года. – Иркутск: Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского, 2025. – С. 149-153. – EDN BWCNMG.
6. Шадонова, Т. М. Территориальное общественное самоуправление как фактор комплексного развития сельских территорий / Т. М. Шадонова, Н. В. Шобдоева, И. Г. Сангадиева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 5(61). – С. 500-503. – EDN SCUZOR.
7. Тимофеева, Н. С. Региональная социально-экономическая политика / Н. С. Тимофеева, А. В. Суворова, Л. Б. Гармаева. – Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р. Филиппова, 2025. – 110 с. – EDN HONVAU.
8. Администрация г. Улан-Удэ. Генеральный план городского округа «город Улан-Удэ». – https://ulan-ude-eg.ru/deyatelnost/napravleniya/gradostroitelnaya-politika/generalnyy-plan/.
9. Министерство экономики Республики Бурятия. Стратегия социально-экономического развития Республики Бурятия до 2035 года. –https://www.economy.gov.ru/material/file/0fd99471a7d0fe0f723804a2a79e0f56/11022019.pdf.
10. Официальный сайт Администрации г. Улан-Удэ: https://ulan-ude-eg.ru/ (разделы: «Город», «Градостроительство», «Инвестиции»).

А.Ф. Инюкин – к.э.н., доцент, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, injukin.a@kubsau.ru,

A.F. Inyukin – candidate of economics, associate professor, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

И.В. Тарасов – аспирант кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, ilyatarasov00@mail.ru,

I.V. Tarasov – postgraduante student at the department of economics and foreign economic activity, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.В. Богачева – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, d.a.r.0904@mail.ru,

D.V. Bogacheva – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Е.А. Быковская – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, bykovskaya.elizaveta@inbox.ru,

E.A. Bykovskaya – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ВЛИЯНИЕ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА НА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И СТРУКТУРУ РЕГИОНА
THE IMPACT OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS COMPLEX ON ECONOMIC GROWTH AND THE STRUCTURE OF THE REGION

Аннотация. Статья посвящена вопросам развития транспортной инфраструктуры России и её роли в формировании единого экономического пространства. Подчёркивается важность транспортной системы как ключевого фактора интеграции регионов и сокращения межрегионального неравенства. Обозначается, что доступность современных транспортных коммуникаций влияет на динамику развития отдельных территорий, обеспечивая доступ к международным рынкам и стимулируя инвестиции. Рассматриваются проблемы дисбаланса в региональном развитии, особенно выраженного в усилении экономических разрывов между столичными агломерациями и периферийными территориями. В качестве примеров приводятся решения государством данной проблемы и принятие мер в рамках региональной политики, направленных на выравнивание уровня социально-экономического развития всех субъектов федерации. Отдельное внимание уделено развитию транспортно-логистического комплекса как инструменту снижения логистических затрат и укрепления конкурентоспособности отечественной экономики. Описываются конкретные меры по созданию сети мультимодальных узлов и повышению экспортного потенциала транспортного сектора.

Abstract. The article is devoted to the development of Russia's transport infrastructure and its role in the formation of a single economic space. The importance of the transport system as a key factor in regional integration and reduction of inter-regional inequality is emphasized. It is indicated that the availability of modern transport communications affects the dynamics of the development of individual territories, providing access to international markets and stimulating investments. The problems of imbalance in regional development are considered, especially expressed in the intensification of economic gaps between metropolitan areas and peripheral territories. Examples include government solutions to this problem and the adoption of measures within the framework of regional policy aimed at equalizing the level of socio-economic development of all subjects of the federation. Special attention is paid to the development of the transport and logistics complex as a tool to reduce logistics costs and strengthen the competitiveness of the domestic economy. Specific measures are described to create a network of multimodal hubs and increase the export potential of the transport sector.

Ключевые слова: транспортно-логистический комплекс, экономический рост, инвестиции, миграция, логистические издержки, региональное неравенство.

Keywords: transport and logistics complex, economic growth, investment, migration, logistics costs, regional inequality.

Благодаря своему исключительному геополитическому положению и масштабу, перед правительством России стоит приоритетная задача: обеспечить территориальную интеграцию путём внедрения передовых интеллектуальных систем связи и транспорта. Занятие и сохранение ведущих позиций в системе международной логистики. Препятствием на этом пути становится не отвечающая современным требованиям транспортная сеть, которая не позволяет продемонстрировать стране свой экономический потенциал в полной мере. И это действительно является проблемой, ведь, по своей сути транспорт является «кровеносной системой» для экономики. С

его помощью по логистическим цепочкам передвигаются и доставляются в нужную экономическую зону: сырьё, товары, трудовые и энергетические ресурсы. Это в свою очередь позволяет регионам, обладающим природными и экономическими преимуществами специализироваться на производстве определённых уникальных видов продукции, с возможностью сбыта как по стране, так и далеко за её приделы. Наличие развитого «транспортного каркаса» гарантирует региону приток инвестиций, что конечно же предоставит множество новых возможностей для предпринимателей [3].

В Российской системе экономики существует проблема так называемых регионов-локомотивов (Москва, Санкт-Петербург), которые богатеют и приносят значительно больший вклад в федеральный бюджет, чем дотационные регионы, являющиеся сильно отстающими и живущими за счёт федеральных субсидий.

В 2017 году центр управления признал проблему несбалансированного развития субъектов. После чего был издан Указ Президента РФ от 16.01.2017 г. №13 «Об утверждении основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года».

Главной целью данного указа является сокращение социально-экономических различий. Идея не в том, чтобы сделать их одинаковыми, а в том, чтобы обеспечить равные возможности и условия жизни гражданам по всей территории страны. Воспользовавшись данными таблицы 1 можно наглядно увидеть изменение поступления доходов в федеральный бюджет от разных регионов страны до и после вынесения указа.

Таблица 1 - Доходы бюджетов субъектов РФ млн. руб

Наименование субъекта:	2015 г.	2020 г.	2025 г.
Москва	1673526,1	2880723,7	4474015,3
Санкт-Петербург	447420,2	679519,1	1150867,1
Краснодарский край	236840,6	387083,9	550916,5
Ростовская область	170793,4	257191,5	334925,1
Новосибирская область	131858,3	232152	307864,3
Нижегородская область	152928,5	250378,7	334729,3
Республика Татарстан	242485,6	341217	574353,1
Самарская область	160370,2	248778,3	296580,8
Свердловска область	222098,3	349047,2	512364,2
Приморский край	107973,9	173976,8	242251,4
Республика Бурятия	52843,5	94718,7	112032,3

Источник [6]

Из данных таблицы видно, что рост доходов регионов за последние десять лет происходит повсеместно, но несмотря на попытки правительства уровнять дисбаланс, из года в год лидерами по-прежнему остаются Москва и Санкт-Петербург, которые за весь исследуемый период увеличили свои доходы практически в три раза. По мимо того, что эти города за счёт своей деятельности вносят больший вклад в пополнение Федерального бюджета по сравнению с другими городами и имеют возможность самостоятельно поддерживать достойный уровень жизни, почему-то, по-прежнему именно на них выделяются больше государственных средств. Возможно это связано с человеческой психологией. Нет смысла менять то, что и так хорошо работает. Это связано с тем, что в России столица на протяжение веков была центром не только управления, но центром скопления всех товаров и ресурсов. Поэтому за столько лет здесь образовалась налаженная цепочка коммуникаций между авиалиниями, железнодорожными дорогами, автотранспортными магистралями. Все привыкли пользоваться проверенными путями и системами. И несмотря на это необходимо развивать другие города и взаимосвязь между ними в особенности с самыми отдалёнными уголками нашей страны. Для того, чтобы люди имели возможность жить полноценно, пользоваться всеми теми же благами цивилизации, что и центральный округ. Как только эта взаимосвязь будет налажена, больше не будет такого сильного разрыва в уровни жизни населения и как следствие, значительно сократится внутренняя миграция.

Есть ещё одна проблема централизации всех систем в Москве - таможня. Из-за неразвитости логистической инфраструктуры в других городах (отсутствие регулярных рейсов и провозных мощностей в другие города России) почтовые операторы вынуждены осуществлять доставку почтовых отправлений в Россию через Москву. И поэтому в период пиковых нагрузок приходится перенаправлять часть отправлений из Москвы в другие города для таможенного оформления, что приводит к увеличению сроков обработки и доставки отправлений и росту затрат Почты России.

После утверждения указа было разработано множество стратегий по развитию регионов. И как мы видим, после 2015 года доходы субъектов значительно возросли. В данной статье мы более подробно уделим внимание реализациям целей, связанных с транспортно-логистического комплексом.

Основная их задача заключается в снижении логистических издержек и укреплении конкурентоспособности национальной экономики. Для этого инициируется создание мощного логистического каркаса, состоящего из узловых мульти модальных центров с общем объёмом пропускной способности, превышающей 51,6 миллиона тонн. Благодаря этому шагу мы ожидаем не только экономии, но и масштабного увеличения объёмов экспорта транспортных услуг, полноценной реализации транзитных возможностей России и повышения стандартов качества логистического обслуживания для внутренних потребителей. Особое внимание будет уделено:

Волжскому мосту (Нижегородская область, Самарская область, Республика Татарстан). Здесь будет обеспечиваться логистическая поддержка регионов Поволжья и стимулироваться развитие внутренних водных путей.

Тихоокеанскому Рубежу (Приморье и Бурятия) через эти регионы будет осуществляться перевалка грузов из/в порты Дальневосточного бассейна, а также являться основным звеном в транзитном сообщении Китай - Европа.

Южным воротам (Краснодарский край, Ростовская область), которые фокусируются на МТК «Север-Юг» и обеспечивают перемещение грузов через порты Азово-Черноморского бассейна.

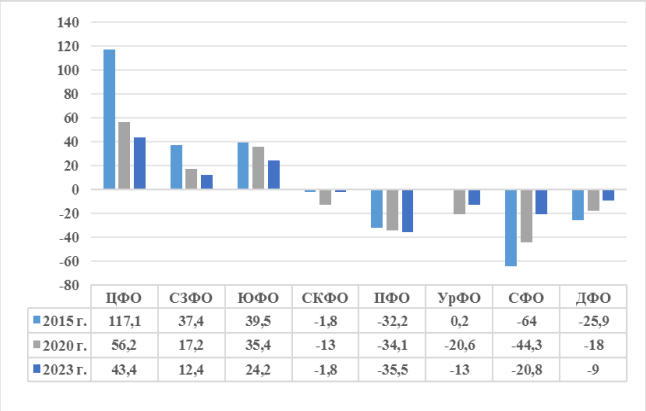
Уральскому Промышленному Узлу, его задачей станет укрепление связи промышленного Урала с МТК.

Сибирскому Узлу. Здесь будет обеспечиваться логистическая доступность для обширных Сибирских регионов и интегрирование их в МТК.

В процессе реализации данного проекта допускается изменение числа транспортно-логистических центров. Любое такое изменение потребует тщательного технико-экономического обоснования, подтверждающего соответствие объекта стандартам опорной сети, а также официального соглашения между Минтрансом, инвесторами, региональной властью, и ОАО «РЖД».

Как уже упоминалось ранее, наличие развитых транспортных сетей является важным фактором при выборе места жительства. Ведь налаженная транспортная система позволяет получить доступ к месту работы из любой точки города экономя время и минуя стресс из-за пробок, скорых ранних сборов, чтобы не опоздать на свой единственно подходящий рейс. Кроме того, развитые транспортные развязки обеспечивают доступ к объектам социальной инфраструктуры таким, как: больницы, школы, детские сады, торговые центры и так далее. Отсутствие возможности доступа к благам цивилизации может стать причиной переселения в другой регион или город с более комфортными условиями для жизни [4].

Приоритетные регионы для проживания можно выявить, проанализировав диаграмму на рисунке 1. Здесь представлен чистый внутрироссийский миграционный прирост между федеральными округами. Он показывает, сколько людей в чистом итоге прибыло в округ из других регионов России.



	ЦФО	СЗФО	ЮФО	СКФО	ПФО	УрФО	СФО	ДФО
2015 г.	117,1	37,4	39,5	-1,8	-32,2	0,2	-64	-25,9
2020 г.	56,2	17,2	35,4	-13	-34,1	-20,6	-44,3	-18
2023 г.	43,4	12,4	24,2	-1,8	-35,5	-13	-20,8	-9

Рисунок 1 – Сальдо внутрироссийской миграции по федеральным округам [8]

Рассмотрев рисунок, видно, что главными преемниками населения, переезжающего из других регионов является центральный федеральный округ и южный федеральный округ. И это совсем не удивительно, ведь, инфраструктура, в том числе транспортная в этих регионах всегда была более развита по сравнению с теми же приморским и северным федеральным округом, которые стабильно теряют наибольшее количество населения в следствии миграции.

Тенденция к перераспределению населения из северной и восточной части России сохраняется, но объём внутреннего перетока в 2023 году значительно сократился по сравнению с 2015 годом. Причинами такого изменения стали социально-экономические и геополитические факторы. Если говорить про экономические причины, то нужно сказать о снижении дифференциации доходов. Несмотря на то, что разница в доходах между регионами лидерами сохраняется, в некоторых регионах, так называемых, донорах откуда происходит больший отток населения, доходы постепенно растут. Развитие рынков труда в регионах, не входящих в ЦФО, создают дополнительные рабочие места. Стоимость жизни, а главное покупки и аренды жилья в миграционно-привлекательных центрах сильно возросла. Это сделало переезд более проблематичным и менее доступным для большинства россиян.

Теперь о социальных факторах. В рамках федеральных программ в ряде региональных и малых городов проводится благоустройство и улучшается инфраструктура. Благодаря этому у населения отпадает необходимость смены места жительства из-за отсутствия условий для полноценной жизни.

Расширение возможности для получения качественного высшего образования в крупных региональных центрах, помимо Москвы и Санкт-Петербурга, уменьшает потребность молодёжи уезжать далеко за пределы родного города. Развитие транспортной инфраструктуры является необходимой мерой для поддержания эффективности национальной экономики страны, но в то же время выступает мощным катализатором межрегионального экономического неравенства. С одной стороны, совершенствование транспортной цепи критически важно для взаимосвязи регионов. Она позволяет связывать производителей и рынки, формировать единое экономическое пространство, где товары, капитал и рабочая сила могут перемещаться и взаимодействовать друг с другом беспрепятственно. С другой стороны, может стать разграничивающим фактором, который увеличит разрыв благосостояния между регионами. Такое происходит, из-за различий экономико-географического положения конкретного субъекта. Например, регионы, находящиеся в выгодном географическом положении, имеющие выход к морю, получают прямой доступ к глобальным транспортным артериям. Они автоматически включаются в международные цепочки поставок и в результате получают конкурентное преимущество в виде внесения вклада в

пополнении федерального бюджета и инвестиций на развитие инфраструктуры со стороны государства и частных инвесторов. Одним из таких счастливчиков является Краснодарский край. Он представляет собой главные морские ворота страны в Черноморско-Средиземноморском бассейне и пограничными регионами. Его положение определяет высокую транзитную роль и важность для внешней торговли. Регион традиционно считается (житницей России). Его основная сырьевая база включает сельскохозяйственную продукцию: зерно, масличные, плодоовощная продукция, а также, правда, в небольших объёмах нефть и газ. Экономика края многоотраслевая. Ведущими отраслями являются: агропромышленный комплекс, торговля, рекреационно-туристический комплекс, транспорт и логистика. В таблице 2 представлена структура и состояние ТЛК Краснодарского края.

Таблица 2 – Анализ транспортной инфраструктуры края

Вид транспорта	Состояние и характеристика	Роль ТЛК
Морской	9 незамерзающих морских портов. На них приходится около 30% внешнеторговых грузов, примерно 180 млн. тонн в год. Порты являются стратегическими для экспорта нефти, зерна и угля.	Обеспечение внешнеторгового грузооборота.
Железнодорожный	Общая протяжённость путей по территории края составляет около 2,2 тыс. км. Доля составляет 33% от общей протяжённости железных дорог по ЮФО. Основные направления: порты и к курортным зонам	Обеспечение грузопотока к портам и туристических пассажиропотоков.
Автомобильный	Общая протяжённость дорог - более 48,4 тыс. км. Доля дорог с твёрдым покрытием - около 84%. Степень износа и низкая пропускная способность старых трасс являются актуальными проблемами.	Внутрирегиональные перевозки
Воздушный	4 аэропорта имеющих международный статус. Обладают особой важностью для туристического и делового пассажиропотока.	Ориентация на пассажирские перевозки и скоростную доставку грузов
Трубопроводный	Через край проходят важнейшие нефте и газопроводы, в том числе ведущие к порту Новороссийска	Экспорт сырьевых ресурсов

На основании информации представленной в таблице проведём оценку логистической инфраструктуры Краснодарского края: среди грузопотоков доминируют экспортные и транзитные, связанные с морскими портами (нефть, зерно). Внутрироссийские перевозки столь же значительны, но, местными перевозчиками обслуживается 20-25% объёма грузов. Пассажиропотоки сильно привязаны к сезонности. Большая нагрузка на аэропорты и железнодорожные вокзалы приходится в летний период. Можно отметить слабое развитие складской и логистической инфраструктуры по сравнению растущим транзитным и производственным сектором. Проблема заключается в нехватке современных перевалочных пунктов и складских терминалов, особенно актуально для АПК, а также не решены проблемы связности отдельных регионов и транспортных узлов [1].

На данный момент транспортно-логистический комплекс Краснодарского края считается одним из самых капиталоёмких в стране. Реализуемые и запланированные проекты, направленные на устранение так называемых узких мест: порты, подходы к ним и развитие туристической инфраструктуры. Инвестиционные проекты ТЛК южного федерального округа можно разделить на три группы:

1. Развитие морской, портовой инфраструктуры. Цель проекта увеличение общей первоначальной пропускной способности на 40 млн. тонн. В первую очередь инвестиции будут направлены в Новороссийск, Тамань, Туапсе, Темрюк и Ейск.
2. Развитие и реконструкция железнодорожной инфраструктуры. Модернизация путей необходима в связи с увеличение пропускной способности и развитием портовых терминалов. Параллельно с обеспечением грузовых перевозок будут развиваться и пассажирские линии.
3. Развитие автомобильных дорог. Эти проекты направленны на восстановление дорог федерального и регионального значения, строительство развязок, с целью увеличения пропускной способности транспорта в особенности в период открытия туристического сезона. Более подробно ознакомиться с этими проектами можно в таблице 3.

Таблица 3 – Проекты по развитию автомобильных дорог

Направление	Проект	Сроки/Особенности
Трасса М-4 "Дон" - Сочи	Строительство новых участков включая обходы Адлера и Дагомыса	Нацелен на улучшение транспортной доступности главного курортного кластера
Джубга - Геленджик	Расширение существующего двухполостного участка до четырёх полос	Подготовка проектной документации до 2026 года
Трасса А-290 Новороссийск - Керчь	Строительство и реконструкция отдельных участков	Объём финансирования 26 млрд руб.
Обход Тимашевска	Строительство 4 - полосной трассы для разгрузки города от транзитного транспорта и пробок	Завершение запланировано до конца 2027 года

Просмотрев таблицу можно сказать, что реализация представленных проектов направлена на улучшение транспортной инфраструктуры региона, обеспечение устойчивого развития транспортной системы и повышение уровня комфортности передвижения как местных жителей, так и туристов. Особое внимание уделяется реконструкции существующих магистралей и строительству новых участков дорог. Все эти мероприятия позволят снизить нагрузку на уже существующие автотрасс, сократить пробки и обеспечить дополнительные возможности для социально-экономического развития региона.

На примере Краснодарского края, статья демонстрирует как выгодное географическое расположение региона влияет на решение государства о расстановке приоритетов в распределении федерального бюджета между регионами, в области транспортно-логистического комплекса. Реализация таких проектов необходима для обеспечения территориальной связанности, эффективному перемещению различных видов ресурсов и услуг, а также для равномерного развития экономики всех субъектов федерации.

Источники:
1. Указ Президента РФ от 16.01.2017 г. №13 «Об утверждении основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года».
2. Арустамов Э.А., Крылов П.М., Мягкова У.В. Потапов М.М., Чуйкова Л.Ю. Чуйков Ю.С. Проблемы и перспективы социально-экономического развития южного федерального округа / Астраханский вестник экологического образования. 2021. № 6 (66). с. 160.
3. Блаженкова Т.А. Направления развития таможенной и логистической инфраструктуры в целях формирования устойчивого развития транспортной отрасли / Блаженкова Т.А. Санкт-Петербург: Вестник гражданских инженеров. 2023. № 5 (100). 98 с.
4. Власова Н.В. Региональные аспекты внутренней миграции населения / Власова Н.В. – Ульяновск: Симбирский научный вестник, 2024. № 1 (49). 114 с.
5. Министерство транспорта и дорожного хозяйства - Стратегия развития - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mt.krasnodar.ru/napravleniya/morskoy-i-rechnoy-transport1/strategiya-razvitiya.
6. Понятный бюджет - Основные показатели бюджета РФ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://budget.permkrai.ru/compare_budgets/incomes.
7. РЖД Цифровой - Перспективные технологии для пассажиров и бизнеса - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rzddigital.ru/projects/
8. Федеральная служба государственной статистики - численность и миграция населения РФ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rosstat.gov.ru/compendium/document/13283.

А.Ф. Инюкин – к.э.н., доцент кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, injukin.a@kubsau.ru,

A.F. Inyukin – phd in economics, associate professor of the department of economics and foreign economic activity, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

И.В. Тарасов – аспирант кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, ilyatarasov00@mail.ru,

I.V. Tarasov – postgraduate student at the department of economics and foreign economic activity, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.П. Стефанов – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, stefanovsap@gmail.com,

A.P. Stefanov – student at the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.К. Нагузе – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, alimnaguze@icloud.com,

A.K. Naguse – student at the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)
FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE REGION'S EXPORT POTENTIAL (THE CASE OF KRASNODAR KRAI)

Аннотация. В настоящее время экономика России претерпевает ряд изменений и ограничений со стороны других государств, что в свою очередь ограничивает возможности непрерывной и эффективной торговли между странами. Данные события оказывают влияние не только на состояние экономики России, но и отдельных регионов, которые обеспечивают ее эффективное функционирование. Краснодарский край обеспечивает страну большим объемом сельскохозяйственной продукции, что делает данный регион одним из важных и приоритетных для развития. Необходимость исследования основных аспектов формирования и развития экспортного потенциала Краснодарского края обуславливает актуальность данной статьи. В исследования проанализированы отчетные данные, отражающие степень участия РФ в мировом производстве наиболее экспортируемых категорий сельскохозяйственной продукции (АПК), приведена характеристика природно-ресурсного потенциала Краснодарского края, изучена структура экспорта Краснодарского края, рассмотрены основные импортеры и экспортеры продукции данного региона как внутри страны, так и за рубежом. Выявлены основные проблемы в обеспечении экспорта, а также предложены мероприятия, которые позволят снизить влияние этих проблем. В статье применялись такие методы как анализ и синтез, горизонтальный и вертикальный анализ, статистический метод. Результатом исследования является оценка современного состояния экспорта региона, а также предложенные мероприятия по повышению экспортного потенциала. Данные результаты могут быть использованы при написании научных работ, в процессе подготовки учебной программы или в составе программ конференций.

Abstract. Currently, Russia's economy is undergoing a series of changes and restrictions imposed by other countries, which in turn limits the possibilities for continuous and efficient trade between nations. These events have an impact not only on the state of Russia's economy but also on the individual regions that contribute to its effective functioning. The Krasnodar Territory provides the country with a significant number of agricultural products, making it an important and priority region for development. The need to explore the key aspects of the formation and development of the Krasnodar Territory's export potential highlights the relevance of this article. The study analyzed reporting data reflecting the extent of the Russian Federation's participation in the global production of the most exported categories of agricultural products (agricultural and industrial complex), provided a description of the natural resource potential of the Krasnodar Territory, studied the structure of the Krasnodar Territory's exports, and examined the main importers and exporters of products from this region both domestically and abroad. The study identified the main challenges in ensuring exports and proposed measures to mitigate these challenges. The study employed methods such as analysis and synthesis, horizontal and vertical analysis, and statistical analysis. The study results in an assessment of the current state of the region's exports, as well as proposed measures to enhance its export potential. These results can be used in scientific papers, educational programs, or conference programs.

Ключевые слова: экспорт, экономика региона, Краснодарский край, потенциал, ресурсы, АПК.

Keywords: export, regional economy, Krasnodar Territory, potential, resources, agro-industrial complex.

Процесс формирования и развития экспортного потенциала довольно сложный и многофакторный, требующий проведения комплексного анализа и оценки внутриэкономических и внешнеэкономических показателей, отражающих его состояние. Для того, чтобы сформировать эффективную систему управления экспортным потенциалом, необходимо обеспечить стабильное функционирование макро, мезо и микросреды региона. То есть для того, чтобы повысить степень от реализации экспортного потенциала страны, необходимо для начала построить его схематичную структуру (рисунок 1).

То есть данная схема определяет основные рынки сбыта продукции АПК региона в зависимости от вида экспортируемой продукции, от категории покупателя и других смежных факторов.



Рисунок 1 – Структура экспортного потенциала региона [4]

Экспортный потенциал в обобщенном виде – это возможность региона реализовывать свою продукцию за рубеж. То есть несмотря на то, что регион способен реализовывать продукцию внутри страны, большую половину объема экспорта должны составлять именно зарубежные рынки. Именно это обеспечивает эффективность экономики региона и страны в целом.

На современном этапе развития мировой экономики для Российской Федерации ставятся две основные цели: укрепить свои позиции по экспорту продукции, расширить внешнеторговые связи с зарубежными странам, а с другой стороны – снизить зависимость от импортной продукции, укрепить свои позиции на мировом рынке и защитить экономику.

Для того, чтобы оценить состояние экспорта региона, стоит для начала рассмотреть показатели участия РФ в мировом производстве продукции АПК (таблица 1).

Таблица 1 – Объемы производства основных видов продукции АПК Российской Федерации и мира, млн т. [8]

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.		2024 г. к 2020 г., %	
	Россия	Мир	Россия	Мир	Россия	Мир	Россия	Мир	Россия	Мир	Россия	Мир
Пшеница, млн т.	85,90	757,02	76,06	772,78	104,23	808,44	92,8	785	82,4	789,1	95,9	104,2
доля страны, %	11,35		9,84		12,89		11,82		10,44		-0,91	
Сахарная свекла, млн т.	33,92	250,45	41,20	269,19	48,91	261,00	46,5	281,2	45,1	283	132,9	112,9
доля страны, %	13,54		15,31		18,74		16,54		15,94		2,39	
Сырое молоко КРС, млн т.	31,96	750,17	32,08	757,33	32,74	753,32	33,5	569	34	950	106,4	126,6
доля страны, %	4,26		4,24		4,35		5,89		3,58		-0,68	
Картофель, млн т.	19,61	369,38	18,30	373,79	18,89	374,78	8,6	383	17,83	383,7	90,9	103,9
доля страны, %	5,31		4,89		5,04		2,25		4,65		-0,66	
Семена подсолнечника, млн т.	13,31	50,11	15,66	57,99	16,36	54,29	16,7	56	16,6	58,5	124,7	116,7
доля страны, %	26,57		27,00		30,14		29,82		28,38		1,81	
Кукуруза, млн т.	13,88	1155,75	15,24	1208,00	15,86	1163,5	14,4	1219	13,95	1234	100,5	106,8
доля страны, %	1,2		1,26		1,36		1,18		1,13		-0,07	
Овес, млн т.	4,13	25,32	3,78	22,66	4,53	26,39	3,3	25	3,02	25,13	73,1	99,2
доля страны, %	16,32		16,66		17,17		13,2		12,02		-4,3	
Рожь, млн т.	2,38	15,04	1,72	13,12	2,18	13,14	1,71	13,2	1,16	13,3	48,7	88,4
доля страны, %	15,81		13,12		16,58		12,95		8,72		-7,09	

Анализ данных показателей показывает, что объемы производства пшеницы в мире за промежуток 2020-2024 гг. вырос на 4,2%, то есть в целом мировое сообщество наращивает объемы производства и обеспеченности данной культурой, которая является неотъемлемой частью производства ряда продукции. Если рассматривать производство пшеницы в России, то здесь за последние пять лет объемы сократились на 4,1%, что объясняется как раз началом санкционного давления на страну после 2022 г. Зависимость от импортного сырья и техники для сбора и обработки, от технологий выращивания, привели к уменьшению объема производства данной культуры. Но при этом доля РФ в мировом производстве сократилась совсем незначительно (на 0,91%).

Производство сахарной свеклы в мире выросло на 12,9%, что объясняется растущим спросом на продукцию ее переработки. Российское производство сахарной свеклы за пять лет выросло большими темами, чем в мире, а именно на 11,18 млн т, что объясняется плодородными почвами для выращивания культуры. Сырое молоко КРС в мире выросло на 26,6%, а в России всего на 6,4%. При этом доля РФ в мировом производстве сырого молока сократилась на 0,68%. Стоит отметить, что производство в РФ пшеницы, сахарной свеклы и сырого молока характеризуются самыми высокими объемами. В мире с наибольшими объемами производятся категории: пшеница, сырое молоко и кукуруза.

Картофеля в мировом производстве на 2024 г. было насчитано на 14,32 млн т больше, чем в 2020 г., а в России, наоборот, на 1,78 млн т меньше. Это объясняется, также, как и с пшеницей тем, что сырье либо дорожает, либо в целом его поставки были урезаны. Кукуруза в мире производилась на 6,8% больше в 2024 г., а в РФ всего лишь на 0,5%.

Наименьшими объемами как в мире, так и в России производились семена подсолнечника, овес и рожь. При этом семена подсолнечника в Росс выросла на 25%, а в мире на 17%. А вот производство овса и ржи в обоих случаях уменьшилась. Это объясняется тем, что спрос на эти культуры не так высок, а производство требует значительных затрат.

То есть в целом, у России отмечается положительная динамика производства сельскохозяйственной продукции, что в свою очередь, характеризует рост доли страны в мировом производстве. Эффективный рост

национальной экономики возможен как раз-таки за счет грамотного контроля и регулирования внешнеторговой деятельности. Краснодарский край, как известно, является основным лидером по производству и реализации сельскохозяйственной продукции в РФ.

Краснодарский край известен своим уникальным природно-климатическим расположением. Он расположен на юго-западе РФ, охватывая западную часть Большого Кавказа и Кубано-Приазовской низменности. Общая территория Краснодарского края составляет 76 тыс. км^2, то есть примерно 0,4% от всей территории России. Преимуществом расположения региона являются границы с такими субъектами как Ростовская область, Ставропольский край, Республики Адыгея и Крым, Карачаево-Черкесская Республика, Абхазия. Помимо этого, край омывается водами Азовского и Черного моря, что делает его привлекательным для сотрудничества как в отрасли экономики, так и в отрасли социально-культурного развития и туризма. На рисунке 2 представлена карта муниципального устройства Краснодарского края.



Рисунок 2 – Карта муниципального устройства Краснодарского края [4]

Такое расположение и плодородная почва объясняют то, что основными видами производства являются сельское хозяйство, рыболовство, виноградарство и виноделие, курортно-рекреационная деятельность и добыча ряда полезных ископаемых. И именно данные виды деятельности определяют категории экспорта региона.

Основными почвенными ресурсами Краснодарского края являются:

- зерно – 12%;
- рис – 80%
- корнеплоды сахарной свеклы – 19%;
- виноград – 50%;
- кукуруза –33%;
- масло семян подсолнечника – 14,5%;
- плодово-ягодная продукция – 40%.

То есть Краснодарский край занимает одно из лидирующих мест в РФ по показателю урожайности данных культур. При этом регион является лидером по производству винной продукции, и обеспечивает население большей частью сахарной свеклы и продукции ее переработки, а также рисом. Предприятия, расположенные в Краснодарском крае, могут обеспечивать сбыт своей продукции в страны СНГ и Восточной Европы. Но при этом, влияние санкций оказало существенное влияние на список импортеров продукции Краснодарского края (рисунок 3).

Стоит отметить, что основными импортерами продукции Краснодарского края являются страны Ближнего Востока и Закавказья, доля которых составляет по 34% и 26% соответственно. При этом за этот период также выросла доля экспорта в страны Азии (основные экспортеры - Китай и Индия) на 11%. Поставки в страны Северной Африки составили 20%. А одним из крупнейших импортеров продукции Краснодарского края является Китай. При этом стоит отметить, что наибольшую долю экспортируемой продукции составляет сельскохозяйственная. К 2024 г. количество экспортеров Краснодарского края выросло на 21%. В целом за 2024 г. объем экспорта сельскохозяйственной продукции увеличился на 2%, то есть на 9 млн т. Если рассматривать структуру внутреннего экспорта Краснодарского края, то его результаты рассмотрены в таблице 2.

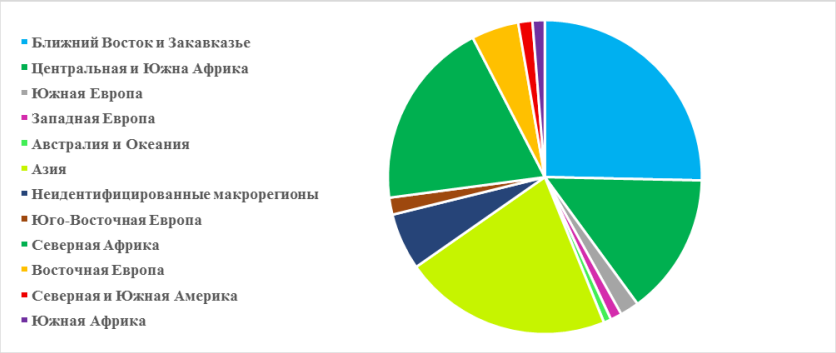


Рисунок 3 – Основные импортеры продукции Краснодарского края в 2024 г. [9]

Таблица 2 – Экспорт Краснодарского края по регионам ЮФО в 2020-2024 гг. (млн долл.) [3]

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.*	Отклонение 2024 г. от 2020 г.	
						Абсолютное (+/-)	Относительное, %
1	2	3	4	5	6	7	8
РФ	422845	337145	493098	425100	434200	11355	102,69
ЮФО	17800	17054	23579	23233,5	25737,2	7937,2	144,59
Республика Адыгея	20	28	40	38	38,2	18,2	191
Республика Калмыкия	4	3	1	1,1	2,1	-1,9	52,5
Республика Крым	35	35	37	38	39	4	111,43
Краснодарский край	7384	5642	7600	7200	7410	26	100,35
Астраханская область	507	685	1028	929	980	473	193,29
Волгоградская область	1557	1878	3298	2749	2976	1419	191,14
Ростовская область	8287	8778	11570	12272,4	14286,9	5999,9	172,4
г. Севастополь	6	5	5	4	5	-1	83,33

** Предварительные данные*

Анализируя таблицу 2, стоит отметить, что стоимость экспорта России в 2024 году составляет 434200 млн. долл. Из них на субъекты Южного федерального округа приходится стоимость экспорта в 25737,2 млн долл., что составляет примерно 5,9 % от общего объема экспорта РФ. В 2024 году лидерами Южного федерального округа стали Ростовская область с совокупной стоимость экспорта в 14286,9 млн. долл., Краснодарский край и Волгоградская область со стоимостью экспорта в 7410 и 2976 млн. долл. соответственно. То есть объем экспорт РФ за пять лет вырос на 2,69%, а ЮФО – на 44,59%. То есть Краснодарский край увеличивает обороты торговли, что благоприятно влияет на развитие как региона, так и страны в целом. Наибольший прирост экспорта в ЮФО составили Астраханская область, Волгоградская область и Ростовская, на долю которых в 2024 г. пришлось 980 млн долл., 2976 млн долл. и 14286,9 млн долл. соответственно. Далее рассмотрим, какие категории товаров экспортирует Краснодарский край (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика и структура экспорта Краснодарского края, млн долл. [6]

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.*	Абсолютное отклонение 2024 г. от 2020 г., %
Производственные товары и сельскохозяйственное сырье	2538	2842	3501	3000	3060	120,6
Минеральные продукты	3677	1637	2222	2647	2590	70,44
Продукция химической промышленности, каучук	241	235	322	209	211,7	87,8
Металлы и изделия из них	690	719	1142	1200	1203	174,3
Машины, оборудование и транспортные средства	184	131	286	234	240,1	130,5

** Предварительные данные*

Анализируя динамику и структуру экспорта Краснодарского края, можно отметить, что наибольший объем составляет категория продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья, то есть продукция АПК. При этом в 2024 г. относительно 2020 г. прирост составил примерно 20,6%. По минеральным продуктам отмечается снижение на 29,56% за этот же период. Это связано с тем, что добыча постепенно сокращается, а поставки больше направлены в страны СНГ и на внутреннее обеспечение.

Продукция химической промышленности и каучук за пять лет сократились на 12,2%, что также свидетельствует о том, что снизился спрос на российскую продукцию за рубежом, и что отечественные предприятия приняли решение сократить объемы производства. Металлы и изделия их них в 2024 г. экспортировались больше на 74,3%, чем в 2020 г., а машины, оборудование и транспортные средства на 30,5%. Это объясняет тем, что отечественные предприятия постепенно приспособились к санкционным условиях и развивают отечественное производство и автопром, переориентируясь на рынок сбыта в дружественные страны.

Основным стратегическим преимуществом Краснодарского края является его природный ресурс, как уже было отмечено ранее. Природа региона и его плодородные почвы являются источником для выращивания и получения больших объемов разнообразных и высококачественных культур. Краснодарский край является также одним из лидеров по выращиванию сахарной свеклы, зерновых культур, подсолнечника, винограда. Для более полного понимания и для оценки производства и реализации продукции Краснодарского края, рассмотрим количество реализованной продукции за 2022-2024 гг. в таблице 4.

Таблица 4 – Реализация сельскохозяйственной продукции хозяйствами всех категорий Краснодарского края, т. [7]

Показатель	Хозяйства всех категорий			
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г., %
Зерно, злаковые и бобовые культуры	11528467	11442731	12572051	109,1
Семена и плоды масленичных культур	1478095	1693316	1260145	85,25
Свекла сахарная	9065046	8111197	6361201	70,17
Картофель	193658	173757	197113	101,78
Овощи	535916	582616	512048	95,55
Виноград	165467	224635	247199	149,39
Плоды, ягоды и орехи	439604	435786	510174	116,05
Культуры бахчевые	69824	69690	72709	104,13
Скот и птица	535278	528016	499829	93,38
Молоко от всех видов животных	1388666	1517736	1517016	109,24
Яйца	1052470	1008034	1083036	102,9
Шерсть и волос животных	53	78	87	164,15
Мед	2427	2469	2532	104,33
Итого	26508970	25790061	24835141	93,69

То есть, проанализировав продукцию, реализованную Краснодарским краем за последние три года (то есть в период санкционного давления), можно сделать вывод о том, что в 2024 г. было реализовано на 1673829 т или на 6,31% меньше, чем в 2022 г. Наибольшую долю в 2024 г. занимает производство зерно злаковых и бобовых культур, на втором месте стоит молоко от всех видов животных, а на третьем семена и плоды масленичных культур. В показателях наблюдается как положительная, так и отрицательная динамика

Так как Краснодарский край известен как один из крупнейших поставщиков сельскохозяйственной продукции, рассмотрим стоимостную структуру экспорта данной категории товаров (рисунок 4).

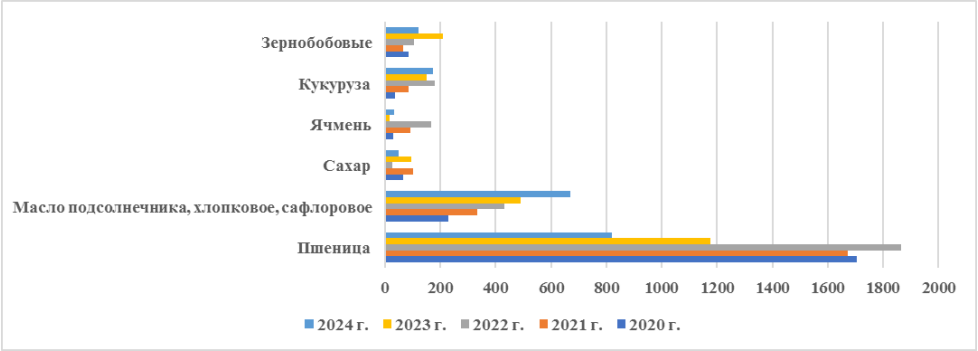


Рисунок 4 – Структура экспорта продукции АПК Краснодарского края, млн долл. [7]

Таким образом, стоит отметить, что наибольшую стоимость экспорта в 2020 г. составляла категория пшеницы (1703,9 млн долл.), а наименьшую ячмень (31 млн долл.). В 2024 г. данная ситуация в целом сохранилась, но при этом стоимость экспорта пшеницы составила 820 млн долл. (сократилась на 51,9%), а ячменя 32,2 млн долл. (увеличилась на 103,9%). Примерно на одном и том же уровне Краснодарский край выручил средства от экспорта сахара и кукурузы. При этом экспорт сахара сократился на 27,1%, а кукурузы вырос почти в 5 раз. Масла экспортировали тоже довольно эффективно с приростом в 2,9 раза.

Среди мероприятий, которые позволят быстрее адаптировать экспорт Краснодарского края к нестабильным экономическим и политическим условиям, можно выделить наиболее простые и эффективные в применении [2]:

1. Разработка и реализация проекта «Кластер экологизированного АПК с глубокой умной переработкой».

Данный проект позволит сформировать внутри региона свои кооперации, которые будут сформированы в следующие подкатегории:

– «Экологизированное» сельское хозяйство», где основная цель – это создание производства и переработки продукции АПК, которые будут нацелены на использование более безопасных, более износостойких машин и оборудования, которые снизят вредное влияние на природные ресурсы;

– Агропищевой субкластер – «Умная переработка», где будут применяться такие технологии переработки зерна и пищевых продуктов, которые позволят сократить затраты на обслуживание, увеличить качество продукции на выходе, а, следовательно, все это привлечет новых потенциальных покупателей;

– виноградно-винодельческий субкластер – данная отрасль еще не получила должного внимания, но активно развивается и приносит плоды в виде новых заводов по производству винной продукции, комплексов виноделия, которые становятся не только источником производства, но и культурным кластером;

– рыбохозяйственный субкластер.

То есть на территории края будут собраны представители разного типа производства, которые в свою очередь, будут осуществлять свою деятельность в рамках единой стратегии и правил производства.

2. Туристско-рекреационный кластер.

Данный проект направлен на создание такой цифровой платформы, на которой будет собрана информация о всех туристических комплексах, отелях, местах отдыха, парках, кафе и ресторанах, и всех возможных мест, где

любой турист и житель может провести свое время. Это позволит увеличить туристический приток в край, а, следовательно, увеличить доходы.

3. Торгово-транспортно-логистический кластер «Южный экспортно-импортный хаб».

Данный проект нацелен на создание такой объединенной платформы сервисов логистики, с целью выхода транспортной сети региона на мировой рынок услуг. Это позволит повысить информированность зарубежных производителей об участниках транспортной инфраструктуры и органах государственной власти в регионе, тем самым также повышая экспортный и импортный потенциал.

4. Кластер умной промышленности.

Данный проект позволит объединить в себя отрасль машиностроения, металлообработки, деревообработки, химической и легкой промышленности, производства стройматериалов, а также топливно-энергетической отрасли. В рамках проекта предусматривается объединение всех производственных комплексов региона, создание нового производства и модернизация старого, включая развитую логистику, интеграцию товаропроизводителей, развитие кооперации, увеличение экспортного потенциала производства продукции, достижения НТП в области высоких технологий при поддержке руководящих структур края.

Данные проекты позволят не только улучшить экспортный потенциал Краснодарского края, но и в целом усовершенствовать экономику региона.

Проведенное исследование показало, что Краснодарский край составляет немалую долю в Российском производстве, потому что обладает большими сельскохозяйственными территориями, благоприятным климатом, и выгодным расположением. Основными потребителями продукции региона являются страны Ближнего Востока и Закавказья, Северной Африки и Турция. Начиная с 2014 г. экспортный потенциал Краснодарского края показывает прирост по многим категориям, в частности, зерно и злаковые и бобовые культуры, молоко и семена, и плоды масличных культур. При этом отмечается снижение стоимости экспорта по таким категориям как минеральные продукты и продукция химической промышленности, что стало результатом санкций со стороны многих зарубежных государств. Но при этом в 2023 г. Краснодарский край старается адаптироваться к таким условиям, снижать зависимость от импортной продукции и наращивать объемы своего производства.

Источники:

1. Адаменко А. А. и др. Условия работы АПК Краснодарского края в современных экономических реалиях //Вестник Академии знаний. – 2024. – №. 1 (60). – С. 13-19.
2. Заярная, И. А. Стратегия социально-экономического развития (на примере Краснодарского края) / И. А. Заярная, А. В. Новичкова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 6-1. – С. 50-54.
3. Максимов, В. Ю. Экспорт продукции АПК как источник укрепления внешнеэкономического потенциала субъекта Российской Федерации (на примере Ставропольского края) / В. Ю. Максимов, Н. В. Мирошниченко // Исследование проблем экономики и финансов. – 2023. – № 2.
4. Мау, В.А. Российская экономика в 2019 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 41) / В.А. Мау и др. – М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2020. – 632 с.
5. Непшекуева Т. С., Демченко Д. А. Проблемы и направления развития экспорта масложировой продукции в Краснодарском крае //International Agricultural Journal. – 2025. – Т. 8. – №. 3.
6. Острецова А. В. и др. Внешнеэкономическая деятельность Краснодарского края: современное состояние, угрозы и пути решений данных угроз //Вестник Академии знаний. – 2024. – №. 3 (62). – С. 340-343.
7. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://23.rosstat.gov.ru/ (дата обращения 10.12.2025).
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения 12.12.2025).
9. Официальный сайт Федерального центра развития экспорта продукции АПК Министерства сельского хозяйства РФ (Агроэкспорт). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://aemcx.ru/ (дата обращения 13.12.2025).
10. Тапехина, Т. Е. Состояние экспорта АПК в РФ / Т. Е. Тапехина, А. Е. Макиенко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 11. – С. 255-258.

Л.М. Капустина – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия, lakapustina@bk.ru,

L.M. Kapustina – doctor of economics, professor of marketing and international management dept, Ural state university of economics, Ekaterinburg, Russia;

Е.А. Жадько – к.э.н., доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия, sylva@list.ru,

E.A. Zadko – candidate of economic sciences, associate professorof the department of marketing and international management, Ural state university of economics, Ekaterinburg, Russia.

РОЛЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО КОНТЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ ДОВЕРИЯ К БРЕНДУ УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
THE ROLE OF USER-GENERATED CONTENT (UGC) IN BUILDING TRUST IN THE UNIVERSITY BRAND IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Аннотация. В статье раскрываются первостепенные изменения, происходящие в практике управления брендом университета, которые были вызваны с одной стороны расширением арсенала цифровых технологий, а с другой стороны – сменой поведенческих паттернов целевых аудиторий. Ключевая идея статьи заключается в необходимости осознания вузами важности активного использования пользовательского контента (UGC) в формировании доверия к бренду, значимости привлечения абитуриентов, студентов и выпускников к построению бренд-коммуникаций университета. Представлен анализ исследований, которые подтверждают наибольшую эффективность симбиоза пользовательского контента и контента бренда в формирования доверия к нему. Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления подходов к управлению брендом вуза в условиях, когда доверие формируется в горизонтали «от потребителя – к потребителю». Цель статьи – выявить роль пользовательского контента в формировании доверия к бренду университета и представить оптимальное направление интеграции UGC в стратегию цифровых коммуникаций образовательной организации.

Abstract. This article explores the key changes occurring in university brand management practices, driven by the expansion of digital technologies and changing behavioral patterns of target audiences. The article's key message is that universities need to recognize the importance of actively using user-generated content (UGC) in building brand trust and the significance of engaging applicants, students, and alumni in building university brand communications. It also presents an analysis of research confirming the effectiveness of a symbiosis of user-generated content and brand content in building trust. The relevance of this study stems from the need to rethink approaches to university brand management in an environment where trust is built horizontally, "from consumer to consumer." The article aims to identify the role of user-generated content in building trust in a university brand and to present the optimal path for integrating UGC into an educational institution's digital communications strategy.

Ключевые слова: бренд университета, цифровая трансформация, User-generated content, UGC, доверие к бренду, социальные медиа.

Keywords: university brand, digital transformation, user-generated content, UGC, brand trust, social media.

Введение

Цифровая трансформация затронула все аспекты деятельности современных университетов: образовательные технологии, управленческие решения, формы взаимодействия со студентами, маркетинговые коммуникации и многие другие. Исследователи Л. М. Капустина, О. И. Попова и Е. И. Маковкина в своей монографии подчеркивают, что цифровизация высшего образования существенно меняет восприятие бренда университета его стейкхолдерами, формирует новые «цифровые атрибуты бренда», которые становятся значимыми факторами конкурентоспособности вузов [4]. Цифровая эра вносит поправки в процесс поиска информации абитуриентами, выбора университета, подачи документов и даже знакомства с вузом. Вместе с тем и само понятие «бренд» трансформируется в цифровой среде. Например, А.Л. Абаев, Н.И. Архипова, А.Г. Голова, Д.В. Иванюшин вводят понятие «цифровой профиль вуза», определяя его как «виртуальную динамическую композицию, аккумулирующую все контексты упоминания вуза в интернет-пространстве» [1]. Таким образом, структура бренда в цифровой среде усложняется, так как она включает не только то, что университет заявляет о себе, но и весь массив информации о нем в цифровом поле. Важно отметить, что цифровая трансформация затронула также и целевую аудиторию вузов. Речь идет о поколении Z – цифровых аборигенах, для которых цифровые технологии – это рутина повседневной жизни во всех ее проявлениях. Они в значительной степени полагаются на социальные сети как на первую точку контакта и инструмент для оценки доверия, актуальности и соответствия [7].

Основная часть

Значимой особенностью управления брендом университета в условиях цифровой трансформации становится переход от модели «бренд для аудитории» к модели «бренд, создаваемый вместе с аудиторией». Разнообразие цифровых средств коммуникаций создает техническую возможность для такого соучастия, а специфика современных целевых аудиторий вуза делает его ожидаемым и необходимым. Современная действительность доказывает, что централизованные однонаправленные профессионально сформулированные сообщения, которые передаются через каналы, контролируемые университетом, становятся малоэффективными и менее привлекательными для студентов и абитуриентов. Другими словами, контента, генерируемого брендом (Brand-Generated Content, BGC), уже недостаточно для построения полноценных коммуникаций, интересных потребителям университета. Поэтому, все чаще на первый план выходит пользовательский контент (User-Generated Content, UGC), который выступает альтернативным и зачастую более влиятельным источником информации о бренде университета [2]. Пользовательский контент – это контент любого формата, созданный непрофессиональными пользователями (абитуриенты, студенты, выпускники), основанный на их субъективном опыте взаимодействия с университетом, который выступает вне рамок официальных коммуникаций образовательной организации. В разрезе деятельности вузов к UGC относят:

- посты абитуриентов, студентов и выпускников в социальных сетях с хештегами университета;
- видео-блоги о студенческой/абитуриентской жизни;
- отзывы на сайтах-отзовиках, форумах;
- комментарии к официальным публикациям вуза в социальных медиа;

- информация студенческих сообществ и др.

Значение UGC для бренда университета многоаспектно. Остановимся на некоторых механизмах влияния пользовательского контента на формирование доверия к бренду вуза:

1. Отзывы реальных покупателей, которыми выступают студенты и абитуриенты университета, априори воспринимаются более правдивыми, чем информация, которая публикуется в официальных источниках вуза. Обладая большей аутентичностью, они не имеют рекламного лоска и выступают инструментом социального доказательства.

2. Эмоциональная наполненность пользовательского контента, демографическая и личностная схожесть его героев создают прочную эмоциональную связь с потребителями, которую те, в свою очередь, могут транслировать на сам университет.

3. Разноплановый пользовательский контент, представленный на различных цифровых площадках, повышает его видимость в сети и поисковую выдачу.

Актуальность исследования роли UGC в формировании доверия к бренду университета обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Цифровая трансформация привела к фундаментальным изменениям в медиапотреблении: современные абитуриенты ищут информацию об университетах не через прямой поиск и на официальных сайтах, а через контент, который подобран алгоритмами в социальных сетях, где превалирует, прежде всего пользовательский, а не бренд-генерируемый контент [5]. В тоже время особенностью современного молодого поколения – реальных и потенциальных потребителей вузов – является их дистанцирование от официальных каналов коммуникаций. Они с большим удовольствием узнают новости у блогеров, а важные события считывают с мемов [6]. Активное развитие цифровой среды формирует дополнительные измерения доверия к бренду вуза, такие как прозрачность, доступность коммуникаций и возможность наблюдать за реальным опытом других студентов [7]. Пользовательский контент дает информацию, которая позволяет потребителям сформировать полноценное и более объективное, по их мнению, представление о реальной жизни студентов внутри вуза, о соответствии его обещаний действительности. Российские исследователи также отмечают возрастающую роль UGC: пользовательский контент выступает тем реальным материалом, который может помочь достоверно повысить репутацию учебного заведения [8]. Исследование Е.Н, Ежовой и А.А. Кабановой среди абитуриентов также подтверждают необходимость уделять большее внимание пользовательскому контенту (в социальной сети Вконтакте). Для повышения эффективности коммуникации с абитуриентами они предлагают использовать, прежде всего, познавательный и развлекательный контент, полученный от студентов, привлекая для этого студенческие медиацентры [4]. Исследование Ягодкиной о важности пользовательского контента в продвижении образовательных услуг, указало, что большая часть респондентов при поиске информации о вузе прибегают к помощи интернета, в частности – просматривают отзывы в социальных сетях, акцентируя внимание на информации, полученной от студентов (из «первых рук») [9]. Что подчеркивает необходимость смещения фокуса с официальных маркетинговых коммуникаций на пользовательский контент.

Вместе с тем, цифровая трансформация несет не только новые возможности, но и риски. А.Г, Будрин, А.Н. Сунами и Е.В. Павлова отмечают, что в цифровую эпоху управление репутацией становится первостепенной задачей, а маркетинг, основанный на ценностном подходе, позволит снизить негативное влияние цифровизации образования [3]. Пользовательский контент позволяет транслировать ценности бренда вуза на понятом и вызывающем доверие потребителей языке. Внедрение UGC в коммуникационную стратегию университета сопряжено с рядом вызовов:

- значительный разрыв в цифровых компетенциях и предпочтениях между различными аудиториями университета. Пользовательский контент студентов вуза в большей степени позитивно воспринимается абитуриентами и другими студентами, нежели их родителями. Последние охотнее доверяют контенту, создаваемому самим брендом, посредством официальных источников информации;

- интеграция разнородных цифровых инструментов в единую систему управления коммуникациями бренда требует организационных изменений и преодоления функциональных барьеров между подразделениями. Интеграция BGC и UGC на уровне менеджмента университета пока воспринимается как сложный и длительный процесс, в силу существующих управленческих, бюрократических, поколенческих различий;

- BGC предполагает использование понятных, управляемых и контролируемых источников. Очевидно, что поощрение пользовательского контента для продвижения бренда снижает степень контроля его со стороны вуза. Это требует нахождения оптимального сочетания двух видов контента, которое возможно только опытным путем и с привлечением большего числа сотрудников.

В контексте указанных вызовов перспективным мы видим делегирование некоторых полномочий работы с UGC кафедрам университета. Сайт кафедры в данном случае может выступать тем ресурсом, который соединит в себе сухость официальных коммуникаций и аутентичность пользовательского контента. Это позволит решить проблему более активного посещения сайта кафедр студентами и абитуриентами. Кроме того, позволит приобщить преподавательский состав к созданию пользовательского контента.

Заключение

Новое требование глобальной цифровой трансформации общества университетам – адаптироваться к запросам современных потребителей, объединяя традиционные и современные инструменты коммуникации бренда. Пользовательский контент (UGC) в ближайшее время может превратиться в ключевой элемент цифровой стратегии брендменеджмента вузов. Анализ проведённых исследований показывает, что современный студент и потенциальный

абитуриент в большей степени готовы доверять информации, полученной из социальных сетей, форумов, отзывов реальных покупателей. Они определяют её как более достоверную и честную, в том числе, опираясь на эмоциональность подачи.

Однако внедрение UGC в повседневную практику университета осложняется значительной разницей в целевых аудитория вузов. Так, родители абитуриентов при выборе зачастую опираются в большей степени информацию, представленную на официальных ресурсах университета. Абитуриенты и студенты, напротив, обращаются за информацией в социальные медиа. Кроме того, интегрирование официального контента бренда и UGC требует значительного пересмотра организационных и управленческих подходов, применяемых вузом для установления коммуникаций с потребителями.

Вместе с тем игнорировать потенциал пользовательского контента недальновидно. Он позволяет усилить двунаправленные связи: активное участие студентов в создании контента усиливает их вовлеченность, формируя приверженность бренду. А получение эмоционально привлекательной и понятной информации абитуриентами способствует укреплению их доверия бренду университета.

Таким образом, вузам предстоит встать на пусть сотрудничества с абитуриентами, студентами и выпускниками, позволяя им самостоятельно создавать тот контент, который в будущем может стать важным фактором успеха в условиях цифровой экономики. UGC из разноголосого шума множества людей может превратиться в коммуникационный актив университета. Значимая роль в формировании доверия бренду через публикацию реального опыта, ценностей и мнения пользователей определяет необходимость встраивания UGC в маркетинговую стратегию образовательной организации. Не противостояние или игнорирование, а взаимодействие с пользователями позволит сформировать конкурентное преимущество открытого, современного и неравнодушного бренда.

Источники:

1. Абаев, А.Л., Архипова, Н.И., Голова, А.Г., Иванюшин Д.В. Формирование профиля вуза в цифровой среде: международный опыт / А.Л. Абаев, Н.И. Архипова, Д.В. Иванюшин // Экономические системы. - 2022. - Том 15. - № 2 (57). - С. 173–189. DOI 10.29030/2309-2076-2022-15-2-173-189.
2. Anuar, A. N., Saiful Bahry, F. D., Wahi Anuar, M. A. The influence of user-generated content (UGC) and social tagging on corporate reputation in higher education institutions (HEI) / A.N. Anuar, F.D. Saiful Bahry, M.A. Wahi Anuar // Journal of Information and Knowledge Management (JIKM). – 2025. - № 15(SI2). – P. 356-368.
3. Budrin, A. G. Value aspects of university reputation in digital Era: marketing and conflict-management approaches / A. G. Budrin, A. N. Sunami, E. V. Pavlova // Конфликтология. – 2023. – Vol. 18, No. 1. – P. 99-109. – DOI 10.31312/2310-6085-2023-18-1-99-109. – EDN XLBBAF.
4. Ежова, Е. Н. Коммуникативные технологии продвижения образовательных услуг российских вузов в цифровой среде / Е. Н. Ежова, А. А. Кабанова // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2025. – № 2(56). – С. 111-122. – DOI 10.47475/2070-0695-2025-56-2-111-122. – EDN XJIZOJ.
5. Капустина, Л. М. Бренд университета и качество образовательных услуг в условиях цифровизации высшего образования / Л. М. Капустина, О. И. Попова, Е. И. Маковкина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Уральский гос. экономический ун-т, 2022. – 178 с.
6. Karadag, H., Tosun, P., Ayan, B. User-Generated and Brand-Generated Content as Indicators of University Brand Personality and Business Strategy / H. Karadag, P. Tosun, B. Ayan // Journal of Marketing for Higher Education. – 2024. - № 34(2). – P. 646-668.
7. Миронова, О. А. Трансформация маркетинговых инструментов в условиях цифровизации экономики и формирования потребительских предпочтений поколения Z / О. А. Миронова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2019. – № 2(66). – С. 60-72. – EDN HOSGXC.
8. The Impact of Universities' Social Media Content and Digital Brand Equity on Potential Students' Perception, Engagement and Trust: The case of Egyptian private universities (Master's Thesis). M. Shoukry. The American University in Cairo. https://www.proquest.com/openview/fe913f0ad4dd3147fbad2cdf3e836965/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y [Электронный источник], (дата обращения 24.02.2026).
9. Шадрин, В.Г., Дмитриева, Н.В., Поликарпова, Л.А., Завьялова, Е.А. Социальные сети вуза: вопросы аудита контента и повышения эффективности / В. Г. Шадрин, Н. В. Дмитриева, Л. А. Поликарпова, Е. А. Завьялова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 437-452. – DOI 10.18334/ce.17.1.116778. – EDN FYNDTY.
10. Ягодкина, М. В. пользовательский контент в продвижении образовательных услуг / М. В. Ягодкина // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 2: Искусствоведение. Филологические науки. – 2022. – № 1. – С. 104-108. – DOI 10.46418/2079-8202_2022_1_17. – EDN KNCBGK.

О.В. Карсунцева – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Экономика», Самарский государственный технический университет – филиал в г. Сызрани, Сызрань, Россия, o.k.samgtu@mail.ru,

O.V. Karsuntseva – doctor of economic sciences, associate professor, professor of the department of economics, Samara state technical university – branch in Syzran, Syzran, Russia;

Д.Е. Овчинников – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, eprom513@gmail.com,

D.E. Ovchinnikov – doctor of economic sciences, associate professor, professor of the department of economics, Samara state technical university, Samara, Russia;

Е.В. Франк – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, eprom513@gmail.com,

E.V. Frank – doctor of economic sciences, associate professor, professor of the department of economics, Samara state technical university, Samara, Russia.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
MODERN APPROACHES TO BUSINESS PLANNING AND MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Аннотация. В статье рассматривается актуальность бизнес-планирования и управления инвестиционными проектами в условиях современной рыночной экономики, высокой неопределённости и цифровизации. Проанализированы причины возрастания роли проектного управления для промышленных предприятий, а также проблемы, которые возникают при использовании традиционных управленческих подходов. Особое внимание уделено сравнению классических стандартов и методологий управления проектами (PMI/PMBOK, ISO 21500, PRINCE2) с гибкими подходами, сформированными на основе Agile-манифеста и фреймворка Scrum. Отражена эволюция стандартов PMI, включая ключевые особенности седьмой версии PMBOK, ориентированной на принципы, ценность и адаптивность. Сделан вывод о целесообразности осознанного выбора и комбинирования классических и гибких методологий в зависимости от поставленных задач и специфики проекта, а также условий его реализации.

Absrtract. The article discusses the relevance of business planning and investment project management in the context of the modern market economy, high uncertainty, and digitalization. It analyzes the reasons for the increasing role of project management for industrial enterprises, as well as the challenges that arise when using traditional management approaches. Special attention is given to comparing classical project management standards and methodologies (PMI/PMBOK, ISO 21500, PRINCE2) with flexible approaches based on the Agile Manifesto and the Scrum framework. The evolution of PMI standards is reflected, including the key features of the seventh version of PMBOK, which focuses on principles, value, and adaptability. It is concluded that it is advisable to consciously choose and combine classical and flexible methodologies, depending on the specifics of the project and the conditions of its implementation.

Ключевые слова: управление проектами, бизнес-планирование, инновации, инвестиционные проекты, PMI, PMBOK, ISO 21500, PRINCE2, Agile, Scrum, гибкие методологии, классические модели управления, проектная деятельность, адаптивность, эффективность управления.

Keywords: project management, business planning, innovation, investment projects, PMI, PMBOK, ISO 21500, PRINCE2, Agile.

В условиях современной рыночной экономики бизнес-планирование и управление инвестиционными проектами приобретают решающее значение для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности промышленных компаний. Спрос на эффективные методы управления проектами со стороны как предпринимателей, так и государственных структур объясняется рядом ключевых факторов.

Среди основных причин актуализации важности разработки обоснованных бизнес-планов и внедрения современных управленческих практик можно выделить следующие:

- глобальные изменения в мировой экономике, открывающие как новые вызовы, так и возможности для бизнеса;
- переход промышленных предприятий на инновационные пути развития, ориентированные на внедрение передовых технологий и повышение конкурентоспособности;
- необходимость повышения производственной эффективности через использование инновационных решений и методов управления;
- усиление значения управленческих технологий как важнейшего инструмента конкурентной борьбы в различных отраслях;
- несоответствие существующих методов управления актуальным экономическим условиям, требующее адаптации и внедрения новых подходов;
- низкая квалификация среднего управленческого звена, затрудняющая реализацию сложных и высокорисковых проектов;
- недостаточная обоснованность и оценка эффективности реализации инвестиционных проектов, что снижает их успешность и увеличивает риски;
- отсутствие координации между участниками проектов, что приводит к снижению их эффективности и задержкам;
- нарушения сроков и превышение бюджета, влекущие значительные финансовые потери;
- дублирование функций и отсутствие согласованности в действиях сотрудников, что приводит к неэффективному использованию рабочих ресурсов;
- отсутствие соответствия проектов долгосрочным целям развития предприятия, что свидетельствует о недостаточной ориентации на стратегические задачи.

Актуальность проблемы управления проектами определяется необходимостью оснащения менеджеров разнообразными инструментами, обеспечивающими гибкость и эффективность управления в условиях динамичных рыночных изменений. Одним из важнейших аспектов является применение адаптивных методов управления,

а также системного подхода для достижения оптимальных финансовых результатов при высоком уровне неопределенности.

В условиях быстро меняющейся внешней экономической среды организации вынуждены постоянно адаптировать свои бизнес-модели и методы управления проектами. Как подчеркивает Гарольд Керцнер в своих исследованиях, компании не могут достичь зрелости в управлении проектами за короткий срок, и процесс выбора и построения бизнес-моделей становится непрерывным и многократным, повторяющимся от проекта к проекту [1].

Необходимость привлечения внешнего финансирования при создании новых компаний или предприятий также делает бизнес-план важнейшим инструментом для описания эффективности функционирования организации, обоснования целесообразности вложений для инвесторов и заинтересованных сторон [2].

Одним из наиболее известных и признанных подходов к управлению инвестиционными проектами является стандарт PMI, изложенный в Project Management Body of Knowledge (PMBOK), который выделяет пять ключевых групп процессов управления проектами: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и завершение [3]. Эти процессы являются универсальными и применимыми в любом проекте.

Процесс инициации проекта начинается с разработки устава, который официально утверждает существование проекта и наделяет его руководителя полномочиями по управлению ресурсами. Процесс планирования охватывает анализ стоимости, продолжительности и особенностей проекта, однако стандарт PMI не регламентирует конкретную стадию жизненного цикла, на которой должен быть разработан и утвержден устав проекта, что может привести к существенному несоответствию между запланированными и фактическими результатами [3]. Без четко зафиксированных целей, границ, ролей и ответственности участников возрастает риск разночтений в понимании задач, что негативно отражается на качестве планирования и контроле выполнения работ. В результате проектная деятельность может отклоняться от первоначальных ожиданий заинтересованных сторон, что усложняет управление сроками, ресурсами и конечным результатом [4].

В дополнение к стандарту PMI был разработан международный стандарт ISO 2150, созданный Международной организацией по стандартизации (ISO) и предназначенный для предоставления универсальных рекомендаций по управлению проектами, которые применимы в организациях любого типа и масштаба [5].

ISO 21500 во многом опирается на лучшие практики, заложенные в стандартах PMI, однако отличается более обобщённым и высокоуровневым подходом. Его цель – обеспечить единое понимание принципов и процессов управления проектами на международном уровне, независимо от отрасли, культуры или структуры организации [6].

Методология PRINCE2, признанная стандартом в Великобритании для управления проектами в социальной сфере, акцентирует внимание на тщательном планировании и четкой организации всех стадий проекта. Основными принципами PRINCE2 являются экономическое обоснование проекта, анализ стадий для извлечения полезного опыта, четкое распределение ролей и обязательств, а также управление по исключениям и постоянная проверка соответствия качества продуктов проекта требованиям [7].

Сравнение методологии PRINCE2 и стандарта PMBOK показывает их схожесть, но также выявляет ряд отличий, таких как подходы к управлению рисками и распределению ответственности между участниками проекта (таблица 1) [7].

Таблица 1 – Сравнение подходов PMBoK [3] и PRINCE2[7]

Критерий	Подход	
	PMBOK	PRINCE2
Идеология	Описательный и рекомендательный характер; представляет собой свод знаний, навыков и передовых практик по управлению проектами	Предписывающий, директивный характер; методология управления проектами с внедрением передовых практик и шаблонов
Определение проекта	Ограниченная во времени деятельность по созданию уникального продукта, услуги или результата	Временная организация, созданная для производства одного или нескольких специальных продуктов на основе утвержденного экономического обоснования
Основные проектные ограничения	Сроки; затраты; содержание; качество; риски; ресурсы; удовлетворенность заказчика	Затраты; сроки; качество; содержание; риски; выгоды от реализации
Ответственный за проект	Менеджер проекта (Project Manager)	Ответственный руководитель проекта/Председатель Совета проекта (Executive)
Требования к руководителю Проектного комитета	Описаны на уровне общих положений	Изложены в отдельном руководстве
Команда управления проектом	Не приводится исчерпывающий список. Состав команды зависит от целей и содержания проекта. Включает в себя членов команды, которые непосредственно вовлечены в деятельность по управлению проектом и могут отвечать за определенные объемы работ	Состав команды четко определен и состоит из: - Совет проекта (Executive, Senior User, Senior Supplier), - Руководитель проекта, - Менеджеры команд специалистов; - Администратор проекта; - Внутренней контроль проекта
Управление изменениями / отклонениями	Рекомендовано использование процедуры общего управления изменениями PMI; эскалация на рассмотрение Комитета по управлению изменениями в случае существенных отклонений	Регламентировано использование допустимых отклонений. Все изменения в проекте трактуются как инциденты

Рассматриваемые подходы относятся к классическим моделям управления проектами, построенным на линейной структуре с четкой последовательностью и взаимозависимостью этапов. Однако в условиях динамичных изменений на рынке и цифровизации экономики традиционные линейные модели управления проектами становятся недостаточно эффективными [8].

С усложнением программных продуктов и требованиями бизнеса, классические методы управления проектами перестали полностью удовлетворять потребности разработчиков и предпринимателей [9]. В связи с этим,

в 2001 году был принят манифест гибкой разработки (Agile), который описывает принципы и ценности, которыми должна руководствоваться команда при работе над проектом. В Agile-манифесте изложены 4 ценности и 12 принципов [10].

На этапе предпроектной работы сложно учесть все возможные непредвиденные обстоятельства, поэтому методология Agile ориентирована на внесение изменений в план в ходе выполнения проекта, что позволяет повысить его эффективность и качество конечного продукта. В отличие от классических методов, требующих жесткого соблюдения первоначальной концепции, Agile акцентирует внимание на адаптивности и внутреннем взаимодействии команды [10].

На основе манифеста Agile было разработано несколько фреймворков, среди которых Scrum [11] является наиболее структурированным. Scrum сочетает элементы классического подхода с гибким управлением проектами. В этом фреймворке проект разбивается на этапы (product backlog), которые могут быть использованы заказчиком сразу после завершения каждого этапа. Приоритет этапов определяется заказчиком или его представителем. В Scrum каждый этап имеет продолжительность от 2 до 4 недель (спринт), и после завершения спринта заказчику представляется рабочий инкремент продукта. Следующий спринт начинается с работы над новым этапом [11].

Scrum – это гибкая методология управления проектами, разработанная прежде всего для сложных и инновационных проектов, где требования могут часто меняться. Изначально Scrum получил широкое распространение в сфере разработки программного обеспечения, но сегодня успешно применяется и в других областях, включая маркетинг, продуктовую разработку и образование. Методология ориентирована на итеративную работу короткими циклами (спринтами), что позволяет быстро получать результат и адаптироваться к изменениям [11]. К ключевым преимуществам Scrum относятся высокая прозрачность процессов, регулярная обратная связь и активное вовлечение команды и заказчика [12]. Благодаря этому повышается качество продукта, сокращаются риски и ускоряется достижение бизнес-целей.

Современные стандарты PMI учитывают широкое применение agile-подходов, гибридных моделей и продуктового мышления. В новых версиях PMI больше внимания уделяется принципам, поведению лидеров, работе с неопределённостью и стратегическому контексту проектов. Таким образом, PMI эволюционирует от жёсткого набора процессов к более гибкой, принципиально ориентированной системе управления проектами.

Седьмая версия PMBOK стала одним из самых значительных изменений в истории стандарта PMI. В отличие от предыдущих редакций, она отошла от детального процессного подхода и сфокусировалась на принципах и результатах, а не на строгом наборе процессов и инструментов. В основе PMBOK 7 лежат 12 принципов управления проектами (ответственное планирование и управление, мотивация команды, ценность, лидерство, ориентированность на качество продукта, адаптация к изменениям, управление возможностями и угрозами, адаптивность и жизнестойкость, управление изменениями, взаимодействие с заинтересованными сторонами, целостное мышление, управление сложностью) и 8 доменов эффективности, которые описывают ключевые области, влияющие на успех проекта. Стандарт стал более гибким и универсальным, позволяя применять как предиктивные, так и agile и гибридные подходы в зависимости от контекста проекта. Таким образом, седьмая версия PMBOK отражает современное понимание управления проектами как адаптивной, ценностно-ориентированной и контекстной деятельности.

В ходе исследования было установлено, что классические модели управления проектами, основанные на линейной последовательности этапов и жестком планировании, остаются актуальными для стабильных и хорошо формализуемых проектов. Однако в условиях высокой изменчивости рынка, цифровизации экономики и роста сложности программных продуктов их применение в чистом виде становится ограниченно эффективным.

Появление и развитие гибких подходов, закреплённых в Agile-манифесте, стало ответом на потребность бизнеса и проектных команд в адаптивности, ориентации на ценность продукта и усилении внутрикомандного взаимодействия. Agile и основанные на нём фреймворки, в частности Scrum, позволяют оперативно реагировать на изменения требований, обеспечивать регулярную поставку ценности заказчику и повышать качество конечного результата за счёт итеративного подхода и постоянной обратной связи.

Таким образом, можно сделать вывод, что в современной практике управления проектами наиболее рациональным является не противопоставление классических и гибких методологий, а их осознанный выбор или комбинирование. Эффективность модели управления определяется спецификой проекта, уровнем неопределённости, требованиями заказчика и зрелостью проектной команды, что делает гибкость и адаптивность ключевыми факторами успешной проектной деятельности.

Источники:

1. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: учебное пособие / Г. Керцнер. - 2-е изд. - Москва: ДМК Пресс, 2018. - 319 с.
2. Карсунцева О.В. Сущность понятия и подходы к формированию экономического потенциала / О.В. Карсунцева // Вестник университета. - 2011. - № 17. - С. 155-158.
3. Справочник менеджера проектов: главное о PMBOK / Электронный ресурс / Режим доступа - https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-pmbok-i-dlya-chego-on-nuzhen/?ysclid=mk4e32tm7n32628214 (дата обращения 22.12.2025).
4. Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития: монография / О.Н. Ильина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 215 с.
5. Project, programme and portfolio management VZPM /Электронный ресурс / Режим доступа - https://www.vzpm.ch/en/ (дата обращения 09.12.2025).
6. Кельчевская Н.Р. Инвестиционное проектирование: учебное пособие / Н.Р. Кельчевская // Уральский федеральный университет им. первого Президента России БН. Ельцина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. – 143 с.

7. PRINCE2®:2009 Manual – Managing Successful Projects With PRINCE2® – 2009 Edition, 2012, London, The Stationery Office (TSO).
8. Жегров М. А. Бизнес-планирование и управление инвестиционным проектом / М.А. Жегров // Вестник Московской международной академии. - 2023. - № 1. – С. 89-91.
9. Карсунцева О.В. Оценка и формирование производственного потенциала промышленного предприятия как условие его конкурентоспособности / О.В. Карсунцева // диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет». - Самара, 2007. – 183 с.
10. Agile: что это такое и как работает гибкое управление проектами/Электронный ресурс/ Режим доступа - https://skillbox.ru/media/management/chto_takoe_agile/ (дата обращения 20.12.2025).
11. Матвеева К.Л. Методология SCRUM, как метод повышения эффективности предприятия / К.Л. Матвеева // Вестник науки. – 2022. - №1 (46). - Том 3. – С. 71-81.
12. Сулейманова Д. Ю., Информационные системы управления инновационными процессами: монография / Д. Ю. Сулейманова, Н. Г. Яшина. - Москва: Русайнс, 2020. - 149 с.

С.А. Кацко – к.э.н., доцент кафедры экономического анализа, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, katscosvet@gmail.com,

S.A. Katsko – candidate of economics, associate professor of the department of economic analysis, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Е.А. Болотнова – к.э.н., доцент кафедры экономического анализа, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, Shangrila20051@Rambler.ru,

E.A. Bolotnova – candidate of economics, associate professor of the department of economic analysis, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.Д. Лысова – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

A.D. Lysova – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.А. Щербина – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

A.A. Shcherbina – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ОЦЕНКА KPI РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ: АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПЕРЕД ИНВЕСТИРОВАНИЕМ
RISK AND OPPORTUNITY ASSESSMENT: ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS BEFOR INVESTING

Аннотация. В статье представлен подход к оценке ключевых показателей эффективности КПЭ, интегрирующих риски и возможностями, на основе анализа финансовой отчетности организаций перед принятием инвестиционных решений. Рассмотрены основные финансовые коэффициенты, характеризующие ликвидность, платежеспособность, рентабельность и финансовую устойчивость, которые позволяют инвестору объективно оценивать потенциальные угрозы и перспективы размещения капитала. На примере трех реальных хозяйствующих субъектов проведена комплексная диагностика структуры активов и капитала, проанализирована динамика выручки, чистой прибыли и операционных расходов. С использованием горизонтального и вертикального анализа, а также методов факторного моделирования выявлены ключевые драйверы финансовой устойчивости и зоны повышенного риска. На основе полученных результатов предложены рекомендации по оптимизации инвестиционной стратегии и управлению финансовыми рисками.

Abstract. The article presents a methodological approach to assessing key KPIs that integrate risks and opportunities based on an analysis of companies' financial statements before making investment decisions. The main financial coefficients characterizing liquidity, solvency, profitability and financial stability, which allow an investor to objectively assess potential threats and prospects for capital allocation, are considered. Using the example of three real business entities, a comprehensive diagnosis of the structure of assets and capital was carried out, the dynamics of revenue, net profit and operating expenses were analyzed. Using horizontal and vertical analysis, as well as factor modeling methods, key drivers of financial stability and high-risk areas have been identified. Based on the results obtained, recommendations are proposed for optimizing the investment strategy and managing financial risks.

Ключевые слова: рентабельность, КПЭ риски, финансовая отчетность, ликвидность.

Keywords: profitability, KPI risks, financial statements, liquidity.

Структура имущества и источники финансовых средств в акционерных обществах обладают рядом специфических особенностей, особенно в контексте инвестиционной деятельности. В сфере инвестирования, где главным критерием успеха выступает устойчивый рост капитала и долгосрочное развитие, основополагающим элементом принятия взвешенных решений становится тщательный и всесторонний анализ доступной информации. Спонтанные инвестиционные шаги, основанные исключительно на интуиции или краткосрочных рыночных новостях, зачастую приводят к значительным финансовым потерям.

В свете вышеизложенного анализ финансовой отчетности перестал быть простой рекомендацией, превратившись в неотъемлемую часть предварительной инвестиционной экспертизы. Финансовая отчетность служит своеобразным "ключом", открывающим понимание бизнеса. Она отражает финансовое благополучие организации, результаты ее операционной деятельности и движение финансовых средств за отчетный период. Инвестору, стремящемуся к разумному и обоснованному распределению капитала, жизненно необходимо уметь расшифровывать эту информацию и применять ее для оценки как потенциальных угроз, так и перспектив. Другими словами, анализ финансовой отчетности позволяет выявить слабые места и риски, а также обнаружить перспективные направления развития и возможности для роста.

Цель данной статьи – вооружить инвесторов проверенными методами анализа финансовой отчетности, а также предоставить инструменты для оценки потенциальных рисков и выявления перспективных инвестиционных возможностей. Особое внимание уделяется ключевым показателям эффективности (КПЭ), которые позволяют сформировать целостное представление о финансовом состоянии организаций и принять обоснованное решение об инвестировании.

Материал рассчитан на широкую аудиторию – от начинающих инвесторов, только осваивающих основы фондового рынка, до опытных аналитиков и финансовых специалистов, стремящихся повысить качество своих

инвестиционных решений.

Финансовая отчетность – это своеобразный "ключ" к пониманию бизнеса, отражающий ключевые аспекты: финансовое состояние, результаты деятельности и движение финансовых ресурсов за определенный период времени. Для инвестора, стремящегося к разумному инвестированию, крайне важно обладать навыками анализа этой документации и уметь извлекать содержащиеся в ней сведения.

Основные правила анализа финансовой отчетности:

- сравнение показателей;
- учетная политика – это позволяет оценить, как выбранные организацией методы влияют на представленные финансовые результаты;
- анализ отклонений и трендов.

Анализ рисков часто включает в себя оценку эффективности. Ключевые показатели эффективности (КП) позволяют выявить потенциальные слабые места и оценить финансовую устойчивость организации к неблагоприятным факторам [2].

Оценка инвестиционной привлекательности предприятия невозможна без всестороннего анализа его финансового состояния, ключевыми аспектами которого выступают ликвидность и финансовая устойчивость. Для объективной диагностики способности организации выполнять свои обязательства и обеспечивать стабильное функционирование в долгосрочной перспективе целесообразно использовать систему взаимосвязанных коэффициентов, отражающих структуру активов и источников их финансирования. Ниже представлены результаты сравнительного анализа балансовой структуры трех организаций – ООО «Авангард», АО «КАПС-1» и ООО «Ролтех» – за 2022 и 2024 гг., позволяющие выявить зоны риска и потенциал устойчивого развития [4].

Таблица 1 – Оценки ликвидностей балансов организаций, тыс. руб. (на конец года)

ООО "Авангард"							
Актив			Пассив			Платежный излишек (недостаток)	
	2022г.	2024г.		2022г.	2024г.	2022г.	2024г.
Наиболее ликвидные активы	96	15	Наиболее срочные обязательства	30068	49784	-29972	-49769
Быстрореализуемые активы	35350	23157	Краткосрочные пассивы	200	200	35150	22957
Медленно реализуемые активы	23686	23405	Долгосрочные пассивы	29859	557	-6173	22848
Труднореализуемые активы	0	148	Постоянные пассивы	-996	-3831	-996	-3979
Баланс	59132	46726	Баланс	59132	46726	-	-
Текущая ликвидность						1,95	0,93
Перспективная ликвидность						-6173	22848
АО "КАПС-1"							
Актив			Пассив			Платежный излишек (недостаток)	
	2022г.	2024г.		2022г.	2024г.	2022г.	2024г.
Наиболее ликвидные активы	5380	6487	Наиболее срочные обязательства	34618	42378	-29238	-35891
Быстрореализуемые активы	10744	8427	Краткосрочные пассивы	121	11	10623	8416
Медленно реализуемые активы	61750	59205	Долгосрочные пассивы	-	-	61750	59205
Продолжение таблицы 1							
Труднореализуемые активы	57844	69729	Постоянные пассивы	100979	101469	43135	31740
Баланс	135718	143848	Баланс	135718	143848	-	-
Текущая ликвидность						2,24	1,75
Перспективная ликвидность						61750	59205
ООО "Ролтех"							
Актив			Пассив			Платежный излишек (недостаток)	
	2022г.	2024г.		2022г.	2024г.	2022г.	2024г.
Наиболее ликвидные активы	13775	13433	Наиболее срочные обязательства	14160	11782	-385	1651
Быстрореализуемые активы	12833	10972	Краткосрочные пассивы	-	-	12833	10972
Медленно реализуемые активы	8214	8315	Долгосрочные пассивы	-	-	8214	8315
Труднореализуемые активы	716	402	Постоянные пассивы	9962	11297	9246	10895
Баланс	24122	23079	Баланс	24122	23079	-	-
Текущая ликвидность						2,42	2,78
Перспективная ликвидность						8214	8315

Наиболее информативными для оценки платежеспособности являются коэффициент текущей ликвидности и платежный недостаток по группе наиболее ликвидные активы.

У ООО «Авангард» коэффициент текущей ликвидности снизился с 1,95 до 0,93, что свидетельствует о неспособности покрывать краткосрочные обязательства текущими активами. Платежный недостаток по группе наиболее ликвидных активов достиг –49769 тыс. руб. в 2024 г., а коэффициент абсолютной ликвидности равен нулю, что указывает на полное отсутствие денежных средств для погашения срочной задолженности.

АО «КАПС-1» сохраняет удовлетворительный уровень ликвидности: коэффициент текущей ликвидности снизился с 2,24 до 1,75, оставаясь в пределах норматива. Однако значительный дефицит по группе наиболее ликвидных активов –35891 тыс. руб., что свидетельствует о низкой оперативной платежеспособности.

ООО «Ролтех» демонстрирует высокую и устойчивую ликвидность: коэффициент текущей ликвидности вырос с 2,42 до 2,78, платежный излишек по группе наиболее ликвидных активов составил 1651 тыс. руб., что

подтверждает способность организации своевременно погашать срочные обязательства за счет высокой доли денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Таким образом, ООО «Авангард» находится в зоне высокого риска неплатежеспособности, АО «КАПС-1» – в зоне умеренного риска с признаками снижения оперативной ликвидности, тогда как ООО «Ролтех» обладает высокой финансовой устойчивостью и может рассматриваться как надежный объект для инвестирования.

Помимо ликвидности, ключевым критерием оценки инвестиционных рисков выступает финансовая устойчивость, отражающая способность предприятия поддерживать стабильное финансовое положение за счет собственных ресурсов и устойчивой структуры капитала. Для углубленной диагностики этого аспекта ниже представлены основные показатели, характеризующие структуру источников финансирования, уровень зависимости от внешних заемных средств и достаточность собственных оборотных средств [6].

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости в организациях, тыс. руб.

Показатель	ООО "Авангард"		АО "КАПС-1"		ООО "Ролтех"	
	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
Собственный капитал	-789	-3831	89327	87689	10718	11297
Внеоборотные активы	0	148	58222	69729	557	402
Собственные оборотные средства	-789	-3979	31105	17960	10161	10895
Запасы	32328	23405	52899	56151	9242	8315
Тип финансовой устойчивости	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}	{1;1;1}	{1;1;1}

Наиболее значимым индикатором финансовой устойчивости является собственный капитал. У ООО «Авангард» он отрицателен на протяжении всего периода, что свидетельствует о превышении обязательств над активами и формальном признаке банкротства. Отрицательные собственные оборотные средства составляют 3979 тыс. руб. и подтверждают полную зависимость от заемного финансирования и неспособность обеспечивать текущую деятельность за счет внутренних ресурсов. Тип финансовой устойчивости {0;0;1} указывает на отсутствие собственного капитала и полную зависимость от внешних источников, что характерно для кризисного финансового состояния.

АО «КАПС-1» сохраняет положительный собственный капитал и составляет 87689 тыс. руб. в 2024 г., однако наблюдается его снижение, а также сокращение собственных оборотных средств с 31105 до 17960 тыс. руб. Несмотря на снижение кредиторской задолженности и улучшение ликвидности, тип финансовой устойчивости {0;0;1} свидетельствует о том, что собственных оборотных средств недостаточно для покрытия запасов, что ограничивает финансовую гибкость и повышает зависимость от краткосрочных заемных ресурсов [5].

ООО «Ролтех» демонстрирует абсолютную финансовую устойчивость: собственный капитал растет с 10718 до 11297 тыс. руб., собственные оборотные средства превышают запасы, а тип устойчивости {1;1;1} подтверждает независимость от заемных источников и способность к самофинансированию.

Таким образом, ООО «Авангард» находится в зоне системного финансового кризиса, АО «КАПС-1» – в состоянии умеренной устойчивости с признаками деградации, тогда как ООО «Ролтех» обладает высокой финансовой независимостью и может рассматриваться как надежный объект для инвестирования [1].

Рисунок 1 иллюстрирует моделируемую динамику операционных и имущественных показателей ООО «Авангард», выявляя дисбаланс между ростом выручки и снижением капитала.

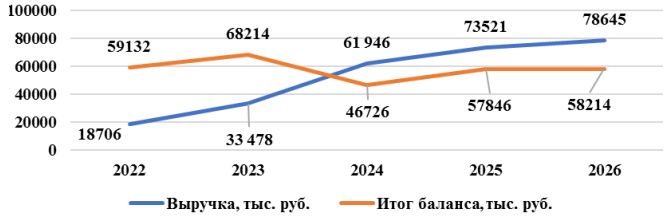


Рисунок 1 – Прогноз динамики выручки и итога баланса ООО «Авангард» на период 2022-2026 гг.

Прогнозные данные отражают тревожную картину. Несмотря на стремительный рост выручки до 2026 года, итог баланса показывает критическое падение в 2024 году (с 68214 до 46726 тыс. руб.), что совпадает с периодом, когда компания уже находилась в зоне системного финансового кризиса. Последующий рост активов в 2025-2026 годах может быть следствием привлечения дополнительных заемных средств или реструктуризации, однако это не отменяет фундаментальных проблем. Столь высокая диспропорция между ростом выручки и падением стоимости активов является красным флагом, подтверждающим, что ООО «Авангард» находится в зоне критического риска и требует срочного антикризисного вмешательства.

Прогнозная динамика финансовых показателей ООО «Ролтех» наглядно представлена на рисунке 2, демонстрируя устойчивую траекторию развития компании в среднесрочной перспективе.

Прогнозные данные свидетельствуют о стабильной, хотя и не быстрой, динамике развития компании. Несмотря на снижение выручки в 2024 году, наблюдается ее последующий рост в 2025-2026 годах, что указывает на способность компании восстанавливать позиции после временного спада. Аналогичная тенденция прослеживается и по итогу баланса: после снижения в 2024 году следует устойчивый рост активов. Это подтверждает ранее сделанный вывод о высокой финансовой независимости и устойчивости ООО «Ролтех», делающей его надежным объектом для инвестирования.

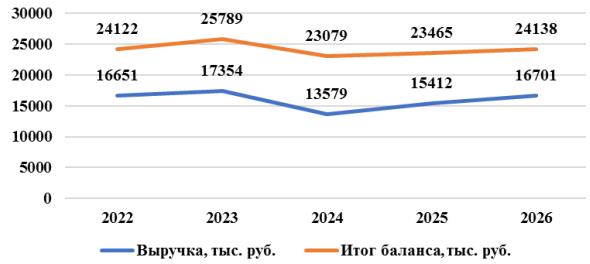


Рисунок 2 – Прогноз динамики выручки и итога баланса ООО «Ролтех» на период 2022-2026 гг.

На рисунке 3 отражена прогнозная динамика выручки и итога баланса АО «КАПС-1», что позволяет оценить масштаб деятельности и тенденции изменения стоимости активов организации.

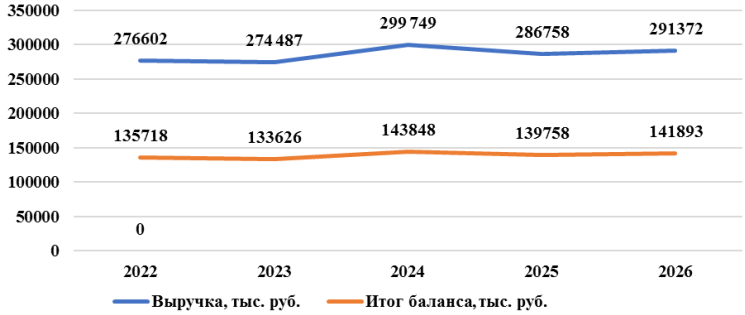


Рисунок 3 – Прогноз динамики выручки и итога баланса АО «КАПС-1» на период 2022-2026 гг.

Прогноз показывает, что компания демонстрирует волатильную, но в целом положительную динамику. Выручка колеблется, достигая пика в 2024 году, а затем слегка снижаясь, но оставаясь выше уровня 2022 года. Итог баланса также имеет тенденцию к росту, несмотря на незначительное снижение в 2025 году. Эти данные согласуются с предыдущим анализом, который определял АО «КАПС-1» как находящееся в состоянии умеренной устойчивости с признаками деградации. Компания сохраняет масштаб деятельности, но требует пристального контроля за структурой капитала и эффективностью управления для предотвращения дальнейшего ухудшения финансового состояния.

Для комплексной оценки инвестиционных рисков недостаточно ограничиваться анализом структуры баланса и показателей финансовой устойчивости. Не менее важным является расчет и интерпретация коэффициентов платежеспособности, отражающих способность предприятия своевременно и в полном объеме исполнять свои обязательства. Эти метрики формируют основу для оценки КПЭ рисков, позволяя инвестору не только диагностировать текущее финансовое состояние, но и прогнозировать вероятность утраты или восстановления платежеспособности. Ниже представлены ключевые коэффициенты ликвидности и обеспечения оборотных активов собственными средствами по трем исследуемым организациям за 2023-2024 гг.

Таблица 3 – Коэффициенты, характеризующие платежеспособность для KPI рисков организаций

Показатель	ООО "Авангард"		АО "КАПС-1"		ООО "Ролтех"	
	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
Общий показатель ликвидности	0,52	0,31	0,56	0,67	0,83	1,82
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0	0,2	0,15	0,22	1,14
Коэффициент быстрой ликвидности	0,75	0,46	0,33	0,35	1,06	2,07
Коэффициент текущей ликвидности	1,43	0,93	1,29	1,75	1,67	2,78
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,01	-0,07	0,29	0,75	0,67	1,78
Коэффициент утраты платежеспособности	x	0,4	x	0,93	x	1,74

Анализ данных таблицы 3 позволяет выделить три качественно различных сценария финансового состояния исследуемых организаций [3].

ООО «Авангард» демонстрирует системное ухудшение платежеспособности: коэффициент текущей ликвидности снизился до 0, – ниже критического уровня 1,0, что указывает на невозможность покрыть краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент быстрой ликвидности составил 0,46, а абсолютной – 0, что свидетельствует о крайне низкой способности к оперативным расчетам. Особую тревогу вызывает отрицательное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (–0,07), говорящее о полной зависимости организации от заемных источников формирования запасов и дебиторской задолженности. Коэффициент утраты платежеспособности на уровне 0,4 подтверждает высокий риск потери платежеспособности в ближайшие месяцы. Совокупность этих признаков характеризует ООО «Авангард» как предприятие, находящееся в зоне критического риска, требующее срочных антикризисных мер.

АО «КАПС-1» сохраняет удовлетворительный уровень текущей ликвидности (1,75), однако коэффициенты абсолютной (0,15) и быстрой (0,35) ликвидности остаются ниже рекомендуемых значений. Несмотря на рост коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами до 0,75, коэффициент утраты

платежеспособности составил 0,93, что указывает на ограниченные возможности по стабилизации финансового положения без внешней поддержки.

ООО «Ролтех» характеризуется высокой платежеспособностью: все ключевые коэффициенты ликвидности превышают нормативные значения – текущая ликвидность составила 2,78, быстрая 2,07, абсолютная 1,14, а коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами достиг 1,78. Коэффициент утраты платежеспособности 1,74 - подтверждают устойчивость финансовой модели и низкий уровень инвестиционного риска.

Таким образом, только ООО «Ролтех» соответствует критериям финансово устойчивого и инвестиционно привлекательного предприятия, тогда как ООО «Авангард» находится в зоне критического риска, а АО «КАПС-1» – в зоне умеренного риска с признаками деградации платежеспособности.

Для всесторонней оценки финансовой устойчивости недостаточно анализа структуры капитала и ликвидности. Необходимо также рассмотреть систему коэффициентов, отражающих степень зависимости предприятия от внешнего финансирования, мобильность собственных средств и сбалансированность источников формирования активов. Результаты расчетов по трем организациям за 2023–2024 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость

Показатель	ООО "Авангард"		АО "КАПС-1"		ООО "Ролтех"	
	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
Коэффициент финансовой независимости	-0,01	-0,08	0,67	0,61	0,42	0,49
Коэффициент финансовой устойчивости	0,3	-0,07	0,67	0,61	0,42	0,49
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,8	0,94	0,35	0,2	0,95	0,96
Коэффициент капитализации	-87,46	-13,19	0,5	0,34	1,04	1,04
Коэффициент кредиторской задолженности в краткосрочных заемных средствах	1	1	1	1	1	1

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости подтверждает дивергентную динамику финансового состояния исследуемых организаций.

ООО «Авангард» характеризуется кризисным финансовым положением: коэффициент финансовой независимости отрицателен и составляет -0,08 в 2024 г., коэффициент финансовой устойчивости также приобрел отрицательное значение (–0,07), что свидетельствует об отсутствии собственного капитала и полной зависимости от заемных источников [7]. Экстремально высокий коэффициент капитализации (–13,19). Отрицательные значения данных коэффициентов указывают на то, что обязательства организации превышают стоимость её активов, а собственный капитал отсутствует или имеет отрицательную величину. Это свидетельствует о высоком риске банкротства.

АО «КАПС-1» сохраняет положительные значения коэффициентов финансовой независимости (0,61) и устойчивости (0,61), однако наблюдается их снижение по сравнению с 2023 г., что указывает на рост зависимости от заемного капитала. Низкий коэффициент маневренности собственного капитала (0,20) свидетельствует о недостаточной мобильности собственных средств и ограниченной гибкости в управлении оборотными активами. При этом снижение коэффициента капитализации с 0,50 до 0,34 говорят о сохранении производственного потенциала, но требуют внимательного контроля за структурой капитала.

ООО «Ролтех» демонстрирует устойчивую финансовую модель: коэффициенты финансовой независимости (0,49) и устойчивости (0,49) находятся на стабильном уровне, коэффициент маневренности собственного капитала близок к единице (0,96), что подтверждает высокую мобильность собственных средств. Коэффициент капитализации (1,04) отражает сбалансированное соотношение собственного и заемного капитала. Несмотря на низкую долю производственных фондов в активах, организация сохраняет финансовую независимость и операционную гибкость.

Далее рассмотрим таблицу 5, которая представляет собой комплексный SWOT-анализ финансового состояния нескольких организаций: ООО «Авангард», АО «КАПС-1» и ООО «Ролтех». SWOT-анализ является стратегическим инструментом, позволяющим оценить внутренние сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны компании, а также внешние возможности (Opportunities) и угрозы (Threats), влияющие на ее развитие.

Проведенный SWOT-анализ демонстрирует крайне неоднородную картину финансового состояния и стратегических перспектив рассматриваемых организаций.

ООО «Авангард» находится в критическом финансовом положении. Несмотря на декларируемый динамичный рост выручки, компания характеризуется глубокими и системными финансовыми слабостями: отрицательный собственный капитал, полное отсутствие собственных оборотных средств, крайне низкие коэффициенты ликвидности (включая нулевую абсолютную ликвидность) и резкое сокращение валюты баланса в прогнозе. Эти факторы ставят под угрозу платежеспособность компании, создают высокий риск формального банкротства и свидетельствуют о полной зависимости от заемного финансирования. Возможности восстановления платежеспособности напрямую связаны с необходимостью внешней поддержки и глубокой реструктуризации.

АО «КАПС-1» представляет собой компанию со значительным операционным масштабом и потенциалом роста выручки, подкрепленным положительным собственным капиталом и контролируемой динамикой активов. Однако, несмотря на эти сильные стороны, компания сталкивается со структурными проблемами в финансовой устойчивости и ликвидности. Недостаток собственных оборотных средств для покрытия запасов, низкие коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности, а также снижение маневренности собственного капитала указывают на уязвимость к внешним шокам и повышенную зависимость от краткосрочных заемных ресурсов. Для АО «КАПС-1» ключевыми задачами являются оптимизация структуры капитала и повышение эффективности

управления оборотным капиталом, что позволит укрепить финансовую гибкость и минимизировать риски ухудшения платежеспособности.

Таблица 5 – SWOT-анализ финансового состояния организаций

ООО «Авангард»	
Strengths (Сильные стороны) - Динамика роста выручки: с 18 706 тыс. руб. (2022) до 78 645 тыс. руб. (2026 г.); - Потенциал расширения операционной деятельности.	Opportunities (Возможности) - Потенциал восстановления платёжеспособности при реструктуризации обязательств и повышении рентабельности; - Возможность реализации антикризисной стратегии при внешней поддержке.
Weaknesses (Слабые стороны) - Отрицательный собственный капитал (–3 831 тыс. руб. в 2024 г.); - Коэффициент текущей ликвидности — 0,93 (ниже норматива); - Отсутствие собственных оборотных средств (–3 979 тыс. руб.); - Коэффициент абсолютной ликвидности — 0; - Резкое снижение итога баланса: с 68 214 до 46 726 тыс. руб. (2023-2024 гг.).	Threats (Угрозы) - Признаки формального банкротства (превышение обязательств над активами); - Высокий риск утраты платёжеспособности (коэффициент - 0,4); - Полная зависимость от заемного финансирования; - Нестабильность балансовой стоимости при росте выручки.
АО «КАПС-1»	
Strengths (Сильные стороны) - Значительный объём выручки (около 290 млрд руб. в прогнозный период); - Положительный собственный капитал (87 689 тыс. руб. в 2024 г.); - Контролируемая динамика запасов и активов.	Opportunities (Возможности) - Оптимизация структуры капитала и повышение доли собственных оборотных средств; - Повышение эффективности управления оборотным капиталом; - Поддержание операционного масштаба при контроле издержек.
Weaknesses (Слабые стороны) - Недостаток собственных оборотных средств для покрытия запасов; - Тип устойчивости {0;0;1}; - Низкие коэффициенты быстрой (0,35) и абсолютной (0,15) ликвидности; - Снижение маневренности собственного капитала (с 0,35 до 0,20).	Threats (Угрозы) - Риск ухудшения платёжеспособности при снижении выручки или росте краткосрочной задолженности; - Ограниченная финансовая гибкость из-за низкой маневренности капитала; - Повышенная зависимость от краткосрочных заемных ресурсов.
ООО «Ролтех»	
Strengths (Сильные стороны) - Высокая ликвидность: коэффициент текущей ликвидности - 2,78 (2024 г.); - Тип финансовой устойчивости {1;1;1}; - Рост собственного капитала (с 10 718 до 11 297 тыс. руб.); - Устойчивая динамика выручки и баланса в прогнозе.	Opportunities (Возможности) - Дальнейшее развитие без привлечения заемных средств; - Расширение инвестиционной привлекательности; - Гибкость в адаптации к изменениям рыночной конъюнктуры за счёт высокой маневренности капитала (0,96).
Weaknesses (Слабые стороны) - Незначительное снижение выручки в 2024 г. (с 17 354 до 13 579 тыс. руб.); - Низкая доля внеоборотных активов (402 тыс. руб. в 2024 г.), что ограничивает производственный потенциал; - Минимизация запасов повышает операционные риски.	Threats (Угрозы) - Уязвимость к сбоям в цепочках поставок из-за низкого уровня запасов; - Риск снижения устойчивости при падении операционной рентабельности; - Ограниченный производственный потенциал при масштабировании.

ООО «Ролтех» демонстрирует наиболее устойчивое и здоровое финансовое состояние. Высокие коэффициенты текущей ликвидности, крепкий тип финансовой устойчивости, рост собственного капитала и стабильная динамика выручки и баланса формируют прочную основу для развития. Финансовая гибкость компании позволяет ей адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и развиваться без привлечения значительных заемных средств. Однако, «Ролтех» сталкивается с операционными ограничениями и рисками: прогнозируемое незначительное снижение выручки, низкая доля внеоборотных активов, ограничивающая производственный потенциал, а также минимизация запасов, повышающая операционные риски и уязвимость цепочек поставок. Для дальнейшего масштабирования и поддержания устойчивости «Ролтех» необходимо будет инвестировать в расширение производственного потенциала и более эффективно управлять запасами, минимизируя операционные риски.

Таким образом, с точки зрения оценки КПЭ рисков и возможностей перед инвестированием, ООО «Ролтех» представляет собой наиболее надежный и устойчивый объект для размещения капитала. ООО «Авангард» находится в зоне системного финансового кризиса и требует антикризисного вмешательства. АО «КАПС-1», несмотря на относительную устойчивость, нуждается в пристальном контроле за структурой капитала и мерами по повышению операционной и финансовой эффективности. Полученные результаты подтверждают необходимость комплексного подхода к анализу финансовой отчетности как основы для принятия обоснованных инвестиционных решений.

Источники:

1. Балаба, А. А. Пути улучшения финансового результата деятельности предприятия за счет роста объемов производства и реализации продукции / А. А. Балаба, М. А. Летунова, Е. В. Завгородняя // Проблемы и перспективы развития теории и практики экономического анализа : Сборник статей Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, преподавателей, посвященной 95-летию КубГАУ, Краснодар, 01–04 апреля 2017 года. – Краснодар: Издательство "Магарин Олег Григорьевич", 2017. – С. 6-11. – EDN ZBQURF.
2. Гамаль, Ю. В., Поляков В. Е. Анализ финансовых результатов ЗАО "Рассвет" Павловского района / Ю. В. Гамаль, В. Е. Поляков // Проблемы и перспективы развития теории и практики экономического анализа : сборник статей международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей, Краснодар, 01 апреля 2016 года. – Краснодар: Издательство "Магарин Олег Григорьевич", 2016. – С. 63-68.
3. Завгородняя, Е. В. Анализ финансового состояния ООО «Монарх к» / Е. В. Завгородняя, В. Е. Бобрышева // Управление в 21 веке: проблемы и перспективы : Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию кафедры государственного и муниципального управления КубГАУ имени И.Т. Трубилина, Краснодар, 14 декабря 2023 года. – Краснодар: Краснодарский ЦНТИ - филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго РФ, 2024. – С. 184-197.
4. Олейник А. Н. Анализ и управление ликвидностью и платежеспособностью организации / А. Н. Олейник, А. А. Овсиенко, А. А. Кулак, Е. А. Пак // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 38(6). – С. 441-446.
5. Петрова, К. С., Поляков В. Е. Анализ потребности организации в кредитных ресурсах / К. С. Петрова, В. Е. Поляков // Российская экономика: взгляд в будущее : материалы III международной научно-практической конференции (заочной): в 2 частях, Тамбов, 17 февраля 2017 года. Том Часть 1. – Тамбов: Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, 2017. – С. 222-228.
6. Васильева, Н. К. Экономический анализ: учебник для вузов / Н. К. Васильева. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 328 с.
7. Болотнова, Е. А. Финансовый анализ: методология и практика / Е. А. Болотнова. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 216 с.

В.В. Кириллова – к.с.-х.н., доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия, vera6996@mail.ru,

V.V. Kirillova – candidate of agricultural sciences, associate professor of the department of enterprise economics, Ural state university of economics, Ekaterinburg, Russia;

М.Г. Ежова – к.с.-х.н., доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия, marinaezh@mail.ru,

M.G. Ezhova – candidate of agricultural sciences, associate professor of the department of enterprise economics, Ural state university of economics, Ekaterinburg, Russia;

Ю.А. Мальцева – магистрант направления подготовки «Экономика» Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия, ulicmalceva@gmail.com,

Yu.A. Maltseva – master's student in the field of study «Economics», Ural state university of economics, Ekaterinburg, Russia.

GAP-АНАЛИЗ КАК МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ
GAP ANALYSIS AS A METHOD OF STRATEGIC ANALYSIS AT A METALLURGICAL ENTERPRISE

Аннотация. В статье рассматривается метод стратегического анализа – GAP-анализ и его применение на практике, для оценки причин отличия желаемых результатов от действительных. Проведен GAP-анализ на примере металлургического предприятия, с целью выбора и обоснования стратегического направления развития. Определен показатель «разрыва» плана-прогноза объемов реализации продукции предприятия на внутреннем рынке, проанализированы его причины. Исследована динамика объемов продаж алюминиевой продукции предприятия. Представлен анализ сфер использования алюминиевых сплавов в отдельных отраслях: энергетики, транспорта, строительства. Определено место предприятия на рынках проката из алюминиевых сплавов и кузнечно-прессовой продукции. Сделаны выводы об эффективности применения GAP-анализа для выявления проблемных зон, поиска экономии временных и финансовых ресурсов, оптимизации распределения ресурсов, ускорения достижения организационных целей.

Abstract. The article discusses the method of strategic analysis – GAP-analysis and its application in practice, to assess the reasons for the difference between the desired and actual results. A GAP-analysis was conducted on the example of a metallurgical enterprise, in order to choose and justify a strategic direction for development. The indicator of the "gap" in the plan-forecast of the enterprise's sales volumes in the domestic market was determined, and its causes were analyzed. The dynamics of the sales volumes of the enterprise's aluminum products were studied. An analysis of the areas of use of aluminum alloys in specific industries, such as energy, transportation, and construction, was presented. The company's position in the markets for aluminum alloy rolled products and forging and pressing products has been determined. Conclusions have been drawn on the effectiveness of using GAP analysis to identify problem areas, find ways to save time and financial resources, optimize resource allocation, and accelerate the achievement of organizational goals.

Ключевые слова: стратегический анализ, GAP-анализ (анализ разрыва), металлургический завод, объем реализации, алюминиевые сплавы, рынок кузнечно-прессовой продукции, сферы применения алюминиевых сплавов, рынок проката из алюминиевых сплавов.

Keywords: strategic analysis, GAP analysis (gap analysis), metallurgical plant, sales volume, aluminum alloys, market for forging and pressing products, applications of aluminum alloys, market for rolled aluminum alloys.

Введение

Основная цель любого коммерческого предприятия – получение прибыли. Прибыль является ключевым показателем эффективности работы предприятия, источником его развития, а также гарантом выполнения обязательств перед сотрудниками и гос. органами. Кроме всего прочего, стремление к получению прибыли стимулирует бизнес к нововведениям, повышению качества и конкурентоспособности.

Объем прибыли в металлургии сильно варьируется и зависит от рынка, цен на сырье, объемов производства, роста издержек, рыночной конъюнктуры (например, в 2024-2025 годах). Ключевая ставка ЦБ влияет на стоимость кредитов и инвестиционную активность, а инвестиции в модернизацию могут временно снижать свободный денежный поток и чистую прибыль. Иными словами, с выполнением ключевого показателя работы на производственном предприятии не все так просто. Так как основной, а иногда и единственный, источник прибыли – это производимая продукция, то для достижения плана по прибыли устанавливаются планы по производству и реализации продукции. Для этого необходим тщательный анализ конъюнктуры рынка и прогнозирование спроса на продукцию. Глубокий анализ также необходим при отклонении план – факт. Для этого существуют различные методы анализа, одним из которых является «GAP-анализ». «GAP-анализ» (анализ разрыва) – метод стратегического анализа по оценке отличия желаемого от действительного, причин его появления и вариантов устранения на пути движения к стратегической цели [11].

Под этим разрывом можно понимать разницу между установленным планом и фактическим результатом; между желаемым результатом и прогнозом развития; между имеющимися ресурсами и необходимыми для получения результата и пр. Для проведения «GAP-анализа» необходимо выбрать объект анализа, затем определить величину разрыва (желаемое от действительного), важным этапом является определение причин этого разрыва. По ходу проведенного анализа после выявления причин отклонения необходимо определить пути устранения, и, возможно, пересмотреть стратегию развития в случае невозможности полного устранения разрыва.

Основная часть

Сущность исследования заключается в том, что имеет место текущий результат деятельности, обозначенный как $Д_1$ на рисунке 1. Это факт, который должен подлежит оценке руководством предприятия. Если результат удовлетворительный, то необходимо просто поддерживать текущий уровень доходов, и тогда в период $t_1 – t_2$ он должен остаться неизменным (это показано прямой линией $О – О_1$). Цель в данном случае – поддержание текущего положения дел. Как правило, для достижения этой цели нет необходимости проводить какие-либо специальные исследования.

Если текущее положение дел с точки зрения руководства не является удовлетворительным, и существует необходимость в увеличении дохода, то определяется размер увеличения (линия $О – О_2$). Размер увеличения дохода ($\Delta Д$) определяется, как правило, экспертным путем и это становится целью для всего предприятия.

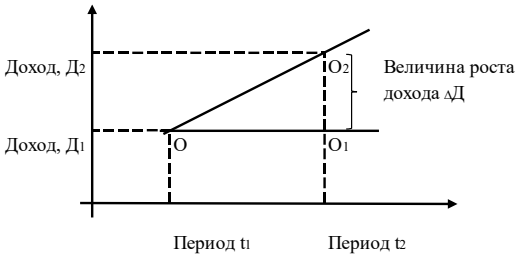


Рисунок 1 – GAP – анализ [10]

Целью анализа в этом случае является решение задачи: как и на каких рынках может быть достигнут этот результат. Анализ сделан должным образом, если в результате предложены (или проверены) альтернативы, которые учитываются при выработке решения. Решение – это выбор стратегического направления или стратегии развития фирмы (возможного ухода с рынка, изменения ассортимента и т.д.).

Рассмотрим применение GAP – анализа на примере Каменск-Уральского металлургического завода (АО «КУМЗ»). В таблице 1 и на рисунке 2 представлены плановые и фактические показатели производства алюминиевой продукции предприятием за 2020-2025 гг.

Таблица 1 – Объем продаж на внутреннем рынке за 2020-2025 гг.

Объем продаж Россия, тонн											
2020г.		2021г.		2022г.		2023г.		2024г.		2025г.	
план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	прогноз
64960	52437	67904	59167	63329	61215	89750	69150	95100	87330	90215	66545
Отклонение факт - план, тонн											
(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%	(+/-)	%
-12 523	-19	-8 737	-13	-2 114	-3	-20 600	-23	-7 770	-8	-23 670	-26

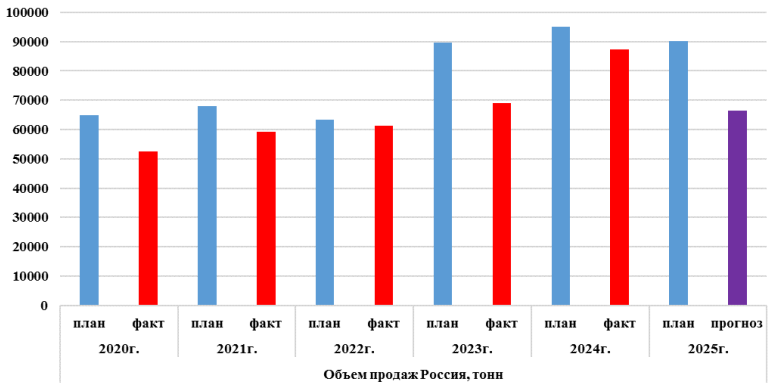


Рисунок 2 – Объем продаж на внутренний рынок 2020-2025 гг.

Известно, что по данным за 2021 г. продукция АО «КУМЗ» отгружалась примерно поровну между странами Европы, Америки и внутренним рынком. После введенных в 2022 г. санкций, резко упал объем реализации на экспорт [3]. Для дальнейшей эффективной работы и получения прибыли необходимо перенаправить объемы производства на внутренний рынок. При этом возникает важный вопрос: способен ли внутренний рынок принять такие объемы продукции?

Объемы производства планируются по двум составляющим: на основании данных службы продаж (уже заключенных договоров поставки, а также планируемых к заключению договоров на следующий год), и такая дельта реализации, при которой предприятие сможет выйти на положительную прибыль.

На рисунке 2 видно, что планируемые показатели объемов реализации выше фактических показателей. Несомненно, ежегодно объемы реализации на внутренний рынок растут, однако бюджет реализации растет не пропорционально росту фактических отгрузок. Например, в 2023 г. бюджет реализации товарной продукции был увеличен на 29,4% относительно бюджета 2022 г., в то время как фактическая реализация увеличилась всего на 11,4%. От того, какой объем реализации запланирован, во многом зависит операционный бюджет завода. На основании этих данных, соответственно, планируются объемы производства, объемы закупа сырья и материалов, объемы расхода энергоресурсов и т.п. На основании всего вышесказанного можно сделать вывод, что планирование объемов реализации есть ключевой этап при составлении бюджета предприятия. Еще важнее - анализ отклонений между бюджетом и фактом для корректного планирования объемов реализации.

Итак, объектом анализа является объем реализации товарной продукции АО «КУМЗ» по России, в тоннах. За базу для проведения анализа возьмем бюджет 2025 г. и прогноз на 2025 г., с учетом фактических отгрузок за 6 месяцев этого года. По данным таблицы 1 видно, что прогноз отличается от плановых показателей на 26 % (ниже плана на 23670 тонн). Разрыв план-прогноз, на основании данных таблицы 1, будет выглядеть следующим образом (рисунок 3).

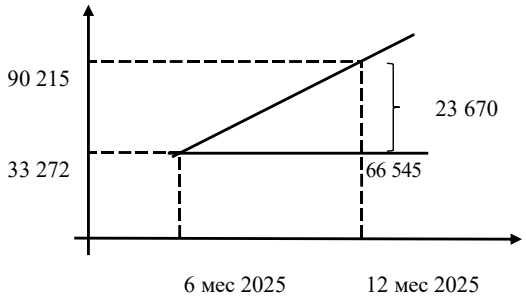


Рисунок 3 – Разрыв план-прогноз объема реализации на 2025 г.

Задача анализа заключается в определении причины разрыва и найти возможные решения для его сокращения на 23670 тонн. Для этого далее необходимо разобраться в производимой номенклатуре продукции предприятия на внутренний рынок, а также в потребностях российских предприятий в алюминиевой продукции.

Характеризуя в целом современную алюминиевую отрасль, согласимся с высказыванием А. Асатура, заместителя председателя Алюминиевой Ассоциации: «ключевым драйвером для отрасли становится внутренний спрос, обладающий огромным потенциалом для роста, в том числе, благодаря импортозамещению и развитию внутреннего рынка в строительстве, транспорте, энергетике, товарах народного потребления и др. …» [9].

Рассмотрим подробнее алюминиевые сплавы, наиболее востребованные, в отраслях российской экономики (таблица 2).

Таблица 2 – Сферы использования алюминиевых сплавов в отраслях [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 12]

Сплав	Сфера использования
2024	В авиастроении (фюзеляж и крылья, силовые элементы, перегородки, ребра)
7075	В авиастроении для деталей, работающих при высоких нагрузках
1420, 1421, 1460, 1441	В авиастроении для конструкций, требующих снижения веса, например, топливные баки
5052	В строительстве, в нефтедобывающей промышленности системы трубопроводов
АЛ4, АЛ5, АЛ6, АЛ9	В строительной отрасли, в авиастроении, в автомобилестроении
АК4-2, Д20	В аэрокосмической отрасли детали двигателей, работающих при повышенных температурах
В95	В авиастроении (фюзеляж и крылья, силовые элементы, перегородки, ребра) самолетов
1933	В авиастроении для внутреннего силового набора (фитингов, шпангоутов, кронштейнов и др.).
В-1963	В авиастроении для внутреннего силового набора (фитингов, шпангоутов, кронштейнов и др.).
1461, 1469	В аэрокосмическом комплексе (обшивка и силовой набор планера, элементы конструкций)
5083	В судостроительной промышленности, автомобильной и авиационной.
5052	В морской и химической промышленности, медицинского оборудования, топливных баков летательных аппаратов, лопастей вентиляторов, шарниров, архитектурной облицовки и т.д.
54/5154	Для различных сварных конструкций, резервуаров для хранения, сосудов высокого давления, выхлопных труб, кузовов самосвалов, автоцистерн, резервуаров работы с химреагентами, а также в морской сфере
5086	В судостроительных заводах, в военной промышленности (таких как броневая обшивка, танки, бронетранспортеры, компоненты ракет)
6061	Сплав общего назначения: от инженерных применений, судов (каркасы), транспортного оборудования, различных деталей электроники до мебели.
2017	Для общих элементов конструкций, заклепок, деталей летательных аппаратов, общих элементов конструкций судов, деталей, используемых в строительстве зданий, шкивов и датчиков
3004/3104	Листовой металл для изготовления банок для напитков, резервуаров, коробов для кабелей, абажуров и других деталей ламп, а также в строительной промышленности (например, наружная стена)
5182	От производства банок для напитков до контейнеров, автомобильных кузовов
5754	Изготовление панелей кузова и других деталей в автомобильной промышленности, а также – в пищевой и судостроительной промышленностях, применяется в качестве кровли пола, баков и т.д.
1070	В строительстве зданий и сооружений, транспорта, высококачественных окислителей, алюминиевой фольги для электроники, пластин PS
1050	В химической и пищевой промышленности, автомобильной промышленности, архитектурных объектов и облицовки панелями
6063	«Архитектурный алюминий», изготовление труб, профильных материалов
АД35Т, АД31	В строительной отрасли для создания несущих элементов, таких как балки, фермы, а также для настила и других конструктивных частей мостов
3003	Незаменим в транспорте, автомобилях, зданиях (кровля и сайдинг), и упаковке.
1581	Используется в вагоностроении.
1570	Сварные корпуса ракет, космических летательных аппаратов, а также скоростных судов на подводных крыльях
1163	Для силовых конструкций самолётов. Полуфабрикаты из 1163 в виде листов, труб, различных профилей используются в строительстве и машиностроении.
1201	Применяется в ответственных конструкциях для криогенной техники, авиации и ракетостроения, а также для изготовления труб, профилей, лент и плит.
АМГ6	В военной технике, в аэрокосмической отрасли, химической промышленности, робототехнике, транспортном машиностроении.
1561	В судостроении и кораблестроении, химической промышленности, робототехнике, транспортном машиностроении.
1915	Производство труб и машиностроительных деталей, несварных конструкций для строительной отрасли и авиастроения. Он находит применение в производстве отдельных узлов легковых машин.
1953	Для изготовления строительных конструкций, витрин, багетов для потолков, кронштейнов, а также в машиностроении и для создания элементов кровли,
1960	Для изготовления нагруженных силовых конструкций в авиации, ракетной технике и машиностроении.
6082	Часто используется в конструкциях, транспортной технике (краны, мосты, автомобили)
8006	Для производства тонких листов, фольги, особенно в упаковке для медицинских товаров
А5	Используется для производства пищевой посуды, упаковок, теплообменников, химического оборудования, листов для полиграфии и в электротехнике
3005	Производство корпусов аккумуляторов, радиаторов, в косметической и копировальной технике
АВ	Авиационные детали, лопасти вертолетов, прессованные профиля
АД1	В химической, пищевой промышленности, электротехнике и производстве теплообменников
АД31	В строительной отрасли, в производстве деталей электротехники (твёрдых шин) и в производстве труб

Продолжение таблицы

Сплав	Сфера использования
АК4-1	Используется для изготовления деталей реактивных двигателей
АК4-1Ч	В авиастроении, машиностроении, для производства плит, листов, штамповки
АК6	Широко применяемый в машиностроении, авиастроении и других отраслях промышленности
АМГ2	Для создания стеновых конструкций, различных панелей, возможно в холодильном производстве
АМГ3	В химической промышленности, ядерной промышленности, в системах кондиционирования
АМГ5	В судостроительной отрасли, в авиастроении, космической промышленности, машиностроении.
АМЦ	Автомобилестроение, строительная отрасль, пищевая промышленность, судостроение
В93ПЧ	Авиационная промышленность, космическая техника, транспортное машиностроение, судостроение, строительство, энергетика, оборонная промышленность.
В95ОЧ	В авиационной отрасли
В95ПЧ	Применяется в авиационной промышленности, и специальных отраслях машиностроения
Д1	Широко используется в машиностроении, авиастроении
Д16	Использование в космической, авиационной промышленности, энергетике
Д16П	Авиастроение, автомобилестроение, электротехническая промышленность, производство спортивного инвентаря, приборостроение, судостроение, ракетно-космическая техника.
Д16Ч	Авиастроение, автомобилестроение, электротехническая промышленность, производство спортивного инвентаря, приборостроение, судостроение, ракетно-космическая техника.
7050	Используется в аэрокосмической промышленности.
6060	В производстве архитектурных элементов.

По данным Алюминиевой Ассоциации строительная отрасль является одним из основных потребителей алюминия – на неё приходится 25% всего потребления металла, упаковка (25%), энергетика (16%), транспорт (11%) [4]. Согласно таблице 2 в строительном секторе используются сплавы: АЛ4 – АЛ6, АЛ9, АД35Т, АД31, 6060, 6063. Таким образом, чтобы занимать лидирующие позиции на внутреннем рынке потребления алюминиевых полуфабрикатов, необходимо производить продукцию из данных видов сплавов. Рассмотрим ниже из каких сплавов производится товарная продукция на АО «КУМЗ» (таблица 3).

Таблица 3 – Сплавы, используемые при производстве товарной продукции на АО «КУМЗ» и их доля в общем объеме производства

Сплав	Реализация за 6 мес 2025г.	Доля в реализации	Сфера применения
1163	231,96	0,71%	Авиастроение, машиностроение
1201	101,71	0,31%	Авиастроение, ракетостроение
1561	249,06	0,76%	Судостроение и кораблестроение, транспортное машиностроение
1915	3,32	0,01%	Авиастроение, машиностроение
1925К	22,35	0,07%	Автомобилестроение, машиностроение (ж/д транспорт), судостроение и мотостроение
1933	376,35	1,15%	Авиастроение
1953	175,03	0,53%	Строительная отрасль, машиностроение
1960	388,551	1,18%	Авиа- и ракетостроение
3003	33,09	0,10%	Строительная отрасль
3005	3,49	0,01%	Строительная отрасль
5083	1847,03	5,62%	Судостроение, транспортное машиностроение
6061	1372,64	4,18%	Транспортное оборудование
6082	100,15	0,30%	Машиностроение
8006	589,96	1,80%	Упаковка и мед.товары
А5	2791,38	8,50%	Упаковка и пищевая посуда
АВ	85,629	0,26%	Авиастроение
АД1	325,64	0,99%	Химическая и пищевая промышленность
АД31	10,42	0,03%	Энергетика
АК4-1	227,24	0,69%	Авиастроение и ракетостроение
АК4-1Ч	645,86	1,97%	Авиастроение и машиностроение
АК6	805,28	2,45%	Авиастроение и машиностроение
АМГ2	4410,27	13,43%	Строительная отрасль
АМГ3	1041,74	3,17%	Химическая и ядерная промышленность
АМГ5	632,64	1,93%	Строительная отрасль
АМГ6	5791,65	17,63%	Оборонная промышленность, робототехника, транспорт
АМЦ	860,49	2,62%	Автомобилестроение, строительная отрасль
В93ПЧ	254,29	0,77%	Автомобилестроение, строительная отрасль
В95	835,34	2,54%	Авиационная промышленность
В95ОЧ	1178,5	3,59%	Авиационная промышленность
В95ПЧ	275,96	0,84%	Авиационная промышленность
Д1	1474,46	4,49%	Авиационная промышленность, машиностроение
Д16	4647,36	14,15%	Авиационная промышленность, энергетика
Д16П	105,04	0,32%	Авиастроение, ракетостроение, судостроение
Д16Ч	403,65	1,23%	Авиастроение, ракетостроение, судостроение
7075	398,59	1,21%	Авиационная промышленность
7050	151,6	0,46%	Аэрокосмическая промышленность
Итого:	32847,72	100,00%	

Итак, согласно данным таблицы 3, на сплавы, используемые в строительной отрасли, приходится 16% от объема реализации; на упаковку – 11%; сплавы, используемые в энергетическом комплексе – 7%; в транспортной отрасли – 11%. Следовательно, товарная продукция по основным сферам потребления на внутреннем рынке, реализуемая АО «КУМЗ» составляет суммарно всего 45% от общего объема реализации, вместо 77% [4]. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятию необходимо пересмотреть номенклатуру сплавов, чтобы увеличить объемы производства и реализации.

Далее проведем расчет с целью определения возможного роста объема реализации, при условии увеличения доли продукции для лидера потребления алюминия, которым является строительная отрасль.

По данным службы маркетинга АО «КУМЗ» доля предприятия на рынке алюминиевого проката РФ составляет 41%, на рынке кузнечно-прессовой продукции – 31% (таблицы 4 и 5).

Таблица 4 – Рынок проката РФ из алюминиевых сплавов в тоннаже и доля АО «КУМЗ»

Предприятие	Объем, тн.			Доля, %
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
КУМЗ	68000	62000	70000	41
РУСАЛ	18000	18000	17000	10
АМР	25000	25000	23000	13
Импорт	14000	14000	9000	5
СМЗ	50000	54000	52000	30
Итого:	175000	173000	171000	100

Таблица 5 – Рынок кузнечно-прессовой продукции РФ из алюминиевых сплавов, в тоннаже и доля АО «КУМЗ»

Предприятие	Объем, тн.			Доля, %
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	
КУМЗ	23000	21000	23000	31
КраМЗ	22000	23000	24000	32
АМР	8000	10000	10000	13
Импорт	5000	6000	6000	8
СМЗ	10000	12000	12000	16
Итого:	68000	72000	75000	100

Если предположить, что 25% от общего объема реализации составит продукция для строительной отрасли (42 750 тн.), тогда реализация АО «КУМЗ» составит 17 500 тн. (41% от 42 750 тн.). По кузнечно-прессовой продукции объем для строительной отрасли предположительно составит 18 750 тн., тогда реализация АО «КУМЗ» – 5750 тн. (31% от 18 750 тн.).

Итого, суммарный возможный прирост в объеме реализации составляет 23 250 тн. Таким образом, мы вышли на показатель «разрыва» в GAP-анализе (рисунок3).

Выводы

1. Объемы реализации предприятия на внутренний рынок увеличиваются, однако бюджет реализации растет не пропорционально росту фактических отгрузок
2. Для лидирующих позиций на внутреннем рынке потребления алюминиевых полуфабрикатов, предприятию необходимо производить продукцию из следующих видов сплавов: АЛ4 – АЛ6, АЛ9, АД35Т, АД31, 6060, 6063.
3. Благодаря GAP-анализу можно выявить проблемные зоны планирования оптимальных объемов реализации на внутреннем рынке. Анализ помогает ориентироваться на конкретные действия, экономя временные и финансовые ресурсы, это, в свою очередь, позволяет эффективно распределять ресурсы и ускорять достижение целей.

Источники:

1. Алюминиевые сплавы это. https://inner.su/articles/alyuminievye-splavy-eto/#:~:text=Строительство,на%20фундаменты%20и%20 упрощает%20монта/ (дата обращения: 03.02.2026).
2. Алюминиевый сплав 6061. http://aluminum-alloys.ru/1-6-1-6061-series-aluminum-alloys.html (дата обращения: 03.02.2026).
3. Мальцева, Ю. А. Перспективы развития рынка алюминиевого проката в условиях ограничений / Ю. А. Мальцева, В. В. Кириллова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 10(128). – С. 191-196.
4. Морозова Е.А., Алмурзин М.Н., Правосудов Д.Д., Банин Д.И. Современные алюминиевые сплавы, применяемые в авиакосмической отрасли. https://apni.ru/article/4000-sovremennie-alyuminievie-splavi-primenyaemie (дата обращения: 03.02.2026).
5. Новости алюминиевой отрасли / Журнал «Алюминиевый вестник» №03(61) 2022 г. https://www.aluminas.ru/upload/documents/vestnik/Vestnik-AA-61.pdf (дата обращения: 04.02.2026).
6. Официальный сайт Henan Chalco Aluminium. Фокус на производстве алюминия. https://www.chalcoaluminum.ru/knowledge/aluminum-bridge-profile/#:~:text (дата обращения: 03.02.2026).
7. Официальный сайт РЕМСТРОЙСНАБ. Блог: Преимущества алюминиевых сплавов в строительстве. https://vshrss.ru/blog/stati/preimushchestva-alyuminievykh-splavov-v-stroitelstve/#:~:text=Алюминиевые%20сплавы%20в%20строительстве/ (дата обращения: 03.02.2026).
8. Панюжев А.А., Мокшанов А.С. Металлы и их сплавы, применяемые в авиастроении. https://apni.ru/article/86-metalli-i-ikh-splavi-primenyaemie-v-aviastroeni / (дата обращения: 03.02.2026).
9. Россия обладает потенциалом для развития потребления алюминия внутри страны / Алюминиевая ассоциация. Объединение производителей, поставщиков и потребителей алюминия, 2025 г. https://www.aluminas.ru/media/news/rossiya-obladaet-potentsialom-dlya-razvitiya-potrebleniya-alyuminiya-vnutri-strany/(дата обращения: 03.02.2026).
10. Ямпольская, Д. О. Маркетинговый анализ: технология и методы проведения: учебник и практикум для вузов / Д. О. Ямпольская, А. И. Пилипенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 268 с.
11. GAP-анализ: зачем нужен и как используется. https://altcraft.com/ru/glossary/gap-analiz-zachem-nuzhen-i-kak-ispolzuetsya#:~:text=%D0%93%D1%8D%D0%BF%2D%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F (дата обращения: 02.02.2026).
12. VABM: Алюминий в строительстве в России. https://www.aluminas.ru/media/media-publications/vabm_alyuminiy_v_stroitelstve_v_rossii/ (дата обращения: 03.02.2026).

Н.В. Климовских – к.э.н., доцент кафедры экономической теории, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, klimovskix.n@edu.kubsau.ru,

N.V. Klimovskikh – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economic theory, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.Ю. Данилов – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, vadimkadanilov@mail.ru,

V.Yu. Danilov – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

К.С. Волков – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kv5076059@gmail.com,

K.S. Volkov – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Р.А. Розявко – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, nachosanvi9@mail.ru,

R.A. Rozyavko – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ
INNOVATION ACTIVITY AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE FIRM IN THE REGIONAL MARKET

Аннотация. В данной статье рассматривается инновационная деятельность как инструмент повышения конкурентоспособности. Было рассмотрено понятие конкурентоспособности региона и значения уровня конкурентоспособности отдельно взятой хозяйствующей единицы в механизме регионального масштаба. Объектом исследования в данной научной работе выступает ЗАО «КМКК»: проводится анализ ресурсной и финансовой базы, а также конкурентоспособности в соответствии с методикой влияния пяти конкурентных сил по М. Портеру. На основании полученных результатов нами предложен проект, ориентированный на диверсификацию производства ЗАО «КМКК» – создание производственной линии по переработке плодовых и ягодных культур с целью дальнейшего производства купажированного чая и яблочных чипсов. В завершении исследовательской работы представлен вывод, отражающий характеристику основных экономических показателей, характеризующих экономическую эффективность инновационного проекта.

Abstract. This article considers innovation activity as a tool for increasing competitiveness. The concept of competitiveness of the region and the importance of the level of competitiveness of a single economic unit in the mechanism of the regional scale were considered. The object of research in this scientific work is CJSC "KMKK": the analysis of the resource and financial base, as well as competitiveness is carried out in accordance with the method of influence of the five competitive forces according to M. Porter. Based on the results obtained, we proposed a project aimed at diversifying the production of KMKK CJSC - the creation of a production line for the processing of fruit and berry crops for the purpose of further production of blended tea and apple chips. At the end of the research work, a conclusion is presented that reflects the characteristics of the main economic indicators that characterize the economic efficiency of an innovative project.

Ключевые слова: конкурентоспособность, инновации, инновационная деятельность, фирма, региональный рынок.

Keywords: competitiveness, innovation, innovation activity, firm, regional market.

Современный экономический сектор Российской Федерации достаточно нестабилен, что обусловлено динамичным развитием внешней среды, соответственно, с быстро изменяющимися условиями, предприятиям приходится адаптироваться к текущим рыночным тенденциям, однако данный этап проходят не все хозяйствующие субъекты, что приводит к негативным последствиям. В условиях нестабильности экономики одним из эффективных инструментов поддержки оптимального функционирования предприятия является повышение уровня конкурентоспособности, что в свою очередь представляет широкий спектр процессов, сопряженных с такими понятиями как качество производимого продукта, своевременное ресурсообеспечение организации, работа над маркетинговыми механизмами и другие. Ввиду того, что многие предприятия (в частности, субъекты малого и среднего бизнеса) не могут себе позволить интегрировать в производственные процессы инновационные разработки или новое оборудование, оптимизировать деятельность организации позволяет оптимизация или модернизация уже имеющихся ресурсов и бизнес-процессов с помощью интеграции инновационного программного обеспечения или инновационных подходов к осуществлению управленческой или производственной деятельности.

Данный подход в аспекте повышения конкурентоспособности позволяет оценить текущее состояние организации в данном направлении, а также внедрить новые методики в разрезе принятия управленческих решений и интеграции IT-технологий. Повышение конкурентоспособности путем интеграции инновационных проектов обладает особой актуальностью для предприятий, занятых в промышленном производстве, что обусловлено широким спектром возможностей интеграции современных технологий с целью повышения эффективности производственных процессов. Вопрос устойчивого развития экономического сектора на данный момент стоит достаточно остро, именно поэтому повышение конкурентоспособности путем внедрения новых идей является одним из оптимальных вариантов улучшения собственного финансового состояния.

Конкурентоспособность региона представляет собой экономическое явление, при котором все отрасли хозяйствования поступательно и равномерно развиваются за счет сформированной инвестиционной базы или инвестиционного потока, поступающего как за счет внутренних, так и за счет внешних источников. Стоит также отметить, что уровень конкурентоспособности региона базируется на цельной системе взаимосвязанных между собой факторов и условий (внутренней и внешней среды), при которых рассматриваемый регион стабильно развивается при этом формируя устойчивость и стабильность в рамках финансово-экономических показателей. То есть, иными словами, прослеживается ежегодный прирост показателей, положительная тенденция, что говорит об экономическом росте и является преимуществом для государства. Повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в системе повышения конкурентоспособности региона продиктована стремлением к независимости от импортной продукции, стремлением занять наибольшую долю рынка в отрасли, а также повышением уровня прибыли от реализации товаров, услуг, работ [1, 2].

Поскольку исследование проводится в рамках изучения микроэкономической среды, объектом исследования выбрано сельскохозяйственное предприятие – ЗАО «КМКК», основным видом деятельности которого

является «Производство прочей молочной продукции». Данная организация выпускает известную молочную и молокосодержащую продукцию, которая пользуется спросом у потребителя, под товарным знаком «Коровка из Кореновки». Для того, чтобы рассмотреть пути повышения конкурентоспособности предприятия, необходимо первоначально изучить ресурсную базу и финансовое состояние данного хозяйствующего субъекта на текущий момент времени. Рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1 – Ресурсы ЗАО «КМКК»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. в % к.	
				2022 г.	2023 г.
Среднегодовая численность работников, чел.	1854	1820	1787	96,4	98,2
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	3 492 222	3 761 626	4 151 584,5	118,9	110,4
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	4650161	5237123	6848524,5	147,3	130,8

Анализируя данные таблицы 1, можно сказать, что среднегодовая численность работников сократилась с 1854 чел. в 2022 г. до 1787 чел. в 2024 г. Среднегодовая стоимость основных средств увеличилась и составляет 4 151 584,5 тыс. руб. в 2024 г. Увеличение среднегодовой стоимости основных средств говорит о приобретении основных средств, их модернизации, переоценке с учетом текущей инфляции. среднегодовая стоимость оборотных средств увеличилась на 2 198 363,5 тыс. руб. и в 2024 году была равна 6 848 524,5 тыс. руб. Рост среднегодовой стоимости основных производственных оборотных средств предприятия – хороший знак, свидетельствующий о том, что компания не «сливает» имеющийся в ее распоряжении капитал, а преумножает его [4].

Вышеописанный анализ ресурсов предприятия говорит о том, что ЗАО «КМКК» – организация, имеющая высокий территориальный, технический и трудовой потенциал. Однако, для комплексной оценки его состояния необходимо обратить внимание на результаты осуществляемой деятельности, что позволит выяснить насколько рационально используются имеющиеся ресурсы. Рассмотрим таблицу 2.

Таблица 2 – Результаты деятельности ЗАО «КМКК»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. в % к	
				2022 г.	2023 г.
Выручка-всего, тыс. руб.	18 335 699	20 275 829	21 365 975	116,5	105,4
Себестоимость продаж	14 654 181	15 227 897	15 515 860	105,9	101,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 877	2 022 125	2 531 109	1348,5	125,2
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	391 397	1 213 009	2 535 349	2143952	В 64 раза
Чистая прибыль, тыс. руб.	327 597	1 279 189	2 412 703	2085106	в 73 раза
Рентабельность реализованной продукции, %	125,1	133,1	137,7	-	-

Анализируя таблицу 2, можно прийти к выводу об улучшении основных финансовых результатов исследуемого объекта. Так выручка в 2024 году составила 21 365 975 тыс. руб., что 16,5 больше 2022 г. Прибыль от продаж тоже увеличилась на 2 529 232 тыс. руб., это связано с опережением роста объема продаж над темпом роста коммерческих расходов. Также на прибыль повлияло увеличение себестоимости на 5,9% и управленческих расходов на 8,5. Прибыль до налогообложения в 2022 г. тоже была отрицательной и была равна -391 397 тыс. руб., а в 2024 г. значительно увеличилась – 2 535 349 тыс. руб. Это говорит о финансовой успешности. В 2022 г. чистая прибыль была отрицательной и была равна -327 597 тыс. руб., а в 2024 г. она была равна 2 412 703 тыс. руб. Увеличение чистой прибыли в балансе говорит об эффективности бизнеса и перспективах роста. Рентабельность реализованной продукции увеличилась с 125,1% в 2022 г. до 137,7% в 2024 г. Увеличение рентабельности реализованной продукции может указывать на повышение эффективности бизнеса.

Затраты предприятия на основные и оборотные средства необходимы для того, чтобы осуществлять коммерческую деятельность, однако, чтобы оценить, насколько грамотно данные средства распределяются и приносят ли они экономическую выгоду, необходимо проанализировать окупаемость статьи затрат, рассмотрим таблицу 3.

Таблица 3 – Окупаемость затрат по основным видам продукции ЗАО «КМКК»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+,-) в 2024 г. от	
				2022 г.	2023 г.
Окупаемость затрат в целом по предприятию	1,251	1,331	1,377	110,1	103,5

Анализируя таблицы 3, видно, что затраты в целом по предприятию окупаются, об этом свидетельствует темп прироста, который составляет 10,1% по отношению 2024 г. к 2022 г. Рост окупаемости затрат может говорить о эффективной тактике управления компанией, малом объёме производственных издержек и наличии, и применении мощной ценовой тактики [3].

Посредством приведенного выше анализа ресурсов организации, удается оценить потенциал ЗАО «КМКК» лишь поверхностно. Для получения детальной и развернутой информации, необходимо изучить эффективность использования данных ресурсов. Рассмотрим таблицу 4.

Обращаясь к таблице 4, стоит отметить, что распределение выручки на 1 среднегодового работника составляет 11 956,3 тыс. руб., что на 20,9% больше, чем в 2022 г. Прибыль от продаж на 1 работника в 2024 г. составила 1 416,4 тыс. руб., что в 141 раз больше, чем в 2022 г. Чистая прибыль на 1 работника в 2024 г. составила 1350,1 тыс. руб., что в 7,6 раза больше, чем в 2022 г. Данный факт обусловлен увеличением количества реализованной продукции, а также ростом выручки за исследуемый период. Объем выручки на 1000 руб. стоимости основных средств в 2024 г. составил 4,1 тыс. руб., что на 18,0 % ниже, чем в 2022 г. Показатели прибыли от продаж и чистой прибыли имеют тенденцию к увеличению в 140 и 5 раз, соответственно.

Таблица 4 – Эффективность использования ресурсов ЗАО «КМКК»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. в % к	
				2022 г.	2023 г.
Получено на 1 среднегодового работника, тыс. руб.: выручки	9 889,8	11 140,6	11 956,3	120,9	107,3
прибыли от продаж	1,0	1 111,1	1 416,4	в 141 раз	127,5
чистой прибыли	176,7	702,9	1350,1	в 7,6 раза	192,1
Получено на 1000 руб. стоимости основных средств, руб.: выручки	5,0	5,3	4,1	82,0	77,4
прибыли от продаж	0,005	0,5	0,7	в 140 раз	140,0
чистой прибыли	0,1	0,3	0,5	в 5 раз	166,6

Для того, чтоб рассматривать инновационный проект к внедрению в ЗАО «КМКК», необходимо провести анализ в соответствии с методикой М. Портера: рассматривается влияние 5 конкурентных сил, которые могут оказывать влияние на организацию, по завершении анализа предполагается построение таблицы с параметрами угроз и их описанием, обратимся к таблице 5.

Таблица 5 – Результаты анализа конкурентоспособности ЗАО «КМКК»

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Компания не обладает уникальным предложением на рынке, аналоги которому есть, однако все же потребители отдают предпочтение нашему товару
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Присутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков

Анализируя представленную информацию в таблице 5, стоит отметить, что по всем пяти параметрам существуют угрозы, ориентированные на сокращение уровня конкурентоспособности объекта исследования, при этом важно отметить, что угроза со стороны товаров-заменителей и угроза внутриотраслевой конкуренции обладают повышенной значимостью по сравнению с другими, именно поэтому необходимо рассматривать инновационный проект, ориентированный на диверсификацию деятельности ЗАО «КМКК» с целью сохранения активов в случае, если на рынке молочной продукции появится более сильный конкурент с новым видом товара.

Повышение конкурентоспособности компании возможно за счет диверсификации производства и реализации инвестиционных проектов. Нами предлагается к рассмотрению проект производственной линии по производству купажированного чая, а также автоматическая линия для изготовления чипсов.

Издержки на реализацию данного проекта представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Инвестиционные издержки на открытие производственной линии переработки плодовых и ягодных культур

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Аренда помещения	1200
Линия по производству сока прямого отжима из фруктов и ягод, в т. ч.	13952,6
Контейнероопрокидыватель с дозатором	1203,4
Сортировочный конвейер	265
Ягодная давилка	363
Насос фруктовых масс	390
Подогреватель с котлом	818,1
Пресс или протирочная машина	283
Самоочищающийся фильтр	444,3
Сборные емкости	1500
Пастеризатор	2870
Аппарат ручного розлива бутылок	1571,5
Аппарат розлива BIB	1865
Охлаждающая ванна	96,3
Кизельгуровый фильтр	1780
Открытые баки	329
Этикеровщик	174
Линия шоковой заморозки	2360
Технологическая линия по производству купажированного чая	1300
Автоматическая производственная линия для изготовления чипсов, в т. ч.	2697,5
мойка фруктов	657,7
машина для нарезки	99,3
сублимационная/инфракрасная сушка	690,5
автомат для упаковки	1250
Установка оборудования	1560
Покупка автотранспортных средств	1800
Маркетинг и реклама	900
Услуги логистики	1290
Сертификация	145
Прочие	4000
Итого	31205,1

Стартовая сумма вложений в первый год существования составит 31205,1 тыс. руб., из них 20310,1 тыс. руб. на оборудование. Финансирование проекта будет осуществляться за счет заемных и собственных средств.

Нами рассматривается кредит для бизнеса от «Альфа-Банк» сроком на 5 лет и ставкой 28%. Общая сумма долга составит 32979,1 тыс. руб., включая заемные средства и выплаты процентов за кредит.

Таблица 7 – Расчет платежей за пользование кредитом при реализации инвестиционного проекта

Показатель	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
Остаток долга, тыс. руб.	21415	17132	12849	8566	4283
Выплаты процентов за кредит (18%), тыс. руб.	3854,7	3083,76	2312,82	1541,88	770,94
Выплата основного долга, тыс. руб.	4283	4283	4283	4283	4283
Общие платежи по кредиту, тыс. руб.	8137,7	7366,76	6595,82	5824,88	5053,94

Данные таблицы 30 показывают, что ОПХ «Центральное» для реализации инвестиционного проекта открытия производственной линии переработки плодовых и ягодных культур необходимы заемные средства в размере 21415 тыс. руб. Платежи будут осуществляться с помощью аннуитетных платежей. Общая сумма платежа составит 31979,1 тыс. руб., из них 11564,1 тыс. руб. – это выплата по процентам.

Результаты предлагаемого инвестиционного проекта открытия производственной линии переработки плодовых и ягодных культур представим в следующей таблице.

Таблица 8 – Финансовые результаты инвестиционного проекта переработки плодовых и ягодных культур в ЗАО «КМКК»

Показатели	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
Ожидаемая выручка, тыс. руб.	29950,0	32945,0	37886,8	56830,1	68196,2
Совокупные затраты, тыс. руб.	14421,0	15863,1	17766,7	19898,7	21888,5
Плата за кредит, тыс. руб.	8137,7	7366,8	6595,8	5824,9	5053,9
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	7391,3	9715,1	13524,3	31106,6	41253,7
Налог на прибыль, тыс. руб.	443,5	582,9	811,5	1866,4	2475,2
Проектируемая чистая прибыль, тыс. руб.	6947,8	9132,2	12712,8	29240,2	38778,4

На основании данных таблицы 8, можно сказать, что доходы от реализации продукции линии по переработке плодово-ягодных культур будут увеличиваться с каждым годом, то есть яблочный и ягодный соки прямого отжима, чипсы, заморозка и ягодный чай будут востребованы на рынке. Так выручка в 2025 году будет составлять 29950,0 тыс. руб., а в 2029 году уже 68196,2 тыс. руб.

В таблице 9 представим расчет эффективности инвестиционного проекта.

Таблица 9 – Расчет экономической эффективности инвестиционного проекта открытия производственной линии переработки плодовых и ягодных культур в ЗАО «КМКК», тыс. руб.

Показатель	Год/шаг					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	(0-й)	(1-й)	(2-й)	(3-й)	(4-й)	(5-й)
Инвестиционные затраты	-31205,1					
Ожидаемая выручка		29950,0	32945,0	37886,8	56830,1	68196,2
Совокупные затраты		14421,0	15863,1	17766,7	19898,7	21888,5
Плата за кредит		8137,7	7366,8	6595,8	5824,9	5053,9
Налог на прибыль		443,5	582,9	811,5	1866,4	2475,2
Денежный приток		29950,0	32945,0	37886,8	56830,1	68196,2
Денежный отток		23002,2	23812,8	25173,9	27589,9	29417,7
Чистый денежный поток		6947,8	9132,2	12712,8	29240,2	38778,4
То же нарастающим итогом	-31205,1	-24257,3	-15125,0	-2412,2	26827,9	65606,4
Коэффициент дисконтирования (r=20 %)	1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Чистый дисконтированный поток		5787,5	6337,8	7360,7	14093,8	15588,9
То же нарастающим итогом	-31205,1	-25417,6	-19079,8	-11719,1	2374,7	17963,6
Чистая текущая стоимость проекта (NPV)	17963,6					
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	2,6					
Внутренняя норма доходности (IRR), %	37,3					
Дисконтированный срок окупаемости, лет	3,8					

По данным таблицы 9 можно сказать, что проект переработки плодово-ягодных культур будет эффективен, вложения принесут прибыль. Чистый дисконтированный доход будет равняться 17963,6 тыс. руб., индекс рентабельности равен 2,6%, внутренняя норма доходности равна 35,50%, проект окупит вложения и начнет приносить прибыль через 3,8 года.

Таким образом, рассмотрев и проанализировав проект по созданию производственной линии переработки плодовых и ягодных культур в ЗАО «КМКК», становится ясно, что впоследствии его реализации фирма увеличит объем получаемой выручки на 17963,6 тыс. руб., что является одним из весомых доводов принятия проекта к реализации. Кроме того, стоит отметить, что его интеграция в производственный процесс положительно отразится на уровне конкурентоспособности, что в дальнейшем может способствовать производственному расширению и интеграции комплиментарных проектов, например, создание цеха по плодово-ягодной переработке, производство соков, фруктовых или овощных пюре и других [5].

В заключении стоит отметить, что инвестиционная и инновационная деятельность являются одним из эффективных инструментов повышения конкурентоспособности в системе хозяйствования: фирмы, внедряющие современные технологии и стремящиеся к автоматизации производственных и управленческих процессов, действуют по стратегии опережения конкурентов, что позволяет расширить диапазон целевой аудитории потенциальных покупателей, занять лидирующие позиции в отрасли, а также открыть совершенно новый спектр возможностей в рамках интеграции новых инициатив и идей с целью улучшения качества производимого товара или продукта.

Источники:
1. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2020. - 365 с
2. Герасимова, Е. Б. Анализ финансовой устойчивости банка: учебник [Текст] / Е. Б. Герасимова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 366 с.
3. Герасимова, Е. Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями : учебное пособие / Е. Б. Герасимова, Д. В. Редин. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 192 с.
4. Грибов, В. Д. Экономика организации (предприятия): Учебник[Текст] / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. – М.: КноРус, – 2019. – 368 с.
5. Губина, О. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник [Текст] / О. В. Губина, В. Е. Губин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, – 2021. – 335 с.

Е.Н. Клочко – д.э.н., профессор кафедры менеджмента, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, magadan.79.@mail.ru,

E.N. Klochko – doctor of economics, professor of the department of management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.Г. Кудряков – к.э.н., профессор кафедры менеджмента, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kudrjakov.v@kubsau.ru,

V.G. Kudryakov – candidate of economic sciences, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Л.В. Коваленко – к.ф.н., доцент кафедры менеджмента, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kovalenko0801@yandex.ru,

L.V. Kovalenko – candidate of philological sciences, professor of the department of management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

З.А. Хачак – старший преподаватель кафедры менеджмента, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, zarema97kh@mail.ru,

Z.A. Khachak – senior lecturer, department of management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ФУНКЦИИ РЫНКА КРЕАТИВНЫХ УСЛУГ В СТРУКТУРЕ «ОРАНЖЕВОЙ» ЭКОНОМИКИ
FUNCTIONS OF THE CREATIVE SERVICES MARKET IN THE STRUCTURE OF THE «ORANGE» ECONOMY

Аннотация. В статье рассматривается значение «оранжевой» экономики в системе территориального развития и реализации государственной и муниципальной социально-экономической политики. Выявлено увеличение роли креативного сегмента в формировании совокупного экономического продукта. Определена неоднозначность функционирования рынка креативных услуг как одного из важнейших институтов «оранжевой» экономики. Изучена сущность рынка креативных услуг с точки зрения классического экономического, культурно-кластерного, институционально-социокультурного и ресурсно-инновационного научных подходов, что позволило рассмотреть исследуемый рынок с разных позиций и выявить его особенности. Определено, что общим аспектом рынка креативных услуг исходя из рассмотренных научных подходов является значимость мультипликативного эффекта, который достигается в современной экономике за счет обеспечения функционирования креативного сегмента. Авторами систематизированы функции рынка креативных услуг, устойчивое обеспечение реализации которых позволит содействовать экономическому росту территориальных систем.

Abstract. The article considers the importance of the "orange" economy in the system of territorial development and the implementation of state and municipal socio-economic policy. An increase in the role of the creative segment in the formation of the total economic product was revealed. The ambiguity of the functioning of the creative services market as one of the most important institutions of the "orange" economy has been determined. The essence of the creative services market was studied from the point of view of classical economic, cultural-cluster, institutional-sociocultural and resource-innovative scientific approaches, which made it possible to consider the studied market from different positions and identify its features. It was determined that the general aspect of the creative services market based on the considered scientific approaches is the importance of the multiplier effect that is achieved in the modern economy by ensuring the functioning of the creative segment. The authors systematized the functions of the creative services market, the sustainable implementation of which will contribute to the economic growth of territorial systems.

Ключевые слова: рынок креативных услуг, функция, «оранжевая» экономика, субъект, подход, исследование.

Keywords: creative services market, function, «orange» economy, subject, approach, research.

Введение

Современная экономическая система подвержена преобразованиям, которые обусловлены потребностями развития государства, общества, отдельных социальных институтов и иных субъектов. Формирование «оранжевой экономики» связано с возрастанием интереса к продукции и услугам креативных направлений экономической активности.

С теоретико‑экономической точки зрения «оранжевая» экономика рассматривается как часть более широкого комплекса экономики знаний и постиндустриального развития. Ее вклад в формирование ВВП и обеспечение занятости населения объясняется высокой добавленной стоимостью продукции и услуг креативного сегмента, их экспортным потенциалом, а также мультипликативным эффектом.

На современном этапе развития не существует единого подхода к оценке потенциала развития креативных индустрий. Согласно данным ЮНКТАД (UNCTAD, Конференция ООН по торговле и развитию), в ряде государств сегмент креативной экономики характеризуется наибольшей положительной динамикой по сравнению с рядами традиционных отраслей [9]. Важно отметить, что основополагающее значение в системе развития креативной экономики играет человеческий капитал.

Вектор формирования территориальных рынков креативных услуг во многом зависит от особенностей локальных сообществ и систем местного самоуправления территорий [2]. В современной России накапливается собственный положительный опыт развития рынков креативных услуг сельских территорий [4]. Система межкультурных связей и традиций муниципалитетов выступает здесь драйвером формирования креативной среды [6].

Основная часть

Рынок креативных услуг является одной из основополагающих категорий постиндустриальной экономики, опирающейся на знания, и нематериальные активы [3]. Значение рынка креативных услуг в научном и практическом аспектах остается неоднородным. Сущность данной категории формируется на пересечении

понятий «рынок услуг», «рынок интеллектуальной (нематериальной) продукции», «креативные индустрии» и «культурные индустрии» [5].

Концептуальной значение здесь имеет понимание креативности как ресурса производства новых идей, образов, смыслообразующих форм, обладающих экономической ценностью. В таком контексте креативные услуги представляют собой вид экономической деятельности, где результатом выступает уникальный продукт (услуга), характеризующихся немассовым тиражом, одной из форм представления которого выступает цифровая форма. Уникальность креативного продукта (услуги) заключается в наличии художественной, культурной, коммуникативной или имиджевой ценности.

Креативные услуги включают разработку дизайна, брендинга, рекламы, архитектурных и художественных концепций, создание мультимедийного контента, аудиовизуальной продукции, интерактивных цифровых решений и др. Их спецификой является наличие высокой степени субъективности оценки качества продукции или услуг. Важную роль в функционировании отрасли креативных индустрий играют субъекты социального предпринимательства [10]. Целесообразно рассматривать понятие рынка креативных услуг в разрезе нескольких подходов, выбор подхода зависит от конкретной ситуации управления, специфики стратегии социально-экономического развития территории и иных факторов [8].

В рамках классического экономического подхода рынок креативных услуг понимается как совокупность экономических отношений между поставщиками и потребителями креативных решений, формирующихся по поводу купли-продажи нематериального результата труда на основе спроса и предложения. С данной точки зрения креативный характер услуг рассматривается как частное проявление более широкой категории профессиональных услуг, отличающийся только содержанием компетенций исполнителя.

Конкурентным преимуществом классического экономического подхода является его универсальность. Подход позволяет применять разработанный инструментарий микроэкономического анализа:

– моделировать ценообразование в рамках функционирования рынка креативных услуг;

– оценивать деятельность субъектов рынка;

– анализировать транзакционные издержки при взаимодействии «клиент – креативная команда».

Однако, следует отметить, что применение классического экономического подхода к исследованию рынка креативных услуг ограничивает понимание роли креативности как драйвера инноваций в смежных секторах.

Второй подход базируется на концепции креативных индустрий, сформировавшейся на стыке культурной экономики и реализации стратегии социально-экономического развития страны и регионов. В этих рамках рынок креативных услуг определяется как институционально автономная часть комплекса креативных индустрий, куда входят отрасли, содержащие креативный компонент (реклама, дизайн, архитектура, видно- и аудиовизуальное производство, издательское дело и др.) [7]. В данном случае ключевым критерием отнесения является не столько форма сделки «услуга – клиент» в узком смысле, сколько принадлежность деятельности к более широкому культурно-креативному кластеру.

Рынок креативных услуг в рамках культурно-кластерного подхода трактуется как сеть взаимосвязанных сегментов, в которых пересекаются художественная, технологическая и предпринимательская составляющие. В отличие от традиционного экономического подхода, культурно-кластерное направление подчеркивает роль креативных услуг в системе социально-экономического развития территорий, а также усилении инновационной привлекательности экономики. Особое значение здесь приобретают вопросы кластеризации, пространственной концентрации креативного капитала и мультипликативного эффекта реализации креативных услуг для смежных отраслей (ИТ, производство потребительских товаров, образование и др.).

В рамках институционально-социокультурного подхода к исследованию сущности рынка креативных услуг лежит представление о том, что данный рыночный сегмент представляет собой не только совокупность сделок, но и сложную систему социально-культурных норм, практик и символических кодов, которые структурируют взаимодействия между креаторами, государством, конечными потребителями и иными субъектами креативной сферы. Креативная услуга как основная категория данного подхода рассматривается как транзакция, в которой значительная часть ценности создается не в момент передачи результата, а в процессе интерпретации, обсуждения, распространения в сообществах.

Ресурсно-инновационный подход к исследованию сущности рынка креативных услуг исходит из понимания услуг данного сегмента как особого вида инновационной деятельности, где основным ресурсом выступает человеческий и социальный капитал, а конечный результат проявляется не только в создании готового продукта, но и генерации новых смыслов и форм инновационно-креативной деятельности. Ключевым фактором в данном случае можно рассматривать человеческий капитал как драйвер создания ценности креативного продукта или услуги. В этом контексте рынок креативных услуг трактуется как часть инновационной экосистемы, обеспечивающая «креативное сопровождение» технологических, организационных и маркетинговых изменений.

На рисунке 1 представлена структура современного рынка креативных услуг в России. Анализ графических данных свидетельствует о наличии значительной доли в совокупном креативном продукте результатов деятельности рекламных агентств, деятельности в области архитектуры и телевизионного и радиовещания.

Таким образом, функционирование рынка креативных услуг в системе «оранжевой» экономики является одним из наиболее актуальных трендов экономического развития с ориентацией на удовлетворение потребностей населения, социальных групп и государства. В связи с этим, целесообразно осуществление систематизации функций, выполняемых рынком креативных услуг (таблица 1).

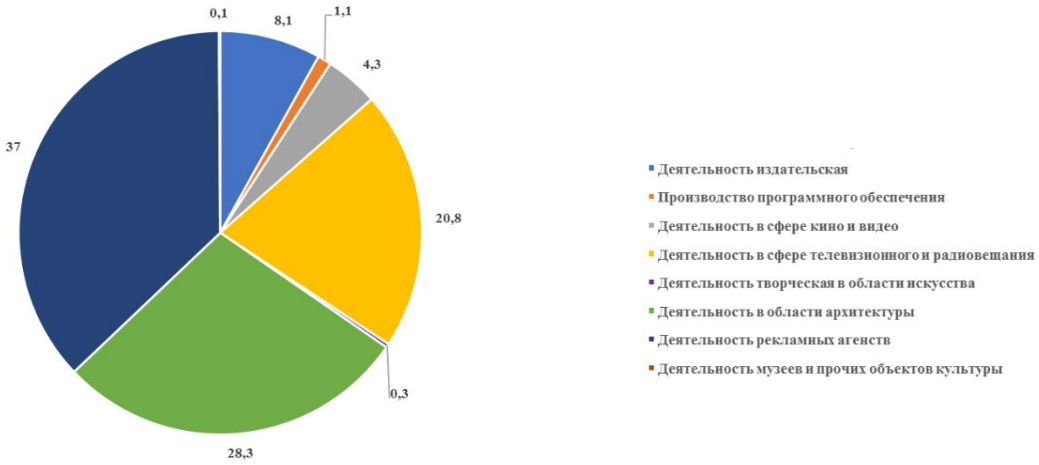


Рисунок 1 – Структура современного рынка креативных услуг в России, % [1]

Таблица 1 – Характеристика функций рынка креативных услуг (систематизировано авторами)

Наименование функции	Описание
Ресурсно-распределительная	В рамках рыночного механизма происходит перераспределение ограниченных ресурсов (времени, капитала, человеческого и творческого потенциала) между различными видами креативной деятельности (дизайн, реклама, брендинг, архитектура, кинопроизводство, разработка IT-продукта.) в соответствии с системообразующими законами рынка
Информационная	Рынок креативных услуг генерирует и транслирует информацию о вкусах, предпочтениях, трансформирующихся ценностях потребителей
Мотивационная	Функционирование креативного сегмента формирует экономические стимулы для развития творческих способностей, генерации инновационных элементов и постоянного обновления креативного контента. Практика управления экономическими отношениями свидетельствует о постепенном нарастании конкуренции на рынке креативных услуг, что в стратегической перспективе может положительно отразиться на их качестве
Интеграционная	Рынок креативных услуг связывает между собой различные сектора экономики (производство, традиционные услуги, технологии, образование, сферу досуга и др.). Креативные услуги становятся элементом создания добавленной стоимости в разных отраслях экономики. Через кооперацию креаторов с предприятиями реального сектора экономики, органами власти и общественными организациями формируются кластеры креативной экономики, в которых происходит интенсивный обмен знаниями, технологиями, нематериальными продуктами
Трансляционная	Заключается в трансляции культурных и ценностных норм в общество посредством аккумулирования креативного контента
Инновационно-экспериментальная	Сфера креативных услуг выступает предметным полем апробации новых технологий, форматов и бизнес-моделей, которые затем могут распространяться в другие отрасли экономики и социальные практики.

Ряд исследователей выделяют обобщенную социально-экономическую функцию рынка креативных услуг, связанную с созданием рабочих мест, развитием человеческого капитала и формированием новых форм занятости. Рынок креативных услуг генерирует спрос на широкий спектр профессий. Высокая доля гибких форм занятости создает возможности для адаптации трудового поведения различных групп работников.

Поскольку дальнейшее развитие «оранжевой» экономики является одним из приоритетов современных экономических трансформаций, оценка эффективности реализации функций рынка креативных услуг может выступать в качестве ориентира разработки общегосударственной социально-экономической политики.

Заключение

Поддержка развития «оранжевой» экономики выступает одним из приоритетов современных экономических трансформаций. Данная экономика охватывает отрасли, в которых основным ресурсом и источником добавленной стоимости выступает формирование креативных элементов, а ключевым продуктом является нематериальный результат (идеи, образы, бренды, дизайн, цифровой контент и др.).

В отличие от традиционных секторов, где производство базируется на использовании материального ресурсного потенциала исследуемая экономика опирается на знания, креативность, культурное наследие и способность к созданию инновационных элементов.

Таким образом, функционирование рынка креативных услуг как основополагающего компонента «оранжевой» экономики является стимулирующим фактором в системе территориального развития и эффективности реализации общей социально-экономической политики.

Источники:

1. Аудиторско-консалтинговая компания «Деловой профиль». – Электронный ресурс. – Режим доступа: https://delprof.ru/
2. Бережной А.В. Муниципальный менеджмент и местное самоуправление / А.В. Бережной, А.Ю. Савва // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – №6-1. – С. 107-109.
3. Зайцева М. А. Креативные индустрии как инструмент стратегической коммуникации: роль сектора люкса в продвижении бренда Франции : сборник материалов IV международной научно-практической конференции // Коммуникации в эпоху цифровых изменений. – СПб. : Издательство СПбГЭУ, 2020 – С. 53-56.
4. Клочко Е.Н. Сельские поселения в России в рамках шестого технологического уклада / Е.Н. Клочко // Точки научного роста: на старте десятилетия науки и технологии. Материалы ежегодной научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2022 г. Краснодар, 2023. – С. 652-653.
5. Коваленко Л.В. Поддержка креативных индустрий как направление развития экономики / Л.В. Коваленко // Сборник статей по материалам ежегодной научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2024 год. Сборник трудов конференции. Краснодар, 2025. – С. 584-586.
6. Коваленко Л.В. Сохранение межнациональных традиций и культурный обмен в условиях российского села / Л.В. Коваленко,

З.А. Хачак // Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам 75-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2019 год. – 2020. – С. 723-725.
7. Логунцова И. В. Креативные индустрии в РФ. Актуальные практики и перспективы развития : монография. –М. : Проспект, 2025 – 134 с. – ISBN 978-5-392-44336-9.
8. Нестеренко М.А. Особенности государственной политики в экономической и социальной сферах: частные аспекты / М.А. Нестеренко, А.В. Бережной // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №4. – С. 224-226.
9. Развитие креативной экономики – Электронный ресурс. – Режим доступа: https://unescofutures.hse.ru/mirror/pubs/share/824124608.pdf.
10. Юрочкина Д.А. Роль проектов в сфере социального предпринимательства в России / Д.А. Юрочкина, Е.Н. Клочко // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. Материалы XXII международной научно-практической конференции. Краснодар, 2024. – С. 300-305.

В.С. Колесник – к.э.н., доцент кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kolesnik_vs64@mail.ru,

V.S. Kolesnik – candidate of economics, associate professor of the department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Т.В. Дуденкова – обучающаяся учётно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, 79180810244@mail.ru,

T.V. Dudenkova – student, faculty of accounting and finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.А. Манайникова – обучающаяся учётно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, nmanaynikova@list.ru,

A.A. Manainikova – student, faculty of accounting and finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ТЕНДЕНЦИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ПРОДУКЦИЮ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ
TRENDS IN PRICING FOR PRODUCTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY

Аннотация. Сельское хозяйство обеспечивает продовольственную безопасность страны и регионов. Отрасль осуществляет производство социально значимых продуктов питания, имеет финансовую государственную поддержку. Сельскохозяйственное производство имеет определенные особенности, что оказывает существенное влияние на себестоимость производства продукции и установление цен на нее. В статье проводится анализ динамики цен основных видов продукции, выпускаемой предприятиями аграрного сектора экономики и цены на промышленную продукцию, применяемую при производстве сельскохозяйственной продукции. Обозначена связь среднего значения потребительской цены с ценой производителя на соответствующие виды продукции за 2020-2024гг. Выявлены основные экономические закономерности изменения цен на сельскохозяйственную продукцию; определены способы регулирования чрезмерного роста цен; указаны ключевые направления корректировки системы ценообразования, основанные на результатах проведенного анализа.

Abstract. Agriculture ensures food security for the country and its regions. The industry produces socially significant food products and receives financial support from the government. Agricultural production has specific features that significantly affect the cost of production and the setting of prices. This article analyzes the dynamics of prices for the main types of products produced by agricultural enterprises and the prices of industrial products used in agricultural production. It also examines the relationship between the average consumer price and the producer price for these products in 2020-2024. The main economic patterns of changes in agricultural product prices have been identified; methods for regulating excessive price increases have been determined; and key areas for adjusting the pricing system have been identified based on the results of the analysis.

Ключевые слова: сельское хозяйство, ценообразование, индекс цен, промышленные товары, сельскохозяйственная продукция.

Keywords: agriculture, pricing, price index, industrial goods, agricultural products.

Введение

На современном этапе развития рынка России ценообразование на сельскохозяйственную продукцию оказывает существенное влияние на функционирование деятельности предприятий аграрного сектора экономики в целом. Цена – это сумма денег, за которую покупатель готов купить, а производитель – продать продукцию. Из такого определения следует, что ценообразование происходит по законам рынка [1]. Однако необходимо учитывать, что в сельском хозяйстве, кроме спроса и предложения, существует множество факторов, влияющих на уровень цен: высокая капиталоемкость производства, сезонный его характер, особенности природно-климатических условий региона, государственное регулирование, стоимость ресурсов, издержки, конкурентная среда производителей и другие [3]. Целью настоящего исследования является установление тенденций ценообразования на основные виды продукции сельскохозяйственных предприятий.

Основная часть

На основе данных, опубликованных Росстатом, наглядно демонстрируются динамика цен на сельскохозяйственную продукцию и продукцию промышленных предприятий, обеспечивающих аграрное производство (рисунок 1). Существует диспаритет цен на данные виды продукции [4]. Темп роста цен на сельскохозяйственную продукцию ниже темпа роста цен на продукцию промышленных производств, обеспечивающих отрасль необходимыми ресурсами. Цена на продукцию аграрных предприятий оказывает существенное влияние на финансовые результаты сельскохозяйственного производства [5]. Динамика индекса цен на определённые виды продукции наглядно демонстрирует сложившуюся на рынке ситуацию.

Рассмотрены цены на основные виды продукции, которые наиболее точно показывают взаимосвязь между произведенной аграрной продукцией и приобретенными промышленными материалами и услугами: зерновые культуры, скот и птица, молоко, яйца.

В первый год рассматриваемого периода ценовой индекс на зерновые культуры за год увеличился на 6,32 процентных пункта. В России наблюдалось снижение курса национальной валюты. Девальвация рубля стимулировала увеличение цен на зерновые культуры на внутреннем рынке страны. Также, рост стоимости зерна на мировом рынке способствовал увеличению объемов экспорта, тем самым сделав Россию крупнейшим поставщиком зерна. В 2021 году отмечается скачок цен на 17,39 процентных пункта из-за значительного подъема мировых цен на основные ресурсы (удобрение, семена, топливо) и уменьшение запасов пшеницы на мировом рынке.

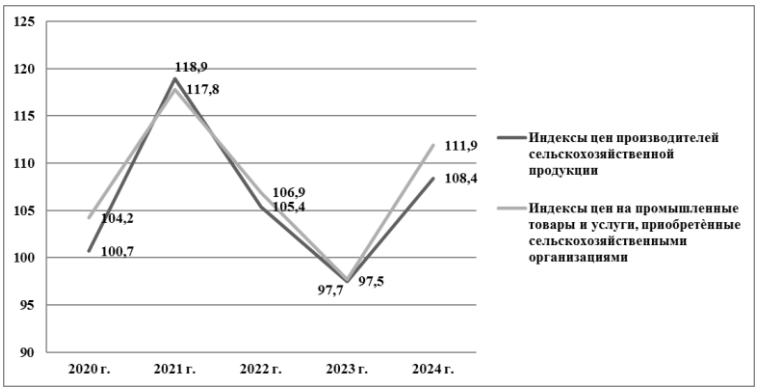


Рисунок 1 – Динамика индексов цен на сельскохозяйственную продукцию
и на приобретаемые соответствующими организациями промышленные товары и услуги [9, 10]

Чтобы избежать влияния глобальных цен на внутренний рынок, правительство Российской Федерации в июне вводит механизм «зернового демпфера» [8]. В феврале 2022 года фиксируются ещё более высокие цены на основные ресурсы и спрос на зерно. Со второго полугодия в России началось административное сдерживание цен, которое регулировало наценку и снижало цену. К 2023 году правительству удалось стабилизировать внутренние цены на зерно.

В отрасли животноводства отмечен рост цен на скот и птицу в живом весе в 2022 году на 14,94%. Ключевой причиной стал рост цен на корма и снижение прироста живой массы скота на убой. Увеличение цен на топливо и транспортные расходы также повлияли на формированные цены в указанный период. На молоко значительного изменения в цене не наблюдалось. В 2024 году индекс цен оказался ниже индекса цен 2020 года на 0,7 пункта. Так же фиксировались вариации цен на яйца. Значительный подъем в 2021 году на 40,86% обусловлен крайне высоким спросом, вызванным увеличением индекса цен на корма для птицы. Аналогичная ситуация сложилась и в 2023 году: индекс цен возрос на 38,44% процентных пункта. В официальном отчёте ЦБ РФ отмечалось, что повышение спроса на яйца вызвано недостатком предложения на рынке [2]. Факторами, способствующими формированию такой экономической ситуации, стало уменьшение резервов на инкубационные яйца, которые являются сырьем для вакцин от кори, краснухи и гриппа. При этом поставки производители птицы увеличить не смогли, ввиду сокращения импорта яиц, вызванного санкционным давлением. Помимо вышеизложенных факторов в указанный год происходила вспышка птичьего гриппа на птицефермах, что привело к сокращению поголовья. Однако индекс цен на корма для птиц значительно уменьшился (рисунок 2).

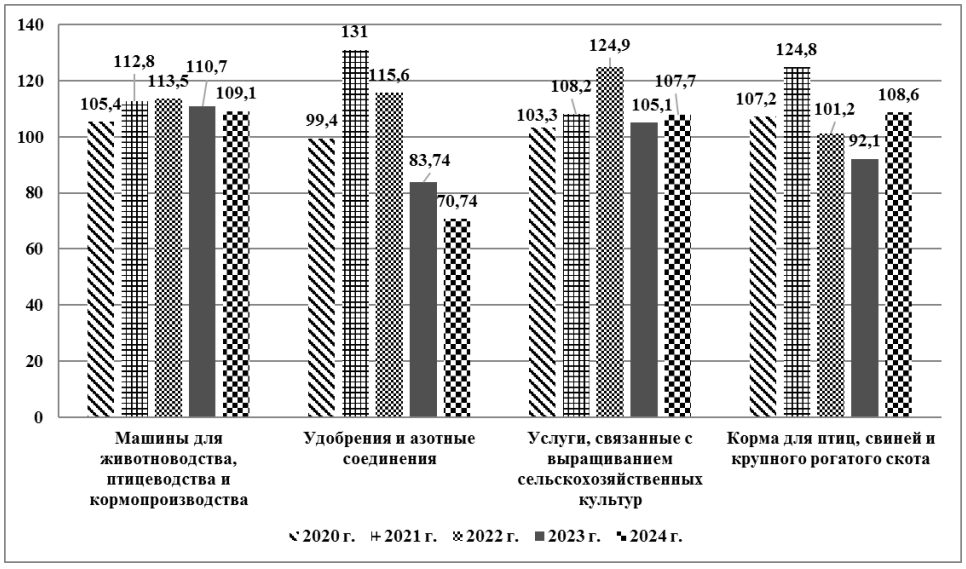


Рисунок 2 – Изменение индексов цен на специализированные машины,
удобрения, корма и услуги в аграрном секторе экономики, (2020-2024гг.)

Средние потребительские цены – это показатель, оказывающий влияние на уровень потребления товаров населением. Сравним их со средним значением цен предприятий по выпуску сельскохозяйственной продукции, а именно – свинины, яиц и молока.

За последние годы цена на свинину увеличилась на 29,6%, потребительские цены выросли значительно больше на 35,9% по сравнению с началом периода. Темпы роста увеличиваются в 2024 году, когда средняя цена производителей на свинину составляла 119 руб., а потребительская цена 365 руб. Розничные цены на свинину стабильно превышают первоначальную стоимость в три раза на протяжении всего рассматриваемого периода.

Значительная длительность цикла производства усложняет окупаемость аграрных предприятий. Ужесточение санкционного давления на большую часть отраслей промышленности Российской Федерации, включающее в себя сдерживание импорта, негативно влияет на уровень цен. Помимо вышеуказанных факторов в 2020 и 2021 годах активно действовали ограничения, вызванные эпидемией коронавирусной инфекции COVID-19.

За 2020-2022гг. отмечается умеренный рост среднего значения цены. 2023 год характеризуется значительным повышением, когда потребительская цена десятка яиц достигла 132 руб., а цена производителей увеличилась на 9 руб. за десяток (рисунок 3).



Рисунок 3 – Сравнение среднего значения потребительских цен на яйца (10 шт.) с ценами её производителей, (2020-2024 гг.)

По сравнению с прошлым годом потребительская цена увеличилась в 1,6 раза. В 2023 году наблюдалась двойная наценка на яйца, что является самой большой наценкой за рассматриваемый период. Такое ценообразование объясняется повышенным спросом на данную категорию продукции и сокращением объемов производства. Уменьшение объемов производства вызвала вспышка птичьего гриппа, что привело к закрытию некоторых аграрных хозяйств. За этот период снизился объем зарубежных поставок инкубационных яиц и увеличилась стоимость основных потребленных ресурсов. В 2024 году наблюдается обратная ситуация: потребительская цена снизилась на 15 руб. (11,88%) по сравнению с предыдущим годом. При этом средняя цена производителей увеличилась на 19 руб. (29,98%). Такие изменения потребительских цен и цен производителей складываются из-за более медленного роста спроса, в сравнение с увеличивающимся ростом предложениям. Для реализации своей продукции птицефабрики не имели возможность увеличивать наценку.

В течение последних лет средние цены на продукцию стабильно увеличивались. Конечная цена на молоко преимущественно зависит от себестоимости [6]. 60-70% расходов на производство молока – затраты на приобретение корма. Демпферный механизм помог урегулировать цены на корма, благодаря чему значительного роста цен не наблюдалось. Наиболее значительное изменение цен отмечается в 2024 году. В предыдущие периоды государство сдерживало цены на общественно значимые продукты, в том числе на молоко [7]. Производители молока достигли точки безубыточности. Чтобы избежать угрозы спада экономической устойчивости, цены были откорректированы до уровня, соответствующего реальной стоимости.

Заключение

Для стабилизации цен на федеральном уровне рассматриваются меры поддержки предприятий сельского хозяйства: обеспечение доступных кредитов для сельхозтоваропроизводителей; развитие страхового механизма для протекции от природных и экономических рисков; обновление технического оборудования для увеличения производительности труда; улучшение состояния земельных угодий путем мероприятий, направленных на восстановление и поддержание плодородия земли. Подробный перечень мер закреплен в Федеральном законе "О развитии сельского хозяйства". Государственное регулирование способствует нормализации цен на сельскохозяйственную продукцию.

Таким образом, в сельском хозяйстве отмечается тенденция динамического роста цен, который вызван различными внутренними факторами природных условий; неравномерностью во времени спроса, зависящего от ценовой доступности товара; длительности производственных процессов; санкционного давления; ростом цен на импортное сырьё и технические средства. Указанные факторы ведут к росту издержек в аграрном секторе, что впоследствии вызывает повышение стоимости сельскохозяйственной продукции и снижение финансовых результатов. Важно фиксировать и анализировать проблемы, связанные с нарушением паритета цен на продукцию аграрного сектора и промышленную продукцию. Актуальным остается минимизация возможных рисков аграрных предприятий и государственная финансовая поддержка сельскохозяйственного производства.

Источники:

1. Азжеурова М.В. Ценообразование в АПК: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.В. Азжеурова – Мичуринск: БИС, 2020. – 108 с. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42618045 (дата обращение: 20.12.2025).
2. Банк России. «Региональная экономика»: почему дорожали яйца. Доклад [Электронный ресурс]. - Москва, 2024. – URL: https://cbr.ru/press/regevent/?id=44571 (дата обращения: 22.12.2025).
3. Баянова О.В. Ценообразование в АПК: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / О.В. Бянова. – Пермь: Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова, 2024. – 95 с. URL: https://e.lanbook.com/book/420644?category=944 (дата обращения: 16.12.2024).

4. Звягинцева, А. В. Тенденции развития сельского хозяйства Краснодарского края в современных условиях /А. В. Звягинцева, В. С. Колесник // Научное обеспечение агропромышленного комплекса : Сборник статей по материалам X Всероссийской конференции молодых ученых, посвященной 120-летию И. С. Косенко, Краснодар, 26–30 ноября 2016 года / Отв. за вып. А. Г. Кощаев. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2017. – С. 1501-1502. – EDN YNMTBF.
5. Колесник, В. С., Иваницкий Д. К., Стукова Ю. Е. Формирование финансовых результатов деятельности организаций аграрного сектора региональной экономики / В. С. Колесник, Д. К. Иваницкий, Ю. Е. Стукова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10(123). – С. 544-548. – DOI 10.34925/EIP.2020.123.10.102. – EDN GPSBWO.
6. Колесник, В. С. Развитие аграрного сектора экономики региона в современных условиях / В. С. Колесник, Т. А. Конюшенко // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 1(11). – С. 19-22. – EDN NHSQRB.
7. Папахчян И.А. Ценообразование в сельском хозяйстве и АПК /И. А. Папахчян // Всероссийский журнал. 2023. №3(13). 22-24 с. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsenoobrazovanie-v-selskom-hozyaystve-i-apk/viewer.
8. Ушачев И.Г., Маслова В.В., Зарук Н.Ф., Авдеев М.В. К вопросу формировании и регулировании цен в АПК / И.Г. Ушачев, В.В. Маслова, Н.Ф. Зарук., М.В.Авдеев // АПК: Экономика и управление. 2021. №12. 44-52 с. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=47394691.
9. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Москва. –URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sred_potreb_cen_1991-2024.xlsx (дата обращения: 18.12.2025).
10. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт[Электронный ресурс]. – Москва. – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13226.

Т.С. Колмыкова – д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, t_kolmykova@mail.ru,

T.S. Kolmykova – doctor of economics, professor, head of the department of finance and credit, Southwestern state university, Kursk, Russia;

Е.Ю. Ершова – аспирант кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, ersho.elizaveta@yandex.ru,

E.Yu. Ershova – postgraduate student, department of finance and credit, Southwestern state university, Kursk, Russia.

ИНТЕГРАЦИЯ АДДИТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИЙСКУЮ НАЦИОНАЛЬНУЮ ИННОВАЦИОННУЮ СИСТЕМУ
THE IMPACT OF ADDITIVE TECHNOLOGIES ON THE TECHNOLOGICAL CAPABILITY OF ENTERPRISES OF THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты развития аддитивных технологий (АТ) как элемента национальной инновационной системы (НИС) России. Актуальность исследования обусловлена необходимостью достижения технологического суверенитета в условиях санкционных ограничений и глобальной трансформации производственных процессов. На основе анализа зарубежных и отечественных данных, включая аналитические отчеты Wohlers Report (2025), статистику патентных ведомств и отраслевые обзоры, выявлены структурные диспропорции в распределении АТ-оборудования по регионам мира, динамике рыночных показателей и кадровом потенциале отрасли. Особое внимание уделено сравнительному анализу затрат на различных этапах аддитивного производства (печать, предварительная обработка, постобработка), а также перспективам локализации производства полимерных материалов (полиамиды, фотополимеры, PEEK/ULTEM) на мощностях отечественных нефтехимических предприятий. В статье обоснован вывод о критическом отставании России (доля менее 2,1% в глобальном парке оборудования) и сформулирован комплекс организационно-экономических рекомендаций. Предложения включают создание специализированного Фонда развития АТ, формирование сети центров коллективного пользования на базе индустриальных партнеров, интеграцию образовательных модулей в вузовскую подготовку и разработку технических регламентов ЕАЭС. Реализация данных мер позволит повысить конкурентоспособность российской НИС в области аддитивных технологий через механизмы государственно-частного партнерства, развития инфраструктуры и подготовки кадров.

Abstract. This article examines key aspects of the development of additive manufacturing (AM) as an element of Russia's national innovation system (NIS). The relevance of the study stems from the need to achieve technological sovereignty in the face of sanctions and the global transformation of production processes. Based on an analysis of international and domestic data, including the Wohlers Report (2025), patent office statistics, and industry reviews, structural imbalances in the distribution of AM equipment across global regions, market dynamics, and the industry's human resources potential are identified. Particular attention is paid to a comparative analysis of costs at various stages of additive manufacturing (printing, pre-processing, post-processing), as well as the prospects for localizing the production of polymeric materials (polyamides, photopolymers, PEEK/ULTEM) at the facilities of domestic petrochemical enterprises. The article substantiates the conclusion that Russia is critically lagging behind (its share of the global equipment fleet is less than 2.1%) and formulates a set of organizational and economic recommendations. The proposals include the creation of a specialized AT Development Fund, the development of a network of shared-use centers with industrial partners, the integration of educational modules into university training, and the development of EAEU technical regulations. Implementation of these measures will enhance the competitiveness of the Russian scientific and industrial system in the field of additive technologies through public-private partnerships, infrastructure development, and personnel training.

Ключевые слова: аддитивные технологии, национальная инновационная система, 3D-печать, экономика инноваций, импортозамещение, материаловедение, промышленная политика, цифровизация производства.

Keywords: additive manufacturing, national innovation system, 3D printing, innovation economics, import substitution, materials science, industrial policy, digitalization of production.

Введение

Современный этап развития промышленности характеризуется переходом к цифровым и гибким производственным моделям, ключевую роль в которых играют аддитивные технологии (АТ). Встраивание АТ в контур национальной инновационной системы (НИС) становится фактором технологического суверенитета и конкурентоспособности высокотехнологичных отраслей. Для России, обладающей развитой научной школой и промышленным потенциалом, но сталкивающейся с санкционными ограничениями, анализ текущего состояния и разработка стратегии развития АТ является приоритетной задачей. Цель данной статьи – на основе анализа глобальных трендов и структурных особенностей производства определить направления развития АТ в российской НИС.

1. Этапы аддитивного производства и структура затрат как объект оптимизации

В аддитивном производстве процессы печати, предварительной и постобработки играют разные роли, но все они критически важны для создания качественных металлических деталей. Понимание их экономической структуры позволяет определить первоочередные направления для автоматизации и снижения себестоимости. В таблице 1 представлены ключевые отличия этапов.

Таблица 1 – Отличительные свойства и доля затрат этапов процесса аддитивного производства

	Этап процесса АТ-производства	Характеристика этапа	Задачи	Доля затрат
1.	Печать АТ – основной процесс АТ	Непосредственное создание детали слой за слоем с помощью 3D-принтера (методом SLM, DMLS)	Нанесение металлического порошка. Плавление/спекание порошка лазером или электронным лучом. Формирование геометрии детали согласно 3D-модели.	63-67 %
2	Предварительная обработка (подготовка к печати)	Подготовительные этапы перед началом печати	Разработка и оптимизация 3D-модели (поддержки, ориентация детали). Подготовка файлов для печати (слайсинг). Настройка оборудования, загрузка порошка, калибровка	~10%
3	Постобработка (финальная обработка детали)	Доводка напечатанной детали до нужных характеристик	Удаление поддержек и излишков материала. Механическая обработка (шлифовка, фрезеровка, полировка). Термообработка (снятие напряжений, улучшение свойств). Чистовая обработка (например, пескоструйная, химическая).	20-25 %

Источник: составлено автором

Анализ данных таблицы 1 показывает, что основной объем затрат (63-67%) приходится непосредственно на процесс печати. Однако, значительная доля постобработки (20-25%), включающей механическую и термическую доводку, представляет собой резерв для повышения эффективности. Автоматизация именно этих операций (например, внедрение роботизированных шлифовальных комплексов) способна не только ускорить производственный цикл, но и снизить долю брака и трудозатраты.

Таким образом, оптимизация технологического процесса является важным, но не единственным условием успеха. Критическим фактором, определяющим себестоимость и доступность технологий, является обеспеченность производства качественными расходными материалами.

2. Развитие рынка полимерных материалов АТ: потенциал импортозамещения

Материальная база – основа любой производственной технологии. Для российской НИС, обладающей мощной сырьевой и химической промышленностью, локализация производства полимеров для 3D-печати является наиболее очевидным и рентабельным шагом. В таблице 2 систематизированы мероприятия, необходимые для покрытия текущего спроса и создания задела на будущее.

Таблица 2 – Мероприятия для развития полимерных АТ материалов в НИС России

Мероприятие для развития НИС	Материал АТ	Характеристика мероприятия АТ в НИС
Локализация производства	полиамидов (нейлон)	Запуск производства PA12/PA6 на заводах типа Казаньоргсинтез [1] или Нижнекамскнефтехим [2].
		Развитие композитных нейлонов (с углеволокном, стекловолокном)
	Фотополимеры	Создание отечественных смол (аналоги Formlabs, Loctite) через научно-исследовательские организации).
		Снижение НДС для производителей
Развитие нишевых материалов	PEEK и ULTEM	Партнерство с Росатомом (опыт в высокотемпературных полимерах)
		Гранты на разработку аналогов (например, на базе ИНХС РАН)
	Биосовместимые полимеры	Кооперация с медицинскими институтами (Сколтех, Сеченовский университет)
Инвестиции в АТ-производство	Композитные материалы	Графен-упрочненные нейлоны для аэрокосмоса
		Гибридные фотополимеры с керамикой
	Переработка отходов	Рециклинг порошков SLS (как делает HP MJF [3]
Поддержка стандартизации образования	Создание ГОСТов для полимеров АТ	Курсы для инженеров (например, на базе Центров компетенций Национальной технологической инициативы (НТИ) [4]

Источник: разработано автором

В современных условиях в России уже сформирован первичный контур развития: госкорпорация «Росатом» (в лице «Росатом Аддитивные технологии») производит SLS-принтеры, «Сибур» разрабатывает базовые полимеры, а МГТУ им. Баумана проводит тестирование фотополимеров. Предлагаемые в таблице 2 меры направлены на превращение этих разрозненных инициатив в единую систему. Особого внимания требуют нишевые высокомаржинальные материалы (PEEK, ULTEM, биосовместимые полимеры), где кооперация с научными институтами (ИНХС РАН) и профильными ведомствами (Росатом, Минздрав) позволит заместить дорогостоящий импорт.

Решение внутренних задач по развитию процессов и материалов невозможно без учета глобальной динамики рынка. Анализ мировых трендов позволяет оценить реальное место России и скорректировать стратегию развития НИС.

3. Россия в глобальной структуре аддитивного производства

Мировой рынок АТ демонстрирует устойчивый, хотя и неравномерный рост. Как показано на рисунке 1, средний рост доходов поставщиков услуг АТ увеличился с 12% в 2004 году до 25% в 2024 году, однако кризисные падения (например, -5% в 2009 году) свидетельствуют о высокой чувствительности отрасли к макроэкономическим шокам. В качестве рекомендации можно посоветовать создать стабилизационный фонд для АТ-компаний, а также развивать долгосрочные контракты с госзаказчиками (Минпромторг).

Несмотря на волатильность, рынок готовых изделий остается крайне перспективным. Расходы на производство деталей выросли с 0,1 млрд долл. в 2007 году до 3,8 млрд долл. в 2024 году, что подтверждает переход АТ из прототипирования в серийное производство (рисунок 2).

В качестве рекомендации необходимо развивать индустриальные 3D-хабы, например, на базе ПАО «ОДК-Сатурн» [6], который входит в объединенную инновационную двигателестроительную корпорацию «Ростеха», а также субсидировать закупки АМ-оборудования для заводов.



Рисунок 1 – Средний рост доходов поставщиков услуг АТ в 2004-2024 гг.
(Источник: составлено автором [5])



Рисунок 2 – Динамика мировых расходов на производство деталей АТ в 2007-2024 гг., в млрд долл.
(Источник: составлено автором [5])

Однако распределение производственных мощностей крайне неравномерно. По данным на 2024 год (рисунок 3), тройку лидеров по установленным АТ-системам составляют Северная Америка (32,7%), Европа (30,7%) и Азия (30%). Россия, к сожалению, входит в остаточную группу «других стран» с долей всего 6,1%.

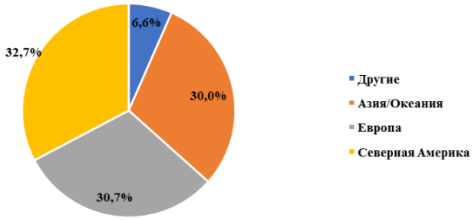


Рисунок 3 – Установка АМ-систем по регионам мира в 2024 г.
(Источник: составлено автором [5])

В качестве организационно-экономической рекомендации необходимо ввести льготы для импорта или производства АМ-систем (например, нулевая пошлина на компоненты), а также создать совместные предприятия с лидерами (например, EOS, SLM Solutions). EOS является частным производителем систем и материалов PBF в Германии и предлагает сопутствующие консультационные услуги [7].

Еще более показательным является распределение производителей оборудования. Европа является безусловным лидером в производстве металлических АТ-систем (55 организаций в 2023 году), за ней следуют США (29) и Китай (18) (рисунок 4).

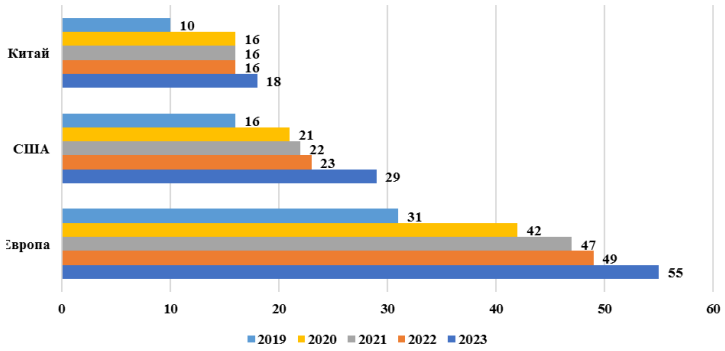


Рисунок 4 – Крупные производители металлических АТ-систем в 2019-2023 гг. (ед.)
(Источник: составлено автором [5])

На рисунке 4 представлен трехполюсный мир, где Китай за 5 лет увеличил свою долю с 5% до 11,5% за счет активной госполитики. Россия, напротив, остается в роли технологического реципиента, занимая менее 2,1% от общего парка оборудования.

4. Вызовы и рекомендации для развития АТ в НИС России

Проведенный анализ позволяет систематизировать основные вызовы, стоящие перед российской НИС в области аддитивных технологий:

1. Технологическая зависимость, которая характеризуется критической привязанностью к импорту оборудования и материалов (особенно металлических порошков и высокотемпературных полимеров).
2. Структурная диспропорция демонстрирует концентрацию АТ в узких нишах (авиакосмос, ОПК) при крайне низком проникновении в гражданские отрасли и машиностроение.
3. Кадровый дефицит отражает острую нехватку инженеров-технологов, дизайнеров под аддитивное производство и операторов сложного оборудования.
4. Отсутствие системной поддержки иллюстрирует разрозненность мер поддержки, отсутствие единого координационного центра и долгосрочной стратегии.

Для преодоления указанных вызовов и интеграции АТ в НИС России необходим комплекс организационно-экономических мер:

Финансирование и инфраструктура. Целесообразно создать Фонд развития аддитивных технологий с бюджетом не менее 50 млрд руб. на 5 лет с фокусом на софинансирование НИОКР и закупку оборудования. Построить сеть из 10+ Центров коллективного пользования (индустриальных 3D-хабов) на базе крупных корпораций (например, ОДК-Сатурн), обеспечив доступ к металлической печати для малого и среднего бизнеса.

Локализация и производство. Следует ввести нулевые пошлины на импорт компонентов для производства АТ-систем, стимулируя финальную сборку внутри страны. Запустить программу экспорта российских АМ-систем и материалов в страны СНГ, используя интеграционные механизмы ЕАЭС. Развивать совместные предприятия с технологическими лидерами (EOS, SLM Solutions) по примеру стратегии Nikon.

Кадры и образование. Требуется ввести обязательный модуль «Аддитивные технологии» в программы инженерной подготовки не менее чем в 50 ведущих вузах страны. Создать систему сертификации специалистов на базе Центров компетенций НТИ.

Регуляторика и стандартизация. Обязательно ускорить принятие Технического регламента ЕАЭС по аддитивным технологиям к 2028 году, разработать ГОСТы на основные виды полимерных и металлических материалов.

Заключение

Аддитивное производство в национальной инновационной системе России находится на начальном этапе активного становления. Анализ глобальных трендов показывает, что сложившееся технологическое отставание (доля в 2,1% от мирового парка оборудования) критично и требует срочных мер. Опыт Китая демонстрирует, что при консолидации усилий государства, науки и бизнеса возможно кратное увеличение доли рынка за 5-7 лет. Предложенные в статье рекомендации по созданию системы финансирования, развитию инфраструктуры коллективного пользования, подготовке кадров и локализации материалов направлены на формирование самодостаточного сегмента АТ в составе российской НИС, способного обеспечить технологический суверенитет и рост конкурентоспособности высокотехнологичных отраслей промышленности.

Источники:

1. Univation Technologies расширит производство ПНД на Казаньоргсинтезе // https://www.mrc.ru/news/332678-univation-technologies-rasshirit-proizvodstvo-pnd-na-kazanorgsinteze (Режим доступа: 17.12.2025).
2. «Нижнекамскнефтехим» выпустил первую партию полиалкиленгликоля // https://plastinfo.ru/information/news/50376_26.10.2022/ (Режим доступа: 17.12.2025).
3. HP Multi Jet Fusion 3D Printing Technology | HP® Official Site // https://www.hp.com/us-en/printers/3d-printers/products/multi-jet-technology.html (Режим доступа: 17.12.2025).
4. Центры компетенции НТИ // https://nti.fund/support/centers/.
5. WOHLERS REPORT 2025. 3D Printing and Additive Manufacturing Global State of the Industry // Wohlers-Report-2025_Pre-release-Webinar_r3.pdf.
6. ПАО «ОДК-Сатурн» - официальный сайт // https://www.uecrus.com/about/structure/pao-odk-saturn/.
7. Professional 3D Printing Solutions | EOS | EOS GmbH // https://www.eos.info/ (Дата обращения: 22.12.2025).

С.М. Комаров – к.э.н., доцент, Российский государственный аграрный университет Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калужский филиал, Калуга, Россия, komars1982@mail.ru,

S.M. Komarov – candidate of economics, associate professor, Russian state agrarian university Moscow Timiryazev Agricul-tural Academy, Kaluga Branch, Kaluga, Russia;

П.Н. Мишин – к.э.н., доцент, Российский государственный аграрный университет Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калужский филиал, Калуга, Россия, petermishin@yandex.ru,

P.N. Mishin – candidate of economics, associate professor, Russian state agrarian university Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Kaluga Branch, Kaluga, Russia;

Е.В. Федотова – к.э.н., зав. кафедрой информационных технологий, учёта и экономической безопасности, Российский государственный аграрный университет Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калужский филиал, Калуга, Россия, elenaf1972@yandex.ru,

E.V. Fedotova – candidate of economics, head of the department of information technology, accounting and economic security, Russian state agrarian university Timiryazev Moscow Agricultural Academy, Kaluga Branch, Kaluga, Russia.

ВЫБОРОЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ В ПЕРИОД С 2022 ПО 2024 ГОД

A SELECTIVE STUDY OF THE FINANCIAL CONDITION OF AGRICULTURAL AND INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE KALUGA REGION FROM 2022 TO 2024

Аннотация. Статья посвящена выборочному исследованию финансового состояния предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год. В статье представлены результаты: анализа рентабельности, деловой активности, ликвидности, эффективности использования заёмных средств, финансовой устойчивости 15 предприятий, входящих в аграрно-промышленный комплекс Калужской области. Авторы делают выводы о финансовом состоянии каждого отдельного предприятия и обобщают полученный результат давая характеристику финансового состояния обобщённому предприятию аграрно-промышленного комплекса Калужской области. Авторы считают, что данное обобщение позволяет дополнить макроэкономический анализ состояния аграрно-промышленного комплекса Калужской области и дать более ясное представление о состоянии отрасли в регионе.

Abstract. The article is devoted to a selective study of the financial condition of enterprises in the agro-industrial complex of the Kaluga region in the period from 2022 to 2024. The article presents the results of an analysis of profitability, business activity, liquidity, and the effectiveness of using borrowed funds, as well as the financial stability of 15 enterprises in the agro-industrial complex of the Kaluga region. The authors draw conclusions about the financial condition of each individual enterprise and summarize the results, providing a general assessment of the financial condition of the agro-industrial complex of the Kaluga region. The authors believe that this generalization allows for a more comprehensive macroeconomic analysis of the state of the agricultural and industrial complex in the Kaluga Region and provides a clearer understanding of the industry's current state.

Ключевые слова: выборочное исследование, рентабельность, деловая активность, ликвидность, эффективность использования заёмных средств, финансовая устойчивость, обобщение.

Keywords: selective study, profitability, business activity, liquidity, efficiency of using borrowed funds, financial stability, generalization.

Введение

Сельскохозяйственные организации различных субъектов Российской Федерации испытывают множество проблем связанные с различными аспектами своей деятельности отражающиеся на финансовом состоянии предприятий [7]. Финансовое состояние всех организаций, входящих в аграрно-промышленный комплекс субъекта, отражают финансовое положение аграрно-промышленного комплекса субъекта в целом.

Изучение состояния аграрно-промышленного комплекса субъекта Российской Федерации как правило делается на основании статистических данных которые отражают общее положение дел, в результате чего исследователь имеет дело уже с усреднёнными показателями. Проблема заключается в том, что усреднённый показатель может формироваться искажённо за счёт превалирования значений одного или нескольких субъектов хозяйственной деятельности, показывая высокое среднее значение далёкое от значений оставшегося большинства. Данную проблему возможно решить за счёт раздельного анализа информации по всем субъектам хозяйственной деятельности, что позволит обобщить информацию не только выводя средние значения, но и представляя синтез аналитических данных отражающих значения каждой организации в общей картине. Однако такой метод имеет существенный недостаток в виде трудоёмкости и представляется весьма затруднительным без технологий использования больших данных [4, 5, 8]. В виду дефицита технологий, позволяющих анализировать большие данные возможно использовать промежуточный вариант в виде анализа выборки ряда предприятий для получения обобщённого представления о состоянии предприятий аграрно-промышленного комплекса.

Цель статьи дать общую характеристику финансового состояния предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области на основании выборочного анализа совокупности предприятий аграрно-промышленного комплекса и составления обобщённого портрета предприятия аграрно-промышленного комплекса.

Для этого будут выполнены следующие задачи:

1) проведён анализ рентабельности 15 различных предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области, в который будет входить, анализ рентабельности продаж, анализ рентабельности всего после налогообложения, анализ рентабельности активов, анализ рентабельности собственного капитала, анализ рентабельности собственного оборотного капитала;

2) проведён анализ деловой активности 15 различных предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области, в который будет входить оборачиваемость активов в оборотах;

3) проведён анализ ликвидности 15 различных предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области, в который будет входит анализ текущей ликвидности, анализ срочной ликвидности и анализ абсолютной ликвидности;

4) проведён анализ эффективности использования заёмных средств 15 различных предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области, в который будет входить анализ финансового рычага и анализ эффекта финансового рычага, коэффициент капитализации, коэффициент финансирования;

5) проведён анализ финансовой устойчивости 15 различных предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области в который будет входит коэффициент манёвренности оборотного капитала, обеспеченность собственным оборотным капиталом, коэффициент финансовой независимости, коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат, коэффициент финансовой устойчивости.

Методы исследования

В процессе исследования использованы принципы общенаучной методологии. Инструментально-методический аппарат исследования включает теоретические и эмпирические методы, основанные на использовании математической логики, приёмов элементарно математического анализа, а также другие методы познания, обобщение [1, 2, 3, 6].

В качестве инструментальной базы использованы официальные данные Росстата в период с 2012 по 2023 год и расчеты авторов.

Результаты и обсуждения

Анализ рентабельности выборочных предприятий показал, что только в одном из пятнадцати предприятий (ООО Агрофирма Оптина) на протяжение всего исследуемого периода, рентабельность продаж на была отрицательной. На одном предприятие из пятнадцати (АО Воробьёво), рентабельность продаж была отрицательной только в 2022 и 2023 году и на одном предприятие из пятнадцати (ООО Керамик Агро) рентабельность продаж была отрицательной только в 2022 году (таблица 1).

Таблица 1 – Рентабельность продаж предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	-4,97%	-8,91%	7,38%
2	АО Кривское	7,57%	7,04%	17,52%
3	АО МосМедыньАгропром	3,93%	3,16%	3,43%
4	АО Продо	6,97%	12,86%	9,70%
5	Колхоз им. Гурьянова	1,94%	1,90%	1,89%
6	ООО Аврора	30,45%	23,75%	14,59%
7	ООО Агро-Инвест	11,85%	31,21%	57,70%
8	ООО Агропром	65,46%	5,64%	1,71%
9	ООО Агроресурс	9,69%	1,71%	1,79%
10	ООО Агрофирма Детчинское	18,08%	21,76%	18,47%
11	ООО Агрофирма Оптина	-0,43%	-1,80%	-0,81%
12	ООО ЗЛК	4,96%	7,97%	0,42%
13	ООО Калужская Нива	19,58%	17,23%	20,22%
14	ООО Керамик Агро	-33,44%	11,14%	7,75%
15	ООО Молочные продукты	6,97%	5,65%	21,55%

При этом как показал анализ рентабельности всего только в одной организации из пятнадцати (Агрофирма Оптина) данный показатель достиг отрицательного значения целых два раза в 2023 и 2024 году. На четырёх предприятиях из пятнадцати (ООО Аврора в 2024, ООО ЗЛК в 2024, ООО Керамик Агро в 2022 и ООО Молочные продукты в 2024), данный показатель достиг отрицательного значения (таблица 2).

Таблица 2 – Рентабельность всего после налогообложения предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,36%	3,03%	2,15%
2	АО Кривское	8,37%	8,13%	15,79%
3	АО МосМедыньАгропром	0,19%	0,01%	0,06%
4	АО Продо	6,70%	12,00%	9,45%
5	Колхоз им. Гурьянова	1,96%	1,82%	2,50%
6	ООО Аврора	14,59%	22,65%	-8,21%
7	ООО Агро-Инвест	8,28%	31,31%	6,71%
8	ООО Агропром	1,98%	1,71%	1,25%
9	ООО Агроресурс	3,74%	2,83%	3,35%
10	ООО Агрофирма Детчинское	8,97%	17,99%	14,35%
11	ООО Агрофирма Оптина	0,20%	-0,75%	-0,34%
12	ООО ЗЛК	0,69%	0,59%	-5,83%
13	ООО Калужская Нива	5,36%	4,94%	5,92%
14	ООО Керамик Агро	-58,98%	7,31%	5,22%
15	ООО Молочные продукты	0,11%	0,48%	-27,48%

Сопоставляя данные становится заметно, что отрицательные результаты рентабельности после налогообложения совпадают с отрицательными значениями за 2023 и 2024 год в ООО Агрофирме Оптина и за 2022 год в ООО Керамик Агро. При этом АО Воробьёво в 2022 году уже не имеет отрицательного показателя рентабельности всего после налогообложения в отличие от рентабельности продаж, а ООО Аврора в 2024, ООО ЗЛК и ООО Молочные продукты в 2024 уже имеют отрицательную рентабельность после налогообложения. Причём ООО Молочные продукты в 2024 году имеют 21,55% рентабельности продаж и 27,48% убыточности всего после налогообложения, что указывает на сильную убыточность от прочей деятельности. Сильной убыточностью от прочей деятельности также характерна для ООО Агро-Инвест.

Анализ рентабельности активов показал, что за период с 2022 по 2024 пятью организациями был достигнут отрицательный результат. Отрицательный результат рентабельности активов ООО Керамик Агро достигла отрицательного значения в -89,93 % в 2022 году. Отрицательная рентабельность активов ООО Агрофирма Оптина

достигла значений -1,08% в 2023 году и - 0,58% в 2024 году. Отрицательное значение рентабельности активов ООО Аврора достигла – 5,83% в 2024 году. Отрицательное значение рентабельности активов ООО ЗЛК достигла – 2,07% в 2024 году и ООО Молочные продукты – 34,97% также в 2024 году (таблица 3).

Таблица 3 – Рентабельность активов предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,12%	1,05%	0,85%
2	АО Кривское	3,91%	5,40%	10,85%
3	АО МосМедыньАгропром	0,12%	0,01%	0,05%
4	АО Продо	9,31%	17,61%	14,64%
5	Колхоз им. Гурьянова	1,31%	1,20%	1,74%
6	ООО Аврора	7,50%	9,38%	-5,83%
7	ООО Агро-Инвест	3,12%	12,75%	1,95%
8	ООО Агропром	0,36%	0,21%	0,19%
9	ООО Агроресурс	0,85%	1,06%	1,28%
10	ООО Агрофирма Детчинское	4,65%	8,53%	6,48%
11	ООО Агрофирма Оптина	0,33%	-1,08%	-0,58%
12	ООО ЗЛК	0,15%	0,14%	-2,07%
13	ООО Калужская Нива	2,09%	2,07%	2,50%
14	ООО Керамик Агро	-89,93%	2,71%	3,27%
15	ООО Молочные продукты	0,04%	0,17%	-34,97%

Анализ рентабельности собственного капитала, отражающего сколько прибыли генерирует каждый рубль вложенного капитала показал, что за период с 2022 по 2024 пятью организациями был достигнут отрицательный результат. В ООО Агро-Инвест в 2022 году рентабельность собственного капитала достигла отрицательного значения в -116,86%. Также в ООО Керамик Агро в 2022 году рентабельность собственного капитала достигла отрицательного значения в -124,82%. При этом на следующий 2023 год ООО Керамик Агро показала рентабельность собственного капитала на уровне 1481,01%. ООО Агрофирма Оптина достигла отрицательного значения в – 1,21% и – 0,70% в 2023 и 2024 году соответственно. В 2024 году отрицательная рентабельность собственного капитала была достигнута организациями ООО Аврора, ООО ЗЛК и ООО Молочные продукты значениями – 10,60%, – 31,27% и -78,61% соответственно (таблица 4).

Таблица 4 – Рентабельность собственного капитала предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,18%	1,56%	1,22%
2	АО Кривское	6,38%	8,19%	14,47%
3	АО МосМедыньАгропром	0,29%	0,02%	0,13%
4	АО Продо	21,14%	33,19%	31,10%
5	Колхоз им. Гурьянова	1,43%	1,41%	2,15%
6	ООО Аврора	16,05%	16,97%	-10,60%
7	ООО Агро-Инвест	-116,86%	1481,01%	83,07%
8	ООО Агропром	7,29%	4,83%	4,45%
9	ООО Агроресурс	0,92%	1,17%	1,42%
10	ООО Агрофирма Детчинское	9,46%	15,35%	12,06%
11	ООО Агрофирма Оптина	0,49%	-1,21%	-0,70%
12	ООО ЗЛК	0,76%	0,76%	-31,27%
13	ООО Калужская Нива	40,51%	27,94%	26,79%
14	ООО Керамик Агро	-124,82%	32,67%	30,95%
15	ООО Молочные продукты	0,32%	1,29%	-78,61%

Анализ рентабельности собственного оборотного капитала, отражающего сколько прибыли генерируют собственные оборотные средства показал, что отрицательный результат за исследуемый период был достигнут в 8 из 15 исследуемых организациях. ООО Керамик Агро показывает отрицательные значения рентабельности собственного оборотного капитала на протяжении всего исследуемого периода с 2022 по 2024 год. ООО ЗЛК показывает отрицательный результат рентабельности собственного оборотного капитала в 2022 и 2023 годах, ООО Агрофирма Оптина показывает отрицательный результат рентабельности собственного оборотного капитала в 2023 и 2024 годах. АО Продо, ООО Агро-Инвест и ООО Агропром показывают отрицательную рентабельность собственного капитала в 2022 году. ООО Аврора и ООО Молочные продукты показывают отрицательную рентабельность собственного капитала в 2024 году (таблица 5).

Сопоставляя данные анализа рентабельности можно отметить, что в ООО Керамик Агро в 2022 году наблюдается отрицательная рентабельность по всем исследуемым показателям рентабельности, а в ООО Агрофирма Оптина данная динамика отмечена два года подряд в 2023 и 2024 году. В целом показатели рентабельности по организациям не однородны и сильно разнятся между собой от предприятия к предприятию, что указывает на использование различных бизнес моделей и различие влияний внешних факторов на хозяйствующие субъекты одной отрасли. Анализ оборачиваемости активов в оборотах показывающий, как быстро вложенные средства возвращаются в виде выручки, показал в семи предприятиях из пятнадцати (АО Кривское, АО МосМедыньАгропром, АО Продо, Колхоз им. Гурьянова, ООО Агроресурс, ООО ЗЛК и ООО Калужская Нива) динамику к снижению скорости оборачиваемости активов. Единственное предприятие, в котором за исследуемый период представлено повышение скорости обращения является ООО Агрофирма Детчинское, в остальных семи организациях наблюдается аритмия в динамике скорости оборачиваемости активов за исследуемый период (таблица 6).

Таблица 5 – Рентабельность собственного оборотного капитала предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	66,67%	8,64%	6,17%
2	АО Кривское	7,77%	11,90%	24,86%
3	АО МосМедыньАгропром	0,38%	0,02%	0,12%
4	АО Продо	-111,55%	430,01%	97,70%
5	Колхоз им. Гурьянова	3,85%	3,78%	6,13%
6	ООО Аврора	61,74%	83,19%	-108,76%
7	ООО Агро-Инвест	-124,95%	671,02%	42,94%
8	ООО Агропром	-4,54%	3,30%	3,73%
9	ООО Агроресурс	3,18%	3,86%	3,96%
10	ООО Агрофирма Детчинское	23,25%	31,11%	20,38%
11	ООО Агрофирма Оптина	1,82%	-3,07%	-1,51%
12	ООО ЗЛК	-4,52%	-1,35%	8,68%
13	ООО Калужская Нива	8,65%	7,78%	9,14%
14	ООО Керамик Агро	-270,00%	-42,22%	-17,51%
15	ООО Молочные продукты	0,07%	0,38%	-130,09%

Таблица 6 – Оборачиваемость активов в оборотах на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,32	0,28	0,38
2	АО Кривское	0,45	0,66	0,73
3	АО МосМедыньАгропром	0,60	0,75	0,90
4	АО Продо	1,42	1,61	1,66
5	Колхоз им. Гурьянова	0,62	0,63	0,68
6	ООО Аврора	0,54	0,42	0,61
7	ООО Агро-Инвест	0,39	0,51	0,30
8	ООО Агропром	0,14	0,08	0,12
9	ООО Агроресурс	0,23	0,36	0,37
10	ООО Агрофирма Детчинское	0,55	0,54	0,50
11	ООО Агрофирма Оптина	1,44	1,35	1,66
12	ООО ЗЛК	0,21	0,23	0,32
13	ООО Калужская Нива	0,39	0,41	0,43
14	ООО Керамик Агро	0,54	0,39	0,65
15	ООО Молочные продукты	0,37	0,32	0,66

Как показывает анализ финансового рычага, который определяется как отношение заёмного капитала к собственному в четырёх организациях (ООО Агро-Инвест, ООО Агропром, ООО ЗЛК, ООО Калужская Нива) аграрно-промышленного комплекса Калужской области из пятнадцати исследуемых наблюдается коэффициент финансового рычага больше 2, что свидетельствует о высоко рисковой стратегии и финансовой неустойчивости данных организаций. В одной организации (МосМедыньАгропром) коэффициент стабильно держится на уровне от 1 до 2, что указывает на агрессивную стратегию финансирования с повышенным риском. Одна организация (АО Кривское) имеет чёткую динамику на снижение заёмного капитала по отношению к собственному. Две организации (Колхоз им. Грьянова, ООО Агроресурс) имеют чёткую динамику на увеличение заёмного капитала по отношению к собственному, однако величина коэффициента на столько мала, что говорить о выборе какой быто ни было стратегии использования заёмных средств не приходится. Остальные компании имеют чётко выраженной динамики в исследуемом периоде, что также, как и в случае с Колхозом им. Гурьянова и ООО Агроресурс можно расценивать как отсутствие стратегии в использовании заёмных средств (таблица 7).

Таблица 7 – Коэффициент финансового рычага на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,49	0,49	0,43
2	АО Кривское	0,63	0,52	0,33
3	АО МосМедыньАгропром	1,52	1,84	1,48
4	АО Продо	1,27	0,88	1,12
5	Колхоз им. Гурьянова	0,09	0,17	0,23
6	ООО Аврора	1,14	0,81	0,82
7	ООО Агро-Инвест	-38,41	115,18	41,51
8	ООО Агропром	19,12	22,33	22,98
9	ООО Агроресурс	0,08	0,10	0,11
10	ООО Агрофирма Детчинское	1,03	0,80	0,86
11	ООО Агрофирма Оптина	0,50	0,12	0,19
12	ООО ЗЛК	4,14	4,27	14,08
13	ООО Калужская Нива	18,42	12,51	9,71
14	ООО Керамик Агро	0,39	11,05	8,46
15	ООО Молочные продукты	6,21	6,66	1,25

Анализ эффекта финансового рычага показывает, как заёмные средства влияют на рентабельность организации. Показатель значения > 0 указывает на то, что доходность бизнеса покрывает проценты по долгам. Показатель равный значению ≈ 0 указывает на то, что заёмный капитал не влияет на рентабельность, т.е. компания привлекает заёмные средства без влияния на прибыль. Показатель значения < 0 указывает на то что ставка по заёмным средствам выше доходности активов организации. За исследуемый период самый высокий уровень

эффекта финансового рычага наблюдается в 2024 году у ООО Агро-Инвест, который составил 641,00%. Также высокий уровень эффекта финансового рычага наблюдается в 2022 году у ООО Агропром, который составил 177,00%, но в последующих периодах снизился до 8,00% и 1,00% в 2023 и 2024 году соответственно. Так же высокий уровень эффекта финансового рычага в 2022 году имеет ООО Калужская Нива, который составил 109,00%, данное предприятие также имеет существенное снижение эффекта финансового рычага, как и ООО Агропром, только его эффекта финансового рычага снизился до 69,00% и 66,00% в 2023 и 2024 году соответственно. ООО Молочные продукты имеет рост эффекта финансового рычага в 2024 году до 73,00%, при том что в 2024 году ООО Молочные продукты имели отрицательный уровень рентабельности всего на уровне 27,48%. В целом из пятнадцати предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области только в ООО Агрофирме Оптина за весь исследуемый период наблюдается отрицательный эффект финансового рычага. Однако он настолько мал, что его можно скорее интерпретировать как привлечение заёмных средств без влияния на прибыль (таблица 8).

Таблица 8 – Эффект финансового рычага на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	-3,00%	-5,00%	3,00%
2	АО Кривское	-1,00%	-1,00%	2,00%
3	АО МосМедыньАгропром	6,00%	7,00%	7,00%
4	АО Продо	1,00%	3,00%	1,00%
5	Колхоз им. Гурьянова	0,00%	0,00%	-1,00%
6	ООО Аврора	18,00%	1,00%	25,00%
7	ООО Агро-Инвест	-52,00%	-6,00%	641,00%
8	ООО Агропром	177,00%	8,00%	1,00%
9	ООО Агроресурс	1,00%	0,00%	-1,00%
10	ООО Агрофирма Детчинское	10,00%	4,00%	4,00%
11	ООО Агрофирма Оптина	-1,00%	-2,00%	-1,00%
12	ООО ЗЛК	5,00%	9,00%	30,00%
13	ООО Калужская Нива	109,00%	69,00%	66,00%
14	ООО Керамик Агро	19,00%	18,00%	16,00%
15	ООО Молочные продукты	18,00%	13,00%	73,00%

Анализ коэффициента текущей ликвидности на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области показал, что только одно предприятие (ООО ЗЛК) на протяжение всего исследуемого периода не могло покрыть долги текущими активами, в результате чего испытывало риск кассового разрыва. Также риск кассового разрыва в 2022 году испытывали такие предприятия как АО Продо, ООО Агро-Инвест, ООО Агропром. Также риск кассового разрыва в 2023 и 2024 году испытывало предприятие ООО Керамик Агро. Также на протяжении всего исследуемого периода выявлено пять предприятий (АО Кривское, Колхоз им. Грьянова, ООО Агроресурс, ООО Агрофирма Детчинское ООО Молочные продукты) из пятнадцати которые в исследуемом периоде имели в наличие большое количество неработающих активов. Остальные предприятия имеют динамику показателя от 1 до 2,5, что можно характеризовать как изменение от напряжённого до здорового состояния баланса (таблица 9).

Таблица 9 – Коэффициент текущей ликвидности на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	1,01	1,80	2,10
2	АО Кривское	18,80	16,99	17,62
3	АО МосМедыньАгропром	1,78	2,41	2,72
4	АО Продо	0,83	1,12	1,66
5	Колхоз им. Гурьянова	5,37	4,47	3,95
6	ООО Аврора	1,38	1,30	1,14
7	ООО Агро-Инвест	0,84	1,20	1,98
8	ООО Агропром	0,87	1,09	1,07
9	ООО Агроресурс	4,62	3,95	4,21
10	ООО Агрофирма Детчинское	2,56	3,73	2,76
11	ООО Агрофирма Оптина	1,60	6,12	3,99
12	ООО ЗЛК	0,93	0,80	0,66
13	ООО Калужская Нива	2,07	2,24	2,06
14	ООО Керамик Агро	2,74	0,92	0,77
15	ООО Молочные продукты	16,83	5,13	4,88

Анализ коэффициента срочной ликвидности в период с 2022 до 2024 год показал, что ни одно из предприятий аграрно-промышленного комплекса не обладало в исследуемом периоде достаточным количеством высоко и быстро ликвидных активов необходимых для полного погашения долгов в течение непродолжительного времени (таблица 10).

Анализ коэффициента срочной ликвидности показал, что за весь исследуемый период с 2022 по 2024 год только одна организация (ООО Агропром) могла быстро погасить свои долги в случае немедленного требования кредиторов в течение всего исследуемого периода. Также как показал анализ, ООО Агрофирма Оптина в 2023 году не эффективно активы более 80,00% денег, полученных от кредиторов. В целом все остальные исследуемые предприятия не смогли бы погасить свои обязательства даже частично, в случае, если кредиторы потребовали бы немедленного погашения таких обязательств (таблица 11).

Таблица 10 – Коэффициент срочной ликвидности на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,02	0,00	0,00
2	АО Кривское	0,02	0,02	0,01
3	АО МосМедыньАгропром	0,10	0,12	0,09
4	АО Продо	0,11	0,00	0,01
5	Колхоз им. Гурьянова	0,00	0,00	0,00
6	ООО Аврора	0,04	0,00	0,00
7	ООО Агро-Инвест	0,07	0,15	0,22
8	ООО Агропром	0,75	0,98	0,93
9	ООО Агроресурс	0,18	0,03	0,09
10	ООО Агрофирма Детчинское	0,01	0,01	0,00
11	ООО Агрофирма Оптина	0,26	0,84	0,02
12	ООО ЗЛК	0,01	0,00	0,00
13	ООО Калужская Нива	0,01	0,00	0,00
14	ООО Керамик Агро	0,05	0,05	0,00
15	ООО Молочные продукты	0,28	0,10	0,22

Таблица 11 – Коэффициент абсолютной ликвидности на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,02	0,00	0,00
2	АО Кривское	0,02	0,02	0,01
3	АО МосМедыньАгропром	0,05	0,06	0,05
4	АО Продо	0,06	0,00	0,01
5	Колхоз им. Гурьянова	0,00	0,00	0,00
6	ООО Аврора	0,04	0,00	0,00
7	ООО Агро-Инвест	0,07	0,14	0,22
8	ООО Агропром	0,37	0,49	0,47
9	ООО Агроресурс	0,18	0,03	0,09
10	ООО Агрофирма Детчинское	0,01	0,01	0,00
11	ООО Агрофирма Оптина	0,23	0,84	0,02
12	ООО ЗЛК	0,01	0,00	0,00
13	ООО Калужская Нива	0,01	0,00	0,00
14	ООО Керамик Агро	0,05	0,05	0,00
15	ООО Молочные продукты	0,16	0,06	0,13

Анализ коэффициента манёвренности оборотного капитала на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области, отражающий способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счёт собственных источников, в период с 2022 по 2024 год показал, что шесть предприятий (АО Кривское, ООО Агро-Инвест, ООО Агропром, ООО Агрофирма Детчинское, ООО Калужская Нива, ООО Молочные продукты) из пятнадцати исследуемых на протяжении всего исследуемого периода имеют преобладание долгосрочных заёмных средств в структуре заёмных средств, а следовательно с учётом полученного (АО Кривское, ООО Агрофирма Детчинское, ООО Калужская Нива, ООО Молочные продукты) коэффициента манёвренности можно интерпретировать как неустойчивое финансовое положение так как доля оборотных средств будет уходить на погашение долгосрочных заёмных средств. В случае с ООО Агро-Инвест и ООО Агропром их результат можно интерпретировать как результат опережения темпов роста кредиторской задолженности над дебиторской задолженностью. Также за исследуемый период с 2022 по 2024 год в шести предприятиях аграрно-промышленного комплекса из пятнадцати (Колхоз им. Грьянова, ООО Аврора, ООО Агроресурс, ООО Агрофирма Оптина, ООО ЗЛК, ООО Керамик Агро) наблюдается преобладание краткосрочных заёмных средств в структуре заёмных средств, что с учётом полученного коэффициента манёвренности можно интерпретировать как независимость компании от заёмных средств для целей модернизации производства (таблица 12).

Таблица 12 – Коэффициент манёвренности оборотного капитала на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	44,90	2,38	2,01
2	АО Кривское	1,06	1,07	1,06
3	АО МосМедыньАгропром	2,20	1,68	1,25
4	АО Продо	-2,91	15,63	2,82
5	Колхоз им. Гурьянова	1,04	1,10	1,13
6	ООО Аврора	3,57	4,34	8,14
7	ООО Агро-Инвест	-1,17	-1,60	0,15
8	ООО Агропром	-0,21	-0,27	-0,35
9	ООО Агроресурс	1,23	1,33	1,28
10	ООО Агрофирма Детчинское	1,68	1,39	1,60
11	ООО Агрофирма Оптина	1,63	0,81	1,07
12	ООО ЗЛК	13,50	-9,13	-2,43
13	ООО Калужская Нива	2,00	1,88	2,05
14	ООО Керамик Агро	1,57	-9,51	-3,14
15	ООО Молочные продукты	0,84	0,89	0,77

Таблица 13 – Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,02	0,42	0,50
2	АО Кривское	0,94	0,94	0,94
3	АО МосМедыньАгропром	0,43	0,57	0,77
4	АО Продо	-0,30	0,06	0,35
5	Колхоз им. Гурьянова	0,96	0,91	0,88
6	ООО Аврора	0,27	0,23	0,12
7	ООО Агро-Инвест	-0,78	-0,55	5,82
8	ООО Агропром	-0,67	-0,41	-0,37
9	ООО Агроресурс	0,78	0,75	0,76
10	ООО Агрофирма Детчинское	0,59	0,72	0,63
11	ООО Агрофирма Оптина	0,51	1,06	0,93
12	ООО ЗЛК	0,07	-0,11	-0,41
13	ООО Калужская Нива	0,50	0,53	0,49
14	ООО Керамик Агро	0,63	-0,10	-0,32
15	ООО Молочные продукты	1,17	1,11	1,24

Анализ обеспеченности собственными оборотными средствами (таблица 13) показал, что одна организация из пятнадцати (ООО Агропром) на протяжении всего исследуемого периода имела отрицательный показатель это совпадает с низким уровнем рентабельности всего по данной организации и свидетельствует о невозможности формировать собственные денежные фонды для исполнения своих обязательств, что также подтверждается отрицательным коэффициентом манёвренности оборотного капитала. Также отрицательный коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом в исследуемом периоде наблюдается в АО Продо в 2022 году, не сопровождается низким около нулевым уровнем рентабельности за эти периоды, это в свою очередь может свидетельствовать о неэффективном управлении оборотными активами, что совпадает с отрицательным коэффициентом манёвренности в данной организации. Отрицательный коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом в ООО Агро-Инвест в 2022 и 2023 году, не сопровождается низким около нулевым уровнем рентабельности за эти периоды, это в свою очередь может свидетельствовать о неэффективном управлении оборотными активами, что совпадает с отрицательным коэффициентом манёвренности в данной организации. В ООО ЗЛК также наблюдается отрицательный коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом в 2023 и 2024 году, что так же совпадает с низким уровнем рентабельности всего в 2023 и 2024 годах по данной организации. В ООО Керамик Агро также наблюдается отрицательный коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом в 2023 и 2024 году, который также, как и в случае с ООО Агро-Инвест не сопровождается низким около нулевым уровнем рентабельности, что подтверждается выводами о манёвренности оборотного капитала, при исследовании которого было показано преобладание краткосрочных заёмных средств в структуре заёмных средств по данной компании. В ООО Аврора за весь исследуемый период наблюдает уровень обеспеченности собственными оборотными средствами выше 0,1, но при этом ниже 0,5, что свидетельствует о удовлетворительном состоянии организации. В восьми из пятнадцати исследуемых предприятий (АО Кривское, АО МосМедыньАгропром, Колхоз им. Гурьянова, ООО Агроресурс, ООО Агрофирма Детчинское, Агрофирма Оптина, ООО Калужская Нива и ООО Молочные продукты) в период за исследуемый период зафиксирован высокий уровень обеспеченности собственным оборотным капиталом, что свидетельствует о независимости предприятий от внешних источников для покрытия своих текущих обязательств в плане обеспечения себя оборотными активами. При этом соотнося это с результатами анализа коэффициента манёвренности оборотного капитала и результатами анализа ликвидности можно утверждать, что часть оборотных средств отвлекалась на погашение заёмных средств.

Таблица 14 – Коэффициент капитализации на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,49	0,48	0,42
2	АО Кривское	0,63	0,51	0,33
3	АО МосМедыньАгропром	1,51	1,83	1,48
4	АО Продо	1,23	0,85	1,09
5	Колхоз им. Грьянова	0,09	0,17	0,23
6	ООО Аврора	1,14	0,81	0,82
7	ООО Агро-Инвест	-35,34	105,75	40,09
8	ООО Агропром	18,24	21,48	22,98
9	ООО Агроресурс	0,08	0,10	0,11
10	ООО Агрофирма Детчинское	1,02	0,79	0,85
11	ООО Агрофирма Оптина	0,49	0,11	0,18
12	ООО ЗЛК	4,14	4,27	14,08
13	ООО Калужская Нива	18,23	12,36	9,56
14	ООО Керамик Агро	0,38	10,98	8,37
15	ООО Молочные продукты	6,18	6,62	1,23

Анализ коэффициента капитализации отражающий какая часть стоимости компании финансируется за счёт заёмных средств, а какая за счёт собственного капитала, за исследуемый период показал (таблица 14), что два предприятия из пятнадцати (ООО Агро-Инвест, ООО Агропром) на протяжении всего исследуемого периода имеют превышение заёмного капитала в участие финансирования стоимости предприятия над собственным

капиталом более чем в 10 раз, ООО Калужская Нива имеет такое превышение в 2022 и 2023 году, однако она имеет тенденцию к снижению заёмного капитала в финансировании стоимости предприятия и снизилась с 18,23 в 2022 году до 9,56 в 2024 году. ООО ЗЛК напротив обладает обратной тенденцией, что выражается в изменении коэффициента с 4,14 в 2022 году до 14,08 в 2024 году. ООО Керамик Агро также имеет в 2023 году коэффициент капитализации выше 10, однако данное предприятие не имеет чётко выраженной динамики за исследуемый период. Шесть компаний из пятнадцати (АО Воробьёво, АО Кривское, Колхоз им. Грьянова, ООО Аврора, ООО Агроресурс, ООО Агрофирма Оптина) за исследуемый период показали коэффициент капитализации ниже 1.

Таблица 15 – Коэффициент финансовой независимости на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,67	0,67	0,70
2	АО Кривское	0,61	0,66	0,75
3	АО МосМедыньАгропром	0,40	0,35	0,40
4	АО Продо	0,45	0,54	0,48
5	Колхоз им. Грьянова	0,92	0,85	0,81
6	ООО Аврора	0,47	0,55	0,55
7	ООО Агро-Инвест	-0,03	0,01	0,02
8	ООО Агропром	0,05	0,04	0,04
9	ООО Агроресурс	0,93	0,91	0,90
10	ООО Агрофирма Детчинское	0,49	0,56	0,54
11	ООО Агрофирма Оптина	0,67	0,90	0,85
12	ООО ЗЛК	0,19	0,19	0,07
13	ООО Калужская Нива	0,05	0,07	0,09
14	ООО Керамик Агро	0,72	0,08	0,11
15	ООО Молочные продукты	0,14	0,13	0,45

Анализ коэффициента финансовой независимости за исследуемый период (таблица 15) показал, что в четырёх организациях (ООО Агро-Инвест, ООО Агропром, ООО ЗЛК, ООО Калужская Нива) из пятнадцати исследуемых на протяжении всего исследуемого периода наблюдается неустойчивое финансовое положение и всего две организации (Колхоз им. Грьянова, ООО Агроресурс) на протяжении всего исследуемого периода характеризуется коэффициентом более 0,7, что с одной стороны указывает на консервативную стратегию, а с другой стороны может указывать о наличие факторов сдерживающих развитие предприятия. АО Воробьёво и АО Кривское на протяжение всего исследуемого периода имеют коэффициент выше 0,5, а ООО Аврора, ООО Агрофирма Детчинское, имеют возрастающую динамику данного коэффициента выше от ниже 0,5 к значениям выше 0,5. ООО Агрофирма Оптина также имеет возрастающую динамику, но уже от 0,6 и выше к 0,85.

Таблица 16 – Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	-0,23	-0,22	-0,14
2	АО Кривское	0,29	0,32	0,53
3	АО МосМедыньАгропром	1,90	1,28	3,28
4	АО Продо	-0,71	-0,35	-0,57
5	Колхоз им. Грьянова	1,05	0,83	0,67
6	ООО Аврора	-0,27	0,11	-0,04
7	ООО Агро-Инвест	-17,01	-15,19	-10,76
8	ООО Агропром	-1221,60	-34,83	-11,18
9	ООО Агроресурс	1,08	0,88	0,86
10	ООО Агрофирма Детчинское	-0,84	-0,27	0,15
11	ООО Агрофирма Оптина	1,23	2,23	1,90
12	ООО ЗЛК	-0,81	-1,01	-1,09
13	ООО Калужская Нива	-2,39	-1,85	-1,58
14	ООО Керамик Агро	2,47	-0,38	-0,55
15	ООО Молочные продукты	0,35	-1,26	-0,19

Анализ коэффициента финансовой независимости в части формирования запасов и затрат за исследуемый период (таблица 16) показал, что шесть предприятий из пятнадцати (АО Воробьёво, АО Продо, ООО Агро-Инвест, ООО Агропром, ООО ЗЛК, ООО Калужская Нива) имеет отрицательное значение, причём в ООО Агропром и ООО ЗЛК это сочетается с около нулевым или отрицательным показателем рентабельности всего и свидетельствует о убыточности деятельности, в остальных четырёх организациях отрицательный показатель очевидно свидетельствует о сильной зависимости от внешних кредиторов в части формирования запасов и формирования затрат. В АО МосМедыньАгропром и ООО Агрофирма Оптина данный показатель за весь исследуемый период превышал 1. Несмотря на то, что этот показатель значительно выше нормативного он может означать, что предприятия не развиваются. В целом, показатели финансовой независимости в части формирования запасов и затрат предприятий аграрно-промышленного комплекса Калужской области, на большей части исследуемого периода показывают сильное расхождение от нормативного значения 0,6, что может указывать на отсутствие развития и упущенные возможности, связанные с аритмией движения денежного потока.

Анализ коэффициента финансирования отражающий соотношение собственного и заёмного капитала, на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области за исследуемый период (таблица 17) показал, что в четырёх организациях из пятнадцати (АО Воробьёво, Колхоз им. Грьянова, ООО Агроресурс, ООО

Агрофирма Оптина) исследуемых на протяжении всего исследуемого периода наблюдается значение коэффициента финансирования выше 2. В трёх организациях из пятнадцати (ООО Агро-Инвест, ООО Агропром, ООО Калужская Нива) данный показатель либо ниже 0,2, либо отрицательный. АО МосМедыньАгропром на протяжение всего исследуемого периода имеет значение показателя от 0,54 до 0,68. АО Кривское имеет восходящую динамику данного коэффициента до значения выше 2. ООО Агрофирма Детчинское также имеет восходящую динамику от коэффициента ниже 1 до коэффициента превышающую 1. ООО ЗЛК напротив имеют нисходящую динамику данного значения от показателя 0,24 до показателя 0,07. Остальные предприятия несмотря на то, что имеют изменения в данном показателе и либо не обладают определённой динамикой, либо имеют слишком большой разрыв в значениях, чтобы делать вывод о какой-то динамике.

Таблица 17 – Коэффициент финансирования на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	2,05	2,07	2,38
2	АО Кривское	1,59	1,94	2,99
3	АО МосМедыньАгропром	0,66	0,54	0,68
4	АО Продо	0,81	1,18	0,92
5	Колхоз им. Грьянова	10,94	5,79	4,35
6	ООО Аврора	0,88	1,24	1,22
7	ООО Агро-Инвест	-0,03	0,01	0,02
8	ООО Агропром	0,05	0,05	0,04
9	ООО Агроресурс	12,53	9,71	8,95
10	ООО Агрофирма Детчинское	0,98	1,27	1,18
11	ООО Агрофирма Оптина	2,06	9,51	5,67
12	ООО ЗЛК	0,24	0,23	0,07
13	ООО Калужская Нива	0,05	0,08	0,10
14	ООО Керамик Агро	2,63	0,09	0,12
15	ООО Молочные продукты	0,16	0,15	0,81

Таблица 18 – Коэффициент финансовой устойчивости на предприятиях аграрно-промышленного комплекса Калужской области в период с 2022 по 2024 год

п/п	Наименование организации	2022	2023	2024
1	АО Воробьёво	0,73	0,85	0,87
2	АО Кривское	0,97	0,97	0,97
3	АО МосМедыньАгропром	0,61	0,69	0,74
4	АО Продо	0,50	0,66	0,77
5	Колхоз им. Грьянова	0,92	0,91	0,90
6	ООО Аврора	0,68	0,62	0,62
7	ООО Агро-Инвест	0,83	0,90	0,95
8	ООО Агропром	0,38	0,31	0,28
9	ООО Агроресурс	0,93	0,91	0,90
10	ООО Агрофирма Детчинское	0,87	0,90	0,82
11	ООО Агрофирма Оптина	0,70	0,93	0,87
12	ООО ЗЛК	0,52	0,47	0,31
13	ООО Калужская Нива	0,77	0,78	0,74
14	ООО Керамик Агро	0,81	0,23	0,19
15	ООО Молочные продукты	0,96	0,89	0,93

Анализ коэффициента финансовой устойчивости отражающий финансовую стабильность, а именно долю источников для финансирования деятельности на предприятиях аграрно-промышленного комплекса (таблица 18) показал, что всего в шести компаниях из пятнадцати исследуемых (АО Кривское, Колхоз им. Грьянова, ООО Агро-Инвест, ООО Агроресурс, ООО Агрофирма Детчинское, ООО Молочные продукты) на протяжении всего периода показывают значение выше нормативного 0,8, что указывает на финансовую независимость и платёжеспособность в долгосрочной перспективе. При этом АО Кривское демонстрирует значение выше 0,95, что указывает на то, что АО Кривское не использует быстрые источники финансирования. В четырёх предприятиях из пятнадцати (АО МосМедыньАгропром, ООО Аврора, ООО Агропром, ООО ЗЛК) коэффициент финансовой устойчивости ниже нормативного значения 0,75, что указывает о риске хронической неплатёжеспособности. При этом как показал анализ коэффициента текущей ликвидности ООО ЗЛК и ООО Агропром в исследуемом периоде были подвергнуты риску кассового разрыва. АО МосМедыньАгропром при этом показывает восходящую динамику показателя. АО Продо показывает восходящую динамику коэффициента финансовой устойчивости, приближаясь в 2024 году к показателю 0,77 что свидетельствует о приближении к финансовой независимости. ООО Агрофирма Оптина также показывает восходящую динамику коэффициента финансовой устойчивости. ООО Калужская Нива показывает колебания возле среднего значения 0,76, а ООО Керамик Агро имеет резкое обрушение данного показателя в 2023 году с последующим снижением в 2024 году.

Заключение

Обобщая результаты проведённого на основании выборочного исследования можно представить обобщённый портрет предприятия аграрно-промышленного комплекса Калужской области как низко рентабельное предприятие или предприятие с отрицательной рентабельностью, неэффективно использующее собственные активы, собственный капитали собственные оборотные активы. Аграрно-промышленное предприятие Калужской области сочетает в себе снижающуюся скорость обращения активов с рисковой стратегией использования заёмных средств результативность влияния, которых на прибыль, за исключением отдельных случаев, весьма

незначительна. Также обобщённое аграрно-промышленное предприятие Калужской области имеет проблемы с ликвидностью, связанные скорее всего с зависимостью от заёмных средств, при этом предприятие агропромышленного комплекса Калужской области стремиться избавиться от зависимости в заёмных средствах для покрытия текущих обязательств на обеспечение себя оборотными активами, что осложняется тем, что часть оборотных средств предприятия отвлекается на погашение ранее полученных заёмных средств. Также аграрно-промышленное предприятие не имеет выраженного поведения в отношении финансирования стоимости компании, но при этом в ней преобладает заёмное финансирование. Обобщённое предприятие аграрно-промышленного комплекса также обладает низкой финансовой независимостью, в том числе в части формирования запасов и затрат. Всё это негативно влияет на финансовую стабильность предприятия аграрно-промышленного комплекса Калужской области. Несмотря на небольшую выборку исследования обобщённый портрет предприятия Калужской области может дополнить макроэкономический анализ состояния аграрно-промышленного комплекса Калужской области и дать более ясное представление о состоянии отрасли в регионе.

Источники:

1. Власова, Н. С. Современные методики анализа финансового состояния сельскохозяйственных организаций / Н. С. Власова, А. В. Белик, А. А. Протопопова // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 42(1). – С. 86-98. – DOI 10.24412/2304-6139-2021-10886.
2. Гнилицкая К. И. Методика оценки финансового состояния сельскохозяйственных организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2015. №6.
3. Едронова В. Н., Овчаров А. О. Система методов в научных исследованиях // Экономический анализ: теория и практика. 2013. №10 (313).
4. Комаров, С. М. Обеспеченность используемых сельскохозяйственных угодий Калужской области тракторами и комбайнами сельскохозяйственных организаций / С. М. Комаров, А. Р. Чернышов // Вопросы гуманитарных наук. – 2025. – № 2(137). – С. 7-10.
5. Комаров, С. М. Предпосылки и факторы, оказывающие влияние на внедрения искусственного интеллекта, цифровых технологий и робототехники в сельское хозяйство / С. М. Комаров, А. Е. Руднева // Развитие науки в XXI веке: научно-методические и практические аспекты : сборник научных трудов по материалам XXIV Международной научно-практической конференции, Анапа, 01 апреля 2025 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2025. – С. 10-14.
6. Н. С. Власова, А. В. Белик, А. А. Протопопова Современные методики анализа финансового состояния сельскохозяйственных организаций // Вестник Академии знаний. 2021. №1 (42).
7. Новиков В. А. Современные проблемы и направления развития аграрно-промышленного комплекса России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. №9.
8. Учетно-аналитическое обеспечение управления инновациями / И. П. Комиссарова, Г. З. Ибиев, Н. Г. Платоновский [и др.]. – М. : Научный консультант, 2025. – 116 с.

С.М. Комаров – к.э.н., доцент, Российский государственный аграрный университет Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калужский филиал, Калуга, Россия, komars1982@mail.ru,

S.M. Komarov – candidate of economics, associate professor, Russian state agrarian university Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Kaluga Branch, Kaluga, Russia;

П.Н. Мишин – к.э.н., доцент, Российский государственный аграрный университет Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калужский филиал, Калуга, Россия, petermishin@yandex.ru,

P.N. Mishin – candidate of economics, associate professor, Russian state agrarian university Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Kaluga Branch, Kaluga, Russia;

Е.В. Федотова – к.э.н., зав. кафедрой информационных технологий, учёта и экономической безопасности, Российский государственный аграрный университет Московской сельскохозяйственной академии имени К.А. Тимирязева, Калужский филиал, Калуга, Россия, elenaf1972@yandex.ru,

E.V. Fedotova – candidate of economics, head of the department of information technology, accounting and economic security, Russian state agrarian university Timiryazev Moscow Agricultural Academy, Kaluga Branch, Kaluga, Russia.

ИССЛЕДОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПРЕДПОЧТЕНИЯ В ПОТРЕБЛЕНИИ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ С 2012 ПО 2022 ГОД В РЕЗУЛЬТАТЕ СНИЖЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СПОСОБНОСТИ КАК УГРОЗЫ ДЛЯ АГРАРНО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ

A STUDY OF CHANGES IN CONSUMER PREFERENCES FOR FOOD CONSUMPTION FROM 2012 TO 2022 AS A RESULT OF REDUCED CONSUMER CAPACITY AS A THREAT TO THE AGRICULTURAL AND INDUSTRIAL COMPLEX OF THE KALUGA REGION

Аннотация. В статье исследуется изменение потребительского предпочтения на продукты питания, входящие в рациональные нормы пищевых продуктов в результате изменения цены в период с 2012 по 2022 год. В статье проведён анализ динамики потребления пищевых продуктов, а также анализ динамики суточного потребления калорий на душу населения в Калужской области. Представлен результат агрегирования информации о ценах на продукты питания, входящих в рациональные нормы потребления пищевых продуктов и проведён анализ динамики цен. Проведён анализ экономической доступности рациона питания согласно рациональных норм потребления пищевых продуктов. Осуществлён расчёт цены продукта питания по каждой группе продуктов питания, на основании которой осуществлено определение диапазона продуктов питания входящих в потребительское предпочтение. Авторами делаются выводы о изменение потребительского предпочтения в результате снижения потребительской способности.

Abstract. The article examines the change in consumer preferences for food products included in the rational norms of food products as a result of changes in prices between 2012 and 2022. The article analyzes the dynamics of food product consumption and the dynamics of daily calorie consumption per capita in the Kaluga Region. The article presents the results of aggregating information on the prices of food products included in the rational norms of food product consumption and analyzes the dynamics of prices. The article analyzes the economic accessibility of the diet according to the rational norms of food consumption. The authors calculate the price of each food group and determine the range of food products that are part of consumer preferences. The article concludes that consumer preferences have changed due to a decrease in consumer ability.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, рациональные нормы потребления продуктов питания, экономическая доступность, потребительская способность, потребительское предпочтение.

Keywords: food security, rational food consumption rates, economic accessibility, consumer ability, and consumer preference.

Введение

Аграрно-промышленный комплекс России, как и аграрно-промышленный комплекс любой другой страны тесно связан с обеспечением продовольственной безопасности страны на территории которой он функционирует и подвергается воздействию факторов, которые условно разбиваются на три основные группы:

1) природно-климатические факторы;
2) экономические факторы;
3) военные конфликты.

Что касается непосредственно аграрно-промышленного комплекса Калужской области, то как и аграрно-промышленный комплекс любого региона на нашей планете, а также нашей страны он перманентно подвержен воздействию прежде всего природно-климатического фактора. Согласно оценки природно-климатических условий, проведённой Кочетыговой О. В., Иноземцевым Е. С. и Головко М. В. Калужская область относится к зоне рискового земледелия [4]. Предприятия агропромышленного комплекса Калужской области прекрасно осведомлены о природно-климатических условиях региона.

Что касается влияния специальной военной операции, на продовольственную безопасность и аграрно-промышленный комплекс Калужской области то оценка данного фактора представляется затруднительной из-за ограничения доступа к определённой информации, требуемой для подобного анализа.

Экономические же факторы, воздействующие на АПК Калужской области, весьма многообразны. Тяжёлая экономическая обстановка, вызванная изменением структуры расходов Федерального и региональных бюджетов страны, а также воздействие внешнеэкономических санкций включая как ограничения в импорте сельскохозяйственной техники и необходимых для сельского хозяйства ресурсах, таких как посадочный материал вынуждает аграрно-промышленный комплекс России в том числе и АПК Калужской области всё больше задумываться о замещении импорта. Преодоление данного вызова безусловно требует огромного количества финансовых ресурсов, что безусловно отразится на цене конечного продукта, что остро ставит вопрос о поддержке аграрно-промышленного комплекса как страны в целом, так и каждого отдельного её региона [5, 6]. Однако, эти меры не увенчаются успехом если, производимая внутри Калужской области сельскохозяйственная продукция не найдёт своей реализации внутри региона или страны, так как потребительская способность населения является важным экономическим фактором, препятствующим достижению основной стратегической цели Российской доктрины продовольственной безопасности в Калужской области [3].

Объектом исследования данной работы является продовольственная безопасность Калужской области, а предметом исследования потребительское предпочтение.

Цель данной работы состоит в исследовании изменения потребительского предпочтения потребления продуктов питания согласно рациональным нормам в Калужской области [7].

Для этого будут выполнены следующие задачи:

1) осуществлён анализ годового потребления продуктов питания входящих в перечень рациональных норм потребления продуктов питания на душу населения в Калужской области в период с 2012 по 2022 год;

2) осуществлён анализ суточного потребления калорий на душу населения в Калужской области в период с 2012 по 2022 год;

3) осуществлено агрегирование информации о средних ценах на продукты питания в группы продуктов питания, входящих в перечень рациональных норм потребления продуктов питания и проведён анализ динамики цен на основные группы продуктов питания за период с 2012 по 2022 год;

4) дана оценка экономической доступности рационов питания, соответствующих рациональным нормам потребления продуктов питания;

5) определены основные продукты питания, входящие в диапазон потребительского предпочтения по каждой агрегированной группе продуктов питания входящих в рациональную норму питания в фактическом рационе питания населения Калужской области.

В качестве основного научного предположения выступает постепенное снижение экономической доступности продовольствия, приводящее к изменению потребительского предпочтения на территории Калужской области в период с 2012 по 2022 год.

Методы исследования

В процессе исследования использованы принципы общенаучной методологии. Инструментально-методический аппарат исследования включает теоретические и эмпирические методы, основанные на использовании математической логики, приёмов элементарно математического анализа, а также другие методы познания.

В качестве инструментальной базы использованы официальные данные Росстата в период с 2012 по 2023 год и расчеты авторов [8].

Агрегирование информации о ценах на продукты питания, осуществлено на основании расчёта средней цены продуктов питания входящих в конкретную категорию продуктов питания: мясо и мясные продукты; рыба и рыбные продукты; масло растительное и другие жиры; молоко и молочные продукты; овощи и бахчевые; фрукты и ягоды; яйца; хлеб и хлебные продукты; картофель; сахар и кондитерские изделия.

Оценка экономической доступности рационов питания осуществлена на основании методики предложенной А.А. Брылёвым и И.Н. Турчаевой.

$$К_{эдп} = \frac{Д \times d}{\sum q_н p} \quad (1)$$

где: $К_{эдп}$ – коэффициент экономической доступности продовольствия;

Д – среднегодовой доход на душу населения, руб.;

d – доля доходов, используемых для приобретения продовольствия;

$\sum q_н p$ – сумма средств для удовлетворения нормативной потребности в продуктах питания 1 человека ($q_н$) в ценах отчетного или прогнозируемого периода (p), руб. [1]. Для расчёта суммы средств необходимой для удовлетворения нормативной потребности в продуктах питания использована средняя цена по группе товара полученная посредством агрегирования информации о ценах.

Для определения основных продуктов питания, входящих в потребительское предпочтение по каждой агрегированной группе продуктов питания входящих в рациональную норму питания фактического рациона питания будет рассчитываться расчётная цена продукта питания в конкретной группе питания по следующей формуле:

$$P_n = \bar{P}_n \times (C_f/(\sum X_n \times \bar{P}_n) \quad (2)$$

где: P_n – расчётная цена продукта питания в конкретной группе продуктов питания;

$\bar{P}_n$ – средняя цена продукта питания в конкретной группе продуктов питания;

C_f – сумма фактических затрат на продукты питания в месяц;

X_n – фактическое потребление продуктов питания.

Расчётная цена будет использована как усреднённое значение между ближайшими к ней продуктами питания, находящимися в ценовом диапазоне ниже и выше её. Если все средние цены на продукты питания по какой быто ни было группе будут выше этого значения это означает, что потребительская способность настолько мала, что население в регионе употребляет по данной группе продукты питания стоимостью ниже минимального ценового сегмента, отражённого в статистике.

Результаты и обсуждения

Анализ динамики потребления продуктов питания показал, что в период с 2012 по 2026 год потребление хлеба и хлебных продуктов выросло на 4,5%, картофеля снизилось на 28,9%, овощей и бахчевых повысилось на 0,4%, фруктов и ягод снизилось на 5%; мяса и мясных продуктов повысилось 23,2%, молоко и молочные продукты повысилось на 13,5%, яйца повысилось на 37,8%, рыб и рыбные продукты повысилось на 0,5%, сахар и кондитерские изделия практически не изменились, масло и растительные жиры увеличилось на 12,8%. По 8 видам продуктов из 10 наблюдается недопотребление. Исключение составляет мясо и мясные продукты, а также сахар и кондитерские изделия (таблица 1).

Таблица 1 – Потребление пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания в период с 2012 по 2022 год в Калужской области (килограмм в год на человека)

Наименование продукта	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Норма потребления в год
Хлеб и хлебные продукты (кг.)	79,5	84,9	86,7	91,1	95	93,4	90,4	88,9	89,0	82,0	83,1	97,0
Картофель (кг.)	71,7	61,7	63,1	66,5	58,2	64,9	61,9	62,5	67,4	53,1	55,6	90,0
Овощи и бахчевые (кг.)	87,8	87,4	91,1	92,4	98,1	106,5	103,6	112,0	110,9	94,2	88,2	140,0
Фрукты и ягоды (кг.)	62,3	73	69,2	64,2	70,6	72,2	62,8	70,7	70,2	64,0	59,3	100,0
Мясо и мясные продукты (кг.)	76,3	79,2	86,0	97,5	97,4	95,7	89,4	90,1	92,0	91,5	94,0	74,0
Молоко и молочные продукты (кг.)	218,4	241,2	239,1	244,8	278,5	272,5	249,9	262,1	255,2	259,8	247,8	322,0
Яйца (шт.)	172	196	209	215	188	224	226	220	226	220	237	260
Рыба и рыбные продукты (кг.)	21	17,6	17,9	18,2	22,0	22,6	22,3	20,0	22,3	22,8	21,1	28,0
Сахар и кондитерские изделия (кг.)	26,7	30,1	30,3	29,1	31,2	30,9	28,8	32,4	30,1	28,7	26,7	8,0
Масло растительное и другие жиры (кг.)	8,6	10,1	9,6	9,4	12,4	10,6	10,8	11,1	11,0	9,6	9,7	12,0

Анализ суточного потребления калорий на душу населения в Калужской области в период с 2012 по 2022 год показал, что потребление калорий животного происхождения за исследуемый период выросло на 20,6%, а потребление калорий растительного происхождения за исследуемый период выросло всего на 1,8% (таблица 2).

Таблица 2 – Суточное потребление калорий на душу населения в период с 2012 по 2022 год (ккал.)

Килокалории	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Килокалории животного происхождения	770	828	858,2	918,5	973,9	960	900,3	905,2	920,1	926,1	928,8
Килокалории растительного происхождения	1496,3	1610,1	1618,7	1640,5	1782,3	1747,8	1666,9	1729,8	1699,5	1549,5	1523,3

Сопоставляя данные о потреблении продуктов питания из таблицы 1 и потреблении калорий из таблицы 2 становиться очевидно, что при общем недостаточном питании за период с 2012 по 2022 год произошло замещение продуктов питания растительного происхождения на продукты питания животного происхождение, т.е. наблюдается неполноценное питание.

Анализ динамики агрегированных цен на основные группы продуктов питания за период с 2012 по 2022 год показал неоднородный рост средней цены на группы продуктов питания по Калужской области. Так рост цен на мясо и мясные продукты составил 2,09 раза, на рыбу и рыбные продукты составил 2,95 раза, на масло растительное и другие жиры 3,57 раза, на молоко и молочные продукты 3,12 раза, на овощи и бахчевые 3,07 раза, на фрукты и ягоды 2,47 раза, на яйца 2,27 раза, на хлеб и хлебные продукты 2,68 раза, на картофель 3,07 раза, на сахар и кондитерские изделия 2,45 раза (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика агрегированных цен на основные группы продуктов питания, входящие в рациональные нормы питания (руб.)

Группа продуктов питания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Рост цен с 2012 по 2022 год
мясо и мясные продукты	237,88	248,72	276,81	331,45	340,81	349,01	374,13	395,34	405,47	436,45	498,29	2,09
рыба и рыбные продукты	337,47	391,40	428,59	513,99	560,24	607,70	638,55	633,32	668,79	768,41	995,57	2,95
масло растительное и другие жиры	291,37	314,56	286,90	412,98	474,53	475,49	500,33	489,95	509,80	537,27	1040,87	3,57
молоко и молочные продукты	153,36	165,75	199,04	239,27	256,11	268,29	272,21	290,83	319,62	337,53	479,14	3,12
овощи и бахчевые	70,08	77,34	82,40	109,36	121,44	124,09	119,06	128,93	140,28	183,85	215,15	3,07
фрукты и ягоды	104,72	109,55	123,52	182,25	195,03	181,89	183,79	187,50	201,62	222,40	258,20	2,47
яйца	34,86	39,64	41,82	51,89	52,69	47,75	48,77	59,51	60,02	73,49	79,13	2,27
хлеб и хлебные продукты	65,27	74,13	72,93	85,21	93,47	96,75	107,01	113,16	123,34	134,70	175,24	2,68
картофель	12,42	19,95	25,05	23,54	15,94	23,56	24,12	23,08	24,74	37,27	38,11	3,07
сахар и кондитерские изделия	188,71	199,25	212,58	271,57	307,26	316,62	319,44	331,72	343,58	373,15	461,41	2,45

Сравнение динамики среднедушевых доходов с динамикой стоимости месячной нормы рациона питания по средней цене и расходами на питание показал, что за период с 2012 по 2022 год среднедушевые доходы в Калужской области за исследуемый период выросли 1,92 раза, а стоимость месячной нормы рациона питания по средней цене и расходы на питание в месяц в 2,78 раза и 2,17 раза соответственно. Также мы видим, что доля доходов необходимая для покрытия расходов на питание по средней цене выросла за исследуемый период на 22%, в то время как фактическая доля доходов на покрытие расходов на продукты питания увеличилась всего на 2%, что свидетельствует о сохранение доли расходов на питание в бюджете, не смотря на изменение реальной потребности. Коэффициент экономической доступности за исследуемый период также снизился на 0,08, что указывает на снижение доступности рациона питания (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика экономической доступности рациона питания в период с 2012 по 2022 год

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Рост с 2012 по 2022
Среднедушевой доход	20573	21943	23868	26787	27971	27741	28036	30021	30943	33174	39423	1,92
Стоимость месячной нормы рациона питания по средней цене	9853	10764	12150	15041	16018	16412	16837	17873	21285	21285	27677	2,78
Расходы на питание в месяц	3486	4118	4671	5782	6321	6296	5722	6423	6526	7195	7599	2,17
Необходимая доля доходов для покрытия расходов на питание по средней цене (%)	0,48	0,49	0,51	0,56	0,57	0,59	0,60	0,60	0,69	0,64	0,70	0,22
Фактическая доля доходов, расходуемая на питание (%)	0,17	0,19	0,20	0,22	0,23	0,23	0,20	0,21	0,21	0,22	0,19	0,02
Коэффициент экономической доступности	0,35	0,38	0,38	0,38	0,39	0,38	0,34	0,36	0,31	0,34	0,27	- 0,08

Таким образом, на основании проведённого анализа можно сделать предположение, что замещение продуктов растительного происхождения продуктами животного происхождения связано с непропорциональным изменением цен на продукты питания, что при общем росте цен с сохранением доли расходов на потребление продуктов питания в бюджете указывает на изменение потребительского предпочтения в силу снижения потребительской способности населения Калужской области по причине опережающего доходы населения роста цен.

На основании представленной ранее формулы можно вычислить расчётную цену продукта питания, потребляемого населением в каждой группе продуктов питания и тем самым определить диапазон потребительского предпочтения, сформированного под воздействием изменения цен на продукты питания.

Таблица 5 – Расчётные цены продуктов питания, потребляемые населением по каждой группе продуктов питания в период с 2012 по 2022 год

Группа продуктов питания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
мясо и мясные продукты	109,32	116,17	128,26	149,03	145,46	144,34	145,68	157,89	154,38	169,92	163,05
рыба и рыбные продукты	155,10	182,80	198,59	231,11	239,11	251,32	248,64	252,93	254,63	299,15	325,77
масло растительное и другие жиры	133,91	146,92	132,93	185,69	202,53	196,65	194,81	195,67	194,10	209,16	340,59
молоко и молочные продукты	70,48	77,41	92,23	107,58	109,31	110,95	105,99	116,15	121,69	131,41	156,78
овощи и бахчевые	32,21	36,12	38,18	49,17	51,83	51,32	46,36	51,49	53,41	71,58	70,40
фрукты и ягоды	48,13	51,17	57,23	81,95	83,24	75,22	71,56	74,88	76,76	86,58	84,49
яйца	16,02	18,51	19,38	23,33	22,49	19,75	18,99	23,76	22,85	28,61	25,89
хлеб и хлебные продукты	30,00	34,62	33,79	38,31	39,89	40,01	41,67	45,19	46,96	52,44	57,34
картофель	5,71	9,32	11,61	10,58	6,80	9,74	9,39	9,22	9,42	14,51	12,47
сахар и кондитерские изделия	86,73	93,06	98,50	122,11	131,14	130,94	124,38	132,48	130,81	145,27	150,98

Таким образом, сравнив расчётные цены со средними ценами из статистических данных на продукты питания в группе мясо и мясные продукты, которые в среднем за исследуемый период были ниже средних цен по данной группе продуктов питания в 2,45 раза можно утверждать, что в группе мясо и мясные продукты питания предпочтение Калужан находилось в основном в ценовом диапазоне кур охлаждённых и мороженных, а также

окорочков куриных. Кроме того, 2012 по 2022 год на основании динамики цены можно утверждать, что за период с 2012 по 2022 год потребительское предпочтение больше сместилось в сторону кур охлаждённых и мороженных которые находятся в диапазоне ниже средней цены на мясо и мясные продукты.

Таблица 6 – Потребительское предпочтение в мясе и мясных продуктах в Калужском регионе в период с 2012 по 2022 год

Группа продуктов питания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
мясо и мясные продукты	109,32	116,17	128,26	149,03	145,46	144,34	145,68	157,89	154,38	169,92	163,05
Куры охлаждённые и мороженные	97,16	95,82	106,08	121,03	119,03	117,90	120,75	131,64	126,15	156,24	162,20
Окорочка куриные	112,74	122,57	128,95	148,74	154,07	153,75	153,90	165,86	167,83	190,05	215,75

Таким образом, сравнив расчётные цены со средними ценами из статистических данных на продукты питания в группе рыба и рыбные продукты которые в среднем за исследуемый период были ниже средних цен по данной группе продуктов питания в 2,45 раза можно утверждать, что в группе рыба и рыбные продукты питания предпочтение калужан находилось ближе всего в основном в ценовом диапазоне рыбы мороженой иногда деля предпочтение с филе рыбным. В 2013 и 2014 году зафиксировано изменение предпочтения в сторону филе рыбного и филе сельди солёного, но последующее изменение цен на данные продукты вновь изменило потребительское предпочтение в сторону рыбы мороженой разделанной (кроме лососёвых пород), которая находится в ценовом диапазоне ниже средней цены на рыбу и рыбные продукты.

Таблица 7 – Потребительское предпочтение в рыбе и рыбных продуктах в Калужском регионе в период с 2012 по 2022 год

Группа продуктов питания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
рыба и рыбные продукты	155,10	182,80	198,59	231,11	239,11	251,32	248,64	252,93	254,63	299,15	325,77
Рыба мороженая разделанная (кроме лососёвых пород)	125,04	125,16	147,70	205,26	222,58	218,61	222,22	239,07	230,40	224,22	269,31
Филе рыбное	174,00	169,13	189,14	272,26	284,53	303,77	315,45	330,30	340,08	352,2	427,05
Филе сельди солёное	229,86	235,94	255,89	351,96	416,41	412,96	403,73	401,63	395,78	422,71	508,32

За весь исследуемый период с 2012 по 2022 год потребительское предпочтение в группе масло растительное и иные жиры (статистические данные по которой состоят из двух наименований масла подсолнечного и масла оливкового) ближе всего находилось к маслу подсолнечному.

Сравнив расчётные цены со средними ценами из статистических данных на продукты питания в группе молоко и молочные продукты которые в среднем за исследуемый период были ниже средних цен по данной группе продуктов питания в 2,48 раза можно утверждать, что в группе молоко и молочные продукты питания предпочтение калужан находилось ближе между молоком питьевым цельным стерилизованным 2,5-3,2% жирностью и молоком сгущённым с сахаром. Возможно фактически приобретаемые продукты были другими, но в ценовом диапазоне именно эти продукты находятся ближе всего к цене среднего продута приобретаемого потребителем.

Таблица 8 – Потребительское предпочтение в молоке и молочных продуктах в Калужском регионе в период с 2012 по 2022 год

Группа продуктов питания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
молоко и молочные продукты	70,48	77,41	92,23	107,58	109,31	110,95	105,99	116,15	121,69	131,41	156,78
Молоко питьевое цельное стерилизованное 2,5-3,2% жирности	45,32	47,12	55,85	60,92	65,27	74,10	75,87	75,51	78,22	79,76	92,25
Молоко сгущённое с сахаром	105,42	114,62	130,00	173,27	183,00	192,15	208,42	222,35	230,58	248,25	

Сравнив расчётные цены со средними ценами из статистических данных на продукты питания в группе овощи и бахчевые в среднем за исследуемый период были ниже средних цен по данной группе продуктов питания в 2,48 раза можно утверждать, что в группе овощи и бахчевые ближе потребительское предпочтение на протяжение исследуемого периода было сконцентрировано в большей степени между морковью, свеклой столовой и капустой белокочанной, которые находятся в ценовом диапазоне ниже полученной цены на овощи и бахчевые. В диапазоне выше ближе всего к полученной цене за период исследования находились помидоры свежие.

Таблица 9 – Потребительское предпочтение в овощах и бахчевых в Калужском регионе в период с 2012 по 2022 год

Группа продуктов питания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
овощи и бахчевые	32,21	36,12	38,18	49,17	51,83	51,32	46,36	51,49	53,41	71,58	70,40
Морковь	20,77	26,96	27,35	37,22	25,70	26,27	31,94	30,91	29,36	44,03	42,00
Свекла столовая	15,86	22,97	21,78	25,52	21,14	22,45	28,28	28,73	28,80	46,91	40,05
Капуста белокочанная	14,41	17,92	21,04	27,91	20,74	23,56	23,22	32,42	21,34	32,17	43,12
Помидоры свежие	63,91	73,67	75,76	102,35	103,81	110,10	103,94	112,96	122,25	129,14	134,35

Сравнив расчётные цены со средними ценами из статистических данных на продукты питания в группе фрукты и ягоды в среднем за исследуемый период были ниже средних цен по данной группе продуктов питания в 2,46 раза можно утверждать, что в группе фрукты и ягоды в период с 2012 по 2019 год основное потребительское предпочтение было сосредоточено на продуктах питания ниже полученной расчётной цены на фрукты и ягоды таких как бананы, яблоки и апельсины. Начиная же с 2020 года яблоки и апельсины сдают свои позиции в качестве потребительского предпочтения в связи с ростом цен на данные виды продуктов питания.

Таблица 10 – Потребительское предпочтение в фруктах и ягодах в Калужском регионе в период с 2012 по 2022 год

Группа продуктов питания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
фрукты и ягоды	48,13	51,17	57,23	81,95	83,24	75,22	71,56	74,88	76,76	86,58	84,49
Бананы	42,95	41,41	45,54	61,77	62,59	56,90	62,29	65,04	60,86	70,24	81,89
Яблоки	51,01	50,37	51,97	74,84	77,76	77,07	86,41	87,56	108,10	99,23	105,69
Апельсины	50,10	50,20	50,43	68,85	73,97	77,79	76,51	82,40	102,19	96,59	102,62
Лимоны	63,35	70,49	86,85	106,13	147,8	108	111,24	114,00	149,00	120,33	131,59

Сравнив расчётные цены со средними ценами из статистических данных на продукты питания в группе хлеб и хлебные продукты в среднем за исследуемый период были ниже средних цен по данной группе продуктов питания в 2,48 раза можно утверждать, что в группе хлеб и продукты потребительское предпочтение равномерно распределено между хлебом из ржаной муки и из смеси муки ржаной и пшеничной, хлебом и булочными изделиями из пшеничной муки высшего сорта, хлебом и булочными изделиями из пшеничной муки 1 и 2 сортов, а также вермишелью и макаронными изделиями из пшеничной муки высшего сорта. Такие продукты как хлопья из злаков, бараночные изделия и булочные изделия сдобные из муки высшего сорта штучные в потребительское предпочтение не попадают по причине их высокой цены. Однако начиная с 2021 года хлеб из самой низкой ценовой категории находящейся ниже расчётной цены по данной группе продуктов оставаясь в качестве продукта самой низкой ценовой категории при цене 54 руб. 47 коп. в 2021 и 63 руб. 49 коп. в 2022 году находится уже выше расчётной цены по данной группе, указывая на то, что повышение цены на данный вид продукта питания привёл к резкому снижению потребления данного вида продукта, уступив место не учитываемому в статистике хлебному продукту питания.

Сравнив расчётные цены со средними ценами из статистических данных на продукты питания в группе сахар и кондитерские изделия в среднем за исследуемый период были ниже средних цен по данной группе продуктов питания в 2,47 раза можно утверждать, что с 2012 по 2017 год в данной группе потребительское предпочтение в основном было сосредоточено возле такого продукта питание как пряник. Однако, начиная с 2018 года все виды продуктов питания из данной категории за исключением сахара находятся в ценовом диапазоне выше чем полученная цена группы продуктов, что указывает, что население Калужской области начало больше потреблять сахара, отказываясь от кондитерских изделий.

Таблица 11 – Потребительское предпочтение в сахаре и кондитерских изделиях в Калужском регионе в период с 2012 по 2022 год

Группа продуктов питания	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
сахар и кондитерские изделия	86,73	93,06	98,50	122,11	131,14	130,94	124,38	132,48	130,81	145,27	150,98
Печенье	78,72	88,80	98,24	124,03	133,33	142,37	139,36	151,87	162,82	181,14	256,09
Пряники	80,39	85,07	94,24	108,11	119,34	123,70	131,22	139,83	145,84	157,73	188,60
Карамель	119,12	129,00	143,88	176,90	212,38	220,91	216,23	223,73	232,20	256,45	313,18
Кексы, рулеты	123,12	135,66	135,04	181,13	195,11	202,90	184,37	212,09	212,67	230,47	322,90

Заключение

Таким образом, на основании проведённого исследования можно сделать вывод о том, что в результате опережающего уровень доходов роста цен за период с 2012 по 2022 год снижалась не только экономическая доступность рациона питания, но и потребительская способность населения Калужской области в части потребления продуктов питания, что выразилось в изменении потребительского предпочтения и как следствие замещению продуктов питания в одних группах на продукты питания из других групп. Более того, как показали расчёты население Калужской области покупает продукты питания в нижнем ценовом сегменте, который в 2,5 раза ниже средней цены по каждой группе продуктов питания входящих в рациональные нормы. Данная динамика является негативной, так как в исследуемом периоде, во-первых, наблюдается сужение потребительского предпочтения населения Калужской области как в случае с мясом и мясными продуктами питания изменив потребительское предпочтение от окорочков куриных и кур охлаждённых в пользу только кур охлаждённым, а также в случае с фруктами и ягодами от бананов, яблок и апельсинов в пользу только бананов. Во-вторых, наблюдается снижение потребительской способности до такой степени, что как в случае с хлебом население Калужской области очевидно приобретают хлеб и хлебную продукцию в таком ценовом сегменте, который ниже самого дешёвого продукта питания, отражённого органами статистики, а в случае с сахаром и кондитерскими изделиями начинают увеличивать потребление сахара. Как следствие, недостаточное питание в период с 2012 по 2022 год усугубилось неполноценным питанием.

Можно с уверенностью утверждать, что одна из проблем с которой столкнуться Калужские производители сельскохозяйственной продукции – это низкая потребительская способность, вызванная обнищанием населения, загнавшая уже на 2022 год население Калужской области в низший ценовой сегмент продуктов питания. Кроме того, так как динамика замещения продуктов питания растительного происхождения продуктами питания животного происхождения наблюдается в 85 регионах России [2] можно выдвинуть предположение о том, что подобная негативная динамика в потребительском предпочтении присуща для большинства регионов Российской Федерации.

Источники:

1. Брылев, А. А. Социально-экономические проблемы региональных рынков продовольствия (на примере Калужской области) / А. А. Брылев, И. Н. Турчаева // АПК: экономика, управление. – 2024. – № 12. – С. 22-32.
2. Комаров, С. М. Исследование потребления продуктов питания и макронутриентов в Российской Федерации за период с 2012 по

2023 год / С. М. Комаров // Продовольственная политика и безопасность. – 2025. – Т. 12, № 3. – С. 741-760.
3. Комаров, С. М. Потребительская способность как фактор экономического аспекта продовольственной безопасности Калужской области / С. М. Комаров // Инновационные научные исследования в современном мире: теория, методология, практика : Сборник научных статей по материалам XV Международной научно-практической конференции, Уфа, 11 октября 2024 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2024. – С. 133-138.
4. Кочетыгова Ольга Вениаминовна, Иноземцев Евгений Сергеевич, Головко Мария Владимировна Анализ неравномерности сельскохозяйственного производства в России // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2021. №3.
5. Никколов Кермен Сергеевич Влияние внешнеэкономических санкций на развитие агропромышленного комплекса российских регионов // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. №4.
6. Остроухов Р. А. Россия в условиях санкционных ограничений на рынке сельскохозяйственной продукции // Вестник науки. 2025. №2 (83). URL.
7. «Рекомендации по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания»/ приказ министерство здравоохранения РФ от 19 августа 2016 года № 614.
8. Федеральная служба государственной статистики. URL:https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 18.10.2025).

С.О. Комаров – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, komarov.sergei163@gmail.com,
S.O. Komarov – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;
Т.М. Копылов – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, kopylov.timur@gmail.com,
T.M. Kopylov – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;
М.Г. Котловский – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, Mgkotlovskii@gmail.com,
M.G. Kotlovsky – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;
Д.К. Тарасов – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, d.tarasov79@yandex.ru,
D.K. Tarasov – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

THEORETICAL ASPECTS OF INTELLIGENTISATION OF INDUSTRIAL AND MANAGEMENT OF INDUSTRIAL SECTOR DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL AND TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты интеллектуализации промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности в условиях цифровой и технологической трансформации. Предметом исследования является интеллектуализация как системный фактор изменения экономических механизмов, управленческих контуров и институтов промышленной политики. Цель работы заключается в формировании целостной теоретической рамки, позволяющей интерпретировать интеллектуализацию промышленной политики как основу управляемых структурных трансформаций отраслей промышленности и достижения технологического суверенитета. Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, методы теоретического анализа и синтеза, сравнительного сопоставления научных концепций и логико-концептуального моделирования. В результате выявлены ключевые уровни интеллектуализации промышленной политики – технологический, управленческий и институциональный – и показана их взаимосвязь в рамках цифровой экономики. Обосновано, что интеллектуализация промышленной политики выступает не совокупностью отдельных цифровых мер, а интегрированной управленческой моделью, обеспечивающей устойчивость, безопасность и конкурентоспособность отраслей промышленности. Полученные выводы могут быть использованы при разработке стратегий промышленной политики и инструментов управления развитием отраслей в условиях цифровой и технологической трансформации.

Abstract. The article examines the theoretical aspects of intelligentisation of industrial policy and management of industrial sector development in the context of digital and technological transformation. The subject of the study is intelligentisation as a systemic factor reshaping economic mechanisms, governance frameworks, and institutional foundations of industrial policy. The purpose of the paper is to develop an integrated theoretical framework that interprets the intelligentisation of industrial policy as a basis for managed structural transformations of industrial sectors and for achieving technological sovereignty. The methodological framework is based on systemic and structural-functional approaches, methods of theoretical analysis and synthesis, comparative analysis of scientific concepts, and conceptual modelling. The results identify key levels of industrial policy intelligentisation – technological, managerial, and institutional – and reveal their interconnections within the digital economy. It is substantiated that intelligentisation of industrial policy should be viewed not as a set of isolated digital measures, but as an integrated governance model ensuring sustainability, security, and competitiveness of industrial sectors. The findings can be applied to the development of industrial policy strategies and sectoral development management tools under conditions of digital and technological transformation.

Ключевые слова: интеллектуализация, промышленная политика, отрасли промышленности, цифровая трансформация, технологическая трансформация, технологический суверенитет, управление развитием, экономика данных.

Keywords: intelligentisation, industrial policy, industrial sectors, digital transformation, technological transformation, technological sovereignty, development management, data economy.

Введение

В условиях нарастающих технологических, институциональных и геоэкономических вызовов интеллектуализация промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности приобретает характер системного императива. Переход к моделям развития, ориентированным на цифровизацию данных, сопровождается не только внедрением технологий искусственного интеллекта и автоматизации, но и глубокой трансформацией экономических механизмов, управленческих контуров и институтов промышленной политики. В этих условиях традиционные инструменты регулирования и стимулирования промышленного развития оказываются недостаточными для обеспечения технологического суверенитета, устойчивости и конкурентоспособности отраслей промышленности.

Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью теоретического осмысления интеллектуализации как целостного процесса, интегрирующего технологические, управленческие и институциональные изменения в рамках промышленной политики. Несмотря на значительный массив публикаций, посвященных интеллектуализации производства, цифровой трансформации управления и применению искусственного интеллекта в промышленности, в научной литературе сохраняется методологическая разобщенность

подходов и отсутствие единой теоретической рамки, позволяющей рассматривать интеллектуализацию как основу управляемых структурных трансформаций отраслей промышленности.

Целью статьи является развитие теоретических аспектов интеллектуализации промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности в условиях цифровой и технологической трансформации на основе систематизации современных научных подходов и их концептуальной интеграции. Реализация поставленной цели ориентирована на формирование целостного представления об интеллектуализированной промышленной политике как интегрированном механизме достижения технологического суверенитета и устойчивого развития.

Литературный обзор

Анализ современной научной литературы показывает, что формирование теоретических аспектов интеллектуализации промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности в условиях цифровой и технологической трансформации последовательно разворачивается от осмысления сущности интеллектуализации как фактора технологического суверенитета к разработке управленческих и институциональных механизмов ее практической реализации. В работах В. В. Нарбута и Н. М. Абдикеева интеллектуализация промышленного производства трактуется как системный процесс, обеспечивающий достижение технологического суверенитета за счет интеграции искусственного интеллекта, данных и управленческих решений, что формирует исходную теоретическую рамку интеллектуализированной промышленной политики [1]. Данный подход дополняется исследованиями, в которых акцент делается на экономических предпосылках интеллектуализации промышленности на основе цифровой трансформации и развитии ИТ-сектора как ключевого инфраструктурного условия перехода к интеллектуальному производству [2].

Национальная специфика интеллектуализации промышленного производства раскрывается в работах Л. Д. Капрановой и О. М. Абросимовой, где подчеркивается институциональная обусловленность данного процесса и его связь с задачами промышленной политики и технологического суверенитета России [3]. Существенный вклад в развитие управленческого измерения интеллектуализации вносит А. В. Жагловская, рассматривающая интеллектуализацию системы управления промышленными организациями как качественное изменение логики управленческих процессов, основанное на аналитике, адаптивности и использовании интеллектуальных технологий [4]. Прикладные аспекты цифровизации управления с использованием искусственного интеллекта детализируются в исследованиях И. А. Крюкова, где ИИ интерпретируется как инструмент повышения эффективности и управляемости промышленных предприятий [5].

В контексте эволюции индустриальных моделей значимыми являются работы, посвященные развитию «умного» производства и переходу к новым индустриальным парадигмам. В исследованиях П. В. Потелещенко анализируются стратегии smart manufacturing в условиях Индустрии 4.0, что создает основу для дальнейшего осмысления интеллектуализации в логике Индустрии 5.0 [6]. Методологическое развитие данных идей представлено в работах А. В. Жагловской, где формируется целостная методология интеллектуализации систем управления промышленными предприятиями [7]. Концептуальное углубление проблематики технологического суверенитета и интеллектуализации промышленности содержится в исследованиях Н. М. Абдикеева и В. В. Нарбута, где интеллектуализация рассматривается как стратегический приоритет промышленного развития [8].

Отраслевые аспекты применения искусственного интеллекта и интеллектуальных технологий анализируются в работах А. В. Карсакова и соавторов на примере нефтегазовой отрасли, что позволяет конкретизировать эффекты интеллектуализации для высокотехнологичных промышленных комплексов [9]. В исследованиях О. М. Абросимовой и Л. Д. Капрановой рассматриваются процессы внедрения технологий интеллектуализации в промышленное производство как элемент формирования технологического суверенитета [10]. Особенности реализации smart manufacturing в малом и среднем промышленном бизнесе раскрываются в работах N. Hryshko и соавторов, где выявляются как преимущества, так и ограничения интеллектуализации [11].

Теоретические аспекты применения искусственного интеллекта в условиях цифровой трансформации высокотехнологичных промышленных предприятий детально анализируются Р. Р. Нигматовым, который подчеркивает роль ИИ в перестройке управленческих и производственных контуров [12]. В исследованиях О. Н. Киселевой и А. С. Родионова интеллектуализация управления связывается с достижением целей устойчивого развития промышленных предприятий, что расширяет интерпретацию интеллектуализации за пределы технологической эффективности [13].

Стратегическое измерение интеллектуализации промышленности представлено в работах Л. С. Зеленцовой, В. Ф. Уколова и А. И. Тихонова, где формируется стратегический подход к развитию интеллектуализации промышленности России в увязке с государственной промышленной политикой [14]. Концептуальное обобщение эволюции интеллектуального производства содержится в исследованиях Ю. В. Вертаковой и Е. В. Шкарупета, рассматривающих интеллектуальное производство в контексте смены индустриальных парадигм и перехода к Индустрии X.0 [15].

Связь интеллектуализации с конкурентоспособностью и устойчивым развитием промышленности анализируется в работах Н. В. Кучковской, где подчеркивается значение искусственного интеллекта и больших данных как факторов повышения устойчивости промышленных предприятий [16]. Условия и принципы разработки стратегии интеллектуализации промышленности для достижения технологического суверенитета формулируются П. В. Трифоновым и Р. В. Серышевым, что усиливает стратегический фокус исследований [17]. Экосистемный и потенциал-ориентированный подход к интеллектуализации предприятий в цифровой среде представлен в

работах O. V. Shkurenko и соавторов [18].

Практико-ориентированное направление исследований связано с анализом инструментов искусственного интеллекта в программах цифровой трансформации промышленных предприятий, что подробно рассматривается в работах Н. М. Комарова и соавторов [19]. Межгосударственный и интеграционный контекст интеллектуализации промышленности раскрывается в исследованиях Ю. Н. Шедько и А. Ш. Дурманова, посвященных развитию промышленности Союзного государства на основе передовых цифровых технологий [20]. Завершающим элементом теоретического дискурса выступают работы И. Н. Макарова и соавторов, в которых информационно-интеллектуальная инфраструктура рассматривается как ключевое институциональное основание реализации современной промышленной политики и государственного менеджмента в условиях цифровой экономики [21].

Таким образом, анализ источников [1-21] в логике их последовательного рассмотрения показывает, что современная научная литература формирует развернутую теоретическую базу интеллектуализации промышленности, однако сохраняется необходимость интеграции разрозненных технологических, управленческих и институциональных подходов в единую теорию интеллектуализированной промышленной политики, что и определяет исследовательскую направленность данной статьи.

Материалы и методы

Методологической основой исследования выступает системный и структурно-функциональный подход к анализу интеллектуализации промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности. В работе использованы методы теоретического анализа и синтеза, логико-концептуального обобщения, сравнительного анализа научных подходов, а также метод систематизации и классификации научных источников.

Эмпирической базой исследования послужили результаты анализа отечественных и зарубежных научных публикаций, посвященных интеллектуализации промышленного производства, цифровой трансформации управления, применению искусственного интеллекта в промышленности и развитию экономических механизмов промышленной политики. В рамках исследования осуществлен последовательный анализ источников с точки зрения объекта и уровня анализа, ключевых категорий, управленческого фокуса и вклада в развитие теории интеллектуализированной промышленной политики.

Особое внимание уделено методологическому сопоставлению технологических, управленческих и институциональных интерпретаций интеллектуализации, что позволило выявить фрагментарность существующих подходов и обосновать необходимость их интеграции. В качестве результирующего инструмента использована концептуальная модель, представленная в виде графической текстовой схемы, отражающей логику формирования и реализации интеллектуализированной промышленной политики в условиях цифровой и технологической трансформации.

Результаты и обсуждение

Ниже представлена сводная таблица, систематизирующая ключевые научные источники [1-21] в логике теоретических аспектов интеллектуализации промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности. Таблица ориентирована на выявление предметных акцентов, уровня анализа и вклада работ в формирование теоретико-методологической базы исследуемой проблематики.

Таблица 1 – Содержательные характеристики научных исследований по интеллектуализации промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности

№ источника	Основной объект анализа	Ключевая категория / концепт	Уровень анализа	Фокус интеллектуализации	Теоретический вклад в проблематику статьи
1	2	3	4	5	6
[1]	Промышленное производство	Интеллектуализация и технологический суверенитет	Макро / мезо	Стратегический	Формирование базовой концепции интеллектуализации как фактора промышленной политики
[2]	Промышленность и ИТ-сектор	Цифровая трансформация и интеллектуализация	Макро	Экономический	Обоснование цифровых предпосылок интеллектуализации индустрии
[3]	Промышленное производство РФ	Интеллектуализация производства	Макро	Институциональный	Связь интеллектуализации с национальной промышленной политикой
[4]	Промышленные организации	Интеллектуализация системы управления	Микро / мезо	Управленческий	Теоретизация интеллектуализации управленческих процессов
[5]	Промышленные предприятия	ИИ в управлении	Микро	Технологический	ИИ как инструмент повышения управляемости и эффективности
[6]	Производственные системы	Smart manufacturing	Мезо	Технологический	Осмысление индустриальных стратегий умного производства
[7]	Системы управления	Методология интеллектуализации	Микро / мезо	Методологический	Формирование методологии интеллектуализированного управления
[8]	Промышленность	Интеллектуализация и суверенитет	Макро	Стратегический	Углубление концепции интеллектуализации в промышленной стратегии
[9]	Нефтегазовая отрасль	ИИ в отраслевых технологиях	Мезо	Отраслевой	Конкретизация эффектов интеллектуализации в высокотехнологичных отраслях
[10]	Промышленное производство	Внедрение интеллектуальных технологий	Мезо	Институциональный	Анализ механизмов интеллектуализации в рамках суверенитета
[11]	МСП в промышленности	Smart manufacturing	Микро	Организационный	Выявление ограничений и эффектов интеллектуализации для МСП
[12]	Высокотехнологичные предприятия	ИИ и цифровая трансформация	Микро	Теоретический	Теоретическое обоснование ИИ как фактора трансформации управления
[13]	Промышленные предприятия	ИИ и устойчивое развитие	Микро / мезо	Экономико-управленческий	Интеграция интеллектуализации и устойчивости
[14]	Промышленность России	Стратегия интеллектуализации	Макро	Стратегический	Формирование стратегического подхода к интеллектуализации
[15]	Индустриальные системы	Интеллектуальное производство	Макро	Концептуальный	Связь интеллектуализации с эволюцией индустриальных парадигм

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6
[16]	Промышленные предприятия	ИИ и большие данные	Микро	Экономический	Обоснование влияния интеллектуализации на конкурентоспособность
[17]	Промышленность РФ	Стратегия интеллектуализации	Макро	Политико-стратегический	Условия и принципы интеллектуализации для суверенитета
[18]	Предприятия в цифровой среде	Интеллектуализация потенциала	Микро / мезо	Экосистемный	Экосистемная интерпретация интеллектуализации
[19]	Промышленные предприятия	Инструменты ИИ	Мезо	Прикладной	Практическая типология ИИ-инструментов трансформации
[20]	Промышленность Союзного государства	Цифровые технологии	Макро	Интеграционный	Межгосударственный контекст интеллектуализации промышленности
[21]	Промышленная политика	Информационно-интеллектуальная инфраструктура	Макро	Институциональный	Инфраструктурные основания интеллектуализированной промышленной политики

Источник: составлено авторами на основе анализа научных публикаций [1-21]

Таблица наглядно демонстрирует, что интеллектуализация промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности интерпретируется в современной литературе многомерно – как технологический, управленческий, институциональный и стратегический процесс. В то же время преобладание фрагментарных подходов подтверждает необходимость их теоретической интеграции, что соответствует целям и логике рассматриваемой статьи.

Графическая схема на рисунке отражает логику формирования и реализации интеллектуализированной промышленной политики как многоуровневого управляемого процесса, разворачивающегося в условиях цифровой и технологической трансформации.

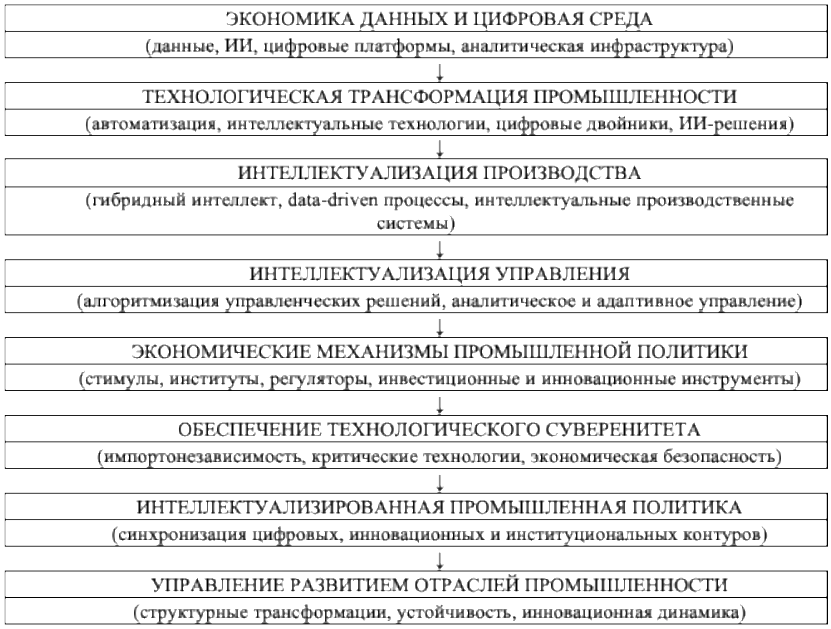


Рисунок 1 – Теоретическая схема интеллектуализации промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности в условиях цифровой и технологической трансформации

Представленная схема концептуализирует интеллектуализацию промышленной политики как результат последовательного усложнения управленческой логики в условиях экономики данных. Исходной предпосылкой выступает формирование цифровой и данных-ориентированной среды, создающей технологическую базу для трансформации промышленного производства. На этом уровне интеллектуальные технологии и искусственный интеллект встраиваются в производственные процессы, формируя качественно новые формы организации труда и создания стоимости.

Следующий уровень связан с переходом от технологической к управленческой интеллектуализации, когда данные и аналитические инструменты начинают выполнять системообразующую функцию в принятии управленческих решений. Именно на этом этапе происходит трансформация традиционных механизмов промышленной политики, которые дополняются интеллектуальными регуляторами, цифровыми институтами и адаптивными инструментами государственного и корпоративного управления.

Интеллектуализированная промышленная политика в данной логике выступает не как набор изолированных мер, а как интегрированная система экономических механизмов, ориентированная на достижение технологического суверенитета, устойчивости и безопасности отраслей промышленности. Завершающим элементом схемы является управление развитием отраслей промышленности, в рамках которого интеллектуализация становится не самоцелью, а инструментом управляемых структурных трансформаций, обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность и адаптивность промышленного комплекса в условиях цифровой и технологической трансформации.

Заключение

Проведенный анализ теоретических подходов позволяет сделать вывод о том, что интеллектуализация промышленной политики и управления развитием отраслей промышленности в современной научной литературе трактуется многомерно и охватывает технологический, управленческий, институциональный и стратегический уровни. При этом преобладание частных и отраслево-ориентированных интерпретаций интеллектуализации формирует методологический разрыв между теорией цифровой трансформации, концепциями технологического суверенитета и практикой промышленной политики.

В рамках статьи показано, что интеллектуализация не может рассматриваться исключительно как внедрение технологий искусственного интеллекта или цифровых решений. Она представляет собой системный процесс трансформации промышленной политики, в котором данные и интеллектуальные технологии становятся основой изменения логики управления, экономических механизмов и институциональных конструкций. Интеллектуализированная промышленная политика выступает интегрированной системой, обеспечивающей согласование целей технологического развития, устойчивости и экономической безопасности отраслей промышленности.

Сформированная теоретическая схема интеллектуализации промышленной политики позволяет концептуализировать данный процесс как последовательное усложнение управленческой логики – от цифровизации и технологической трансформации производства к интеллектуализации управления и формированию новых механизмов промышленной политики. Полученные выводы создают теоретическую основу для дальнейших исследований, направленных на разработку методик оценки интеллектуализации, инструментов управления структурными трансформациями и практических механизмов реализации интеллектуализированной промышленной политики в условиях цифровой и технологической трансформации.

Источники:

1. Нарбут, В. В. Интеллектуализация промышленного производства как фактор достижения технологического суверенитета: сущность и принципы / В. В. Нарбут, Н. М. Абдикеев // Мир новой экономики. 2025. Т. 19, № 3. С. 6-16. EDN GKYOEF.
2. Prerequisites for the Intelligentisation of Industry on the Basis of Digital Transformation: Economic Analytics of the IT-Industry in Ukraine / O. O. Trofymenko, N. V. Roshchyna, I. S. Lazarenko, Ya. V. Kot // Бизнес информ. 2024. Vol. 12, No. 563. P. 111-124. DOI 10.32983/2222-4459-2024-12-111-124. EDN XONIXY.
3. Капранова, Л. Д. К вопросу о процессе интеллектуализации промышленного производства России / Л. Д. Капранова, О. М. Абросимова // Проблемы экономики и юридической практики. 2025. Т. 21, № 4. С. 173-182. EDN HMWZOY.
4. Жагловская, А. В. Сущность интеллектуализации системы управления промышленными организациями / А. В. Жагловская // Финансовые рынки и банки. 2025. № 9. С. 417-424. EDN HPUKGG.
5. Крюков, И. А. Цифровизация процессов управления промышленным предприятием путем использования технологий искусственного интеллекта / И. А. Крюков // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 1(45). С. 51-64. EDN KWJMTW.
6. Потелещенко, П. В. Стратегії розвитку розумного виробництва в індустрії 4.0: переваги та виклики / П. В. Потелещенко // Часопис економічних реформ. 2023. No. 3. P. 27-33. DOI 10.32620/cher.2023.3.04. EDN DGGPXN.
7. Жагловская, А. В. Методология интеллектуализации системы управления промышленными предприятиями / А. В. Жагловская // Инновации и инвестиции. 2025. № 9. С. 219-223. EDN PHWBNG.
8. Абдикеев, Н. М. Интеллектуализация промышленного производства в контексте достижения технологического суверенитета / Н. М. Абдикеев, В. В. Нарбут // Экономические науки. 2025. № 247. С. 27-34. DOI 10.14451/1.247.27. EDN TNYHCU.
9. Карсаков, А. В. Процессы развития технологии нефтегазовой отрасли с использованием искусственного интеллекта / А. В. Карсаков, П. Н. Зятиков, И. В. Шарф // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. 2025. Т. 336, № 5. С. 216-228. DOI 10.18799/24131830/2025/5/5048. EDN SFUNPA.
10. Абросимова, О. М. Процессы внедрения технологий интеллектуализации промышленного производства в рамках формирования технологического суверенитета / О. М. Абросимова, Л. Д. Капранова // Экономика строительства. 2025. № 8. С. 140-143. EDN LQGWZS.
11. Hryshko, N. Specifics of implementing smart manufacturing in industrial small and medium-sized enterprises: benefits and limitations / N. Hryshko, D. Solodkov, V. Hryshko // Інноваційна економіка. 2024. P. 57-66. DOI 10.37332/2309-1533.2024.1.7. EDN SZMSXW.
12. Нигматов, Р. Р. Теоретические аспекты применения технологии искусственного интеллекта в контексте цифровой трансформации высокотехнологичных промышленных предприятий / Р. Р. Нигматов // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 249, № 5. С. 97-110. DOI 10.38197/2072-2060-2024-249-5-97-110. EDN KECBQN.
13. Киселева, О. Н. Направления цифровизации системы управления промышленным предприятием на основе внедрения технологий искусственного интеллекта в контексте достижения целей его устойчивого развития / О. Н. Киселева, А. С. Родионов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2025. Т. 25, № 2. С. 149-163. EDN JDGNIK.
14. Зеленцова, Л. С. Развитие интеллектуализации промышленности России: стратегический подход / Л. С. Зеленцова, В. Ф. Уколов, А. И. Тихонов // Управление. 2023. Т. 11, № 4. С. 17-24. DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-4-17-24. EDN TCVXRS.
15. Вертакова, Ю. В. Интеллектуальное производство в условиях индустрии Х.0 / Ю. В. Вертакова, Е. В. Шкарупета // Экономическое возрождение России. 2025. № 1(83). С. 146-162. DOI 10.37930/1990-9780-2025-1-83-146-162. EDN RMSGJO.
16. Кучковская, Н. В. Влияние искусственного интеллекта и больших данных на повышение конкурентоспособности и устойчивого развития промышленных предприятий / Н. В. Кучковская // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 2. С. 96-103. EDN IEZSXH.
17. Трифонов, П. В. Определение условий для разработки стратегии интеллектуализации в промышленности РФ для достижения технологического суверенитета / П. В. Трифонов, Р. В. Серышев // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 12. С. 115-126. EDN BMQMLG.
18. Intellectualization as the Basis for Managing the Potential of Enterprises in the Digital Environment / O. V. Shkurenko, G. Yu. Kucheruk, O. A. Karlova, Yu. R. Malyshevskyi // Бизнес информ. 2024. Vol. 10, No. 561. P. 278-285. DOI 10.32983/2222-4459-2024-10-278-285. EDN GKQOOL.
19. Инструменты искусственного интеллекта в программах цифровой трансформации промышленных предприятий / Н. М. Комаров, С. С. Голубев, Д. С. Пащенко, А. Г. Щербаков // Мир новой экономики. 2024. Т. 18, № 3. С. 6-16. DOI 10.26794/2220-6469-2024-18-3-6-16. EDN DAEUHA.
20. Шедько, Ю. Н. Развитие промышленности Союзного государства России и Беларуси на основе передовых цифровых технологий / Ю. Н. Шедько, А. Ш. Дурманов // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 5. С. 110-120. EDN QQZYQS.
21. Информационно-интеллектуально-инфраструктурное обеспечение промышленной политики как отображения государственного менеджмента: реалии цифровой экономики / И. Н. Макаров, О. В. Пивоварова, Е. А. Рязанцева, В. В. Колесников // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 1. С. 47-60. DOI 10.18334/epp.13.1.116910. EDN GOAVZG.

А.А. Коровин – к.ист.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, Korovin.A@kubsau.ru,

A.A. Korovin – candidate of historical sciences, associate professor, department of public and municipal administration, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

М.С. Васильев – аспирант кафедры «Менеджмент и управление персоналом», Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, Орёл, Россия, kafedramunh@mail.ru,

M.S. Vasiliev – postgraduate student of the department of management and personnel management, Central Russian Institute of Management, branch of RANEPA, Oryol, Russia;

З.М. Хашева – д.э.н., профессор кафедры управления в спорте и образовании, Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Краснодар, Россия, zarema_muratovna@mail.ru,

Z.M. Khasheva – doctor of economics, professor of the department of sports management and education, Kuban state university of physical culture, sports and tourism, Krasnodar, Russia.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНОМ: СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ИНСТРУМЕНТАРИЙ
CRISIS MANAGEMENT OF THE REGION: SUBSTANTIVE CHARACTERISTICS AND TOOLS

Аннотация. В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся высокой степенью неопределенности и многовекторным воздействием внешних и внутренних факторов, проблема обеспечения устойчивости регионального развития приобретает первостепенное значение. В статье рассматривается комплекс современных вызовов и угроз, с которыми сталкиваются регионы в кризисный период, включая сокращение доходной базы бюджетов, рост социальной напряженности, инфраструктурные ограничения и внешнеэкономическое давление. Особое внимание уделяется систематизации организационно-правовых и институциональных инструментов антикризисного регулирования. Обосновано, что инструментарий антикризисного управления регионом представляет собой совокупность способов, рычагов и методов воздействия на социально-экономические процессы. На основе анализа российского опыта преодоления экономических спадов выявлены ключевые меры региональной поддержки, такие как целевые субсидии, налоговые льготы, реструктуризация задолженности и поддержка занятости. В статье обоснована необходимость перехода от реактивной модели управления к проактивной, основанной на данных. Сформулированы рекомендации по повышению эффективности региональной антикризисной политики, включающие совершенствование системы мониторинга («цифровые двойники»), диверсификацию финансовых инструментов, развитие человеческого капитала и укрепление институциональной основы для адаптации регионов к новым условиям. Перспективными направлениями совершенствования инструментария являются: внедрение риск-ориентированного подхода в бюджетное планирование, развитие механизмов государственно-частного партнерства в кризисных отраслях, а также цифровизация мониторинга региональных индикаторов для раннего предупреждения кризисов.

Abstract. In the context of modern economic instability, characterized by a high degree of uncertainty and the multi-vector impact of external and internal factors, the problem of ensuring the sustainability of regional development is of paramount importance. The article examines the complex of modern challenges and threats faced by regions during the crisis period, including a reduction in the revenue base of budgets, increasing social tension, infrastructural constraints and external economic pressure. Special attention is paid to the systematization of organizational, legal and institutional instruments of anti-crisis regulation. It is proved that the tools of anti-crisis management of the region are a set of methods, levers and methods of influencing socio-economic processes. Based on the analysis of Russian experience in overcoming economic downturns, key regional support measures such as targeted subsidies, tax incentives, debt restructuring and employment support have been identified. The article substantiates the need to move from a reactive management model to a proactive, data-based one. Recommendations are formulated to improve the effectiveness of regional anti-crisis policy, including improving the monitoring system ("digital twins"), diversifying financial instruments, developing human capital, and strengthening the institutional framework for adapting regions to new conditions. Promising areas for improving the toolkit are: the introduction of a risk-based approach to budget planning, the development of public-private partnership mechanisms in crisis industries, as well as the digitalization of monitoring regional indicators for early warning of crises.

Ключевые слова: регион, региональное развитие, кризис, антикризисное управление регионом, антикризисная региональная политика, инструменты антикризисного управления.

Keywords: region, regional development, crisis, anti-crisis management of the region, anti-crisis regional policy, anti-crisis management tools.

Современные вызовы и угрозы для регионального развития в условиях кризиса отличаются высокой степенью комплексности и многомерности, формируясь на пересечении внешних и внутренних факторов. Одним из ключевых вызовов выступает сокращение доходной базы региональных бюджетов, обусловленное снижением деловой активности, падением налоговых поступлений и увеличением расходов на мероприятия по стабилизации экономики и социальной поддержки населения. Это приводит к дефициту региональных финансовых ресурсов, ограничивает возможности для реализации инвестиционных и инфраструктурных проектов, а также затрудняет выполнение социальных обязательств перед гражданами. Существенным риском является рост безработицы и социальное напряжение на фоне закрытия или сокращения деятельности отдельных предприятий и отраслей, особенно в и депрессивных территориях. Возникает угроза ухудшения демографической ситуации, усиления оттока населения в более успешные регионы или крупные города, что приводит к диспропорциям в развитии и усугубляет проблему пространственного неравенства.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных антикризисному менеджменту на микроуровне, теоретическая база регионального антикризисного управления остается фрагментарной. Отсутствует единое понимание содержания данной категории, не сложилась общепринятая классификация инструментов, слабо проработаны вопросы их адаптации к конкретным типам региональных кризисов.

В современных условиях усиливается зависимость регионов от решений федеральных органов власти и ограничивается самостоятельность в выборе собственной антикризисной политики [4]. Доступ к национальным фондам и субсидиям становится критическим условием для выживания многих регионов, однако при этом сохраняется проблема неравномерного распределения федеральной поддержки и бюрократических барьеров при ее получении. Современные вызовы и угрозы для регионального развития представлены в таблице 1. Одним из значимых вызовов остаются инфраструктурные ограничения, связанные с износом транспортных, энергетических и коммунальных систем, недостаточной цифровизацией и пробелами в обеспечении связности территорий. Кризисные явления обостряют проблемы инвестиционной привлекательности регионов, снижают объемы прямых и частных вложений вследствие неопределенности, роста рисков и ухудшения макроэкономической ситуации.

Таблица 1 – Современные вызовы и угрозы для регионального развития [7, 9, 10]

Вызовы и угрозы	Характеристика
Снижение доходной базы	Падение налоговых поступлений, дефицит региональных бюджетов
Рост безработицы и социальное напряжение	Закрытие и сокращение предприятий, риск массовой безработицы
Депопуляция и внутренние миграции	Отток населения из депрессивных регионов, усиление пространственного неравенства
Бюрократические барьеры и зависимость от центра	Ограниченная самостоятельность регионов, сложности с получением федеральной поддержки
Инфраструктурные ограничения	Износ транспортной, энергетической и коммунальной инфраструктуры, слабая цифровизация
Снижение инвестиционной привлекательности	Уменьшение частных и прямых инвестиций, высокий уровень неопределённости
Внешнеэкономические ограничения и санкции	Потеря технологий, рынков, снижение экспорта и сложности с международным сотрудничеством
Технологическое отставание и дефицит инноваций	Затруднённый доступ к современному оборудованию и инновациям
Экологические вызовы и климатические риски	Экстремальные погодные явления, рост экологических проблем, повреждение инфраструктуры
Угрозы цифровой безопасности	Кибератаки, информационные войны, дезинформация

Для российских регионов возрастают угрозы, связанные с внешнеэкономическими ограничениями и санкциями: сокращается доступ к зарубежным технологиям, капиталу и рынкам сбыта, что негативно сказывается на развитии экспортно-ориентированных производств, логистике и реализации международных проектов. Сложности регулярного обновления оборудования, доступа к инновациям и компонентной базе препятствуют технологической модернизации, приводят к снижению конкурентоспособности промышленных предприятий [6].

Особое значение приобретают угрозы экологического характера и экстремальные погодные явления, приводящие к повреждению инфраструктуры, срыву посевных и уборочных кампаний, перебоям в снабжении населения и росту экологических рисков. В условиях кризиса также возрастает актуальность цифровых угроз, включая кибератаки на объекты критической инфраструктуры, информационные войны и дезинформацию.

В целом, современная специфика регионального развития в условиях кризиса требует поиска новых устойчивых моделей роста, повышения гибкости и адаптивности управленческих структур, развития механизмов межрегионального и государственно-частного партнерства, а также совершенствования системы антикризисного мониторинга и раннего реагирования на возникающие угрозы [3].

Организационно-правовые и институциональные инструменты антикризисного регулирования представляют собой совокупность мер, норм и процедур, направленных на предотвращение, минимизацию и преодоление негативных последствий кризисных ситуаций в социально-экономической сфере. Ключевая роль данных инструментов состоит в обеспечении эффективного взаимодействия между органами государственной власти, бизнесом, финансовыми институтами и гражданским обществом в условиях нестабильности и высокой степени неопределённости.

Организационно-правовые инструменты включают разработку и внедрение нормативных правовых актов, регулирующих порядок проведения антикризисных мероприятий, создание специальных комиссий и координационных органов, определение механизмов взаимодействия между различными уровнями управления. Важное значение имеет оперативное принятие временных нормативных решений, направленных на стабилизацию экономической ситуации, а также формирование правовых основ для предоставления льгот, отсрочек и преференций субъектам хозяйствования, наиболее пострадавшим от кризиса [2].

Институциональные инструменты антикризисного регулирования предполагают создание и развитие специализированных структур и механизмов, ответственных за мониторинг рисков, оценку угроз, разработку и реализацию антикризисных программ и стратегий. К таким инструментам относятся образованные при органах власти кризисные штабы, антикризисные агентства, фонды поддержки, самостоятельные экспертные советы, центры мониторинга и анализа социально-экономической ситуации.

Опыт применения антикризисных инструментов в российских регионах свидетельствует о важности комплексного и адаптивного подхода в условиях экономической нестабильности, вызванной как внешними, так и внутренними причинами. Особенно ярко практика антикризисного управления проявилась во время экономических спадов 2008-2009, 2014-2015 годов, пандемии COVID-19 и последующих санкционных ограничений. В большинстве регионов формировались специальные антикризисные штабы и координационные органы, обеспечивающие оперативное взаимодействие между правительствами субъектов, муниципалитетами, бизнесом и социальными институтами. Были разработаны и внедрены региональные антикризисные программы, учитывающие специфику социально-экономического положения, структуру экономики, уровень диверсификации и ресурсную обеспеченность территорий [5].

Одним из наиболее востребованных инструментов в российских регионах стало предоставление целевых субсидий и дотаций наиболее пострадавшим предприятиям и отраслям, в первую очередь – малому и среднему бизнесу, сфере услуг, транспорту, туризму и социальной инфраструктуре. Широко применялись механизмы отсрочек и рассрочек по налоговым и арендным платежам, введения налоговых льгот, снижение или заморозка тарифов на коммунальные услуги для субъектов предпринимательства. В целях поддержки занятости осуществлялось софинансирование временного трудоустройства, профессионального обучения и переобучения, были приняты меры по поддержке самозанятых граждан и индивидуальных предпринимателей.

Важную роль сыграла реструктуризация долговых обязательств региональных и муниципальных предприятий, предоставление государственных гарантий по кредитам для устойчивых, но временно испытывающих трудности компаний. Региональные фонды поддержки предпринимательства усилили свою деятельность, предоставляя льготные займы, консультации, гарантии для участия в государственных закупках и акселерационные программы для начинающих предпринимателей. Многие регионы создали собственные механизмы содействия экспорту, что позволило диверсифицировать рынки сбыта и частично компенсировать потерю внешних доходов.

В условиях пандемии COVID-19 были внедрены дополнительные меры, такие как субсидирование расходов на дезинфекцию, стимулы для перевода персонала на дистанционный режим работы, временные моратории на проверки бизнеса и повышение гибкости регулирования. Мониторинг эффективности реализуемых антикризисных мер обеспечивался систематическим сбором и анализом данных, а также тесным взаимодействием с общественными и экспертными советами.

Отдельного внимания заслуживает опыт регионов с высокоразвитой промышленностью и экспортно-ориентированной экономикой, где особый акцент делался на поддержке градообразующих предприятий, сохранении цепочек кооперации и стимулировании инвестиционной активности через реализацию инфраструктурных проектов [8]. На Северном Кавказе, в Дальневосточном и арктическом регионах дополнительные мероприятия были направлены на минимизацию последствий транспортных ограничений, поддержку социально уязвимых групп населения и развитие сельского хозяйства.

В целом, накопленный опыт показал, что результативность антикризисных инструментов во многом зависит от гибкости региональных властей, скорости реагирования на вызовы, качества межведомственного и общественного взаимодействия, а также от эффективного использования федеральной поддержки и возможностей институциональной инфраструктуры. Большую роль сыграли информационные платформы и системы цифрового мониторинга, позволившие оптимизировать процесс принятия решений и повысить адресность принимаемых мер. России удалось накопить значительный багаж практик, которые могут быть использованы для дальнейшего совершенствования антикризисной политики на региональном и федеральном уровнях.

В рамках формирования полного цикла антикризисного управления перед организацией ставятся ряд конкретных задач. Во-первых, необходимо предотвратить возможное банкротство путем рационализации и оптимизации всех аспектов бизнеса. Вторым важным шагом является ликвидация убыточных подразделений и ресурсов, которые могут тормозить общий прогресс организации. Также может потребоваться продажа части имущества с целью дополнительного покрытия финансовых потребностей. Сокращение излишних расходов и реструктуризация финансовых потоков также входят в число приоритетных мероприятий по стратегического антикризисному управлению. Считаем целесообразным в механизм разработки антикризисной стратегии внедрить инструмент стратегического контроллинга. Представим на рисунке 1 характеристику и задачи стратегического контроллинга.

Контроллинг представляет собой систему планирования, анализа и контроля, направленную на выявление проблемных ситуаций, своевременное реагирование и принятие мер по их преодолению. ***Основные задачи стратегического контроллинга в антикризисном управлении***	**1. Мониторинг финансовой устойчивости региона. С помощью контроллинга осуществляется постоянное аналитическое наблюдение за финансовыми показателями, выявляя возможные ухудшения и отклонения от плановых показателей.**
	2. Анализ эффективности региональных управленческих решений. Проводится оценка эффективности региональных органов власти с целью выявления слабых мест и возможностей для оптимизации.
	3. Прогнозирование и планирование. На основе анализа текущей ситуации разрабатываются стратегии выхода из кризиса и планы действий на будущее.
	4. Контроль исполнения решений и мероприятий. Обеспечивается систематический контроль за реализацией принятых решений и мероприятий, а также своевременная коррекция планов в случае необходимости.
	5. Поддержка принятия управленческих решений. Контроллинг предоставляет руководству предприятия аналитическую информацию и аргументированные рекомендации для принятия обоснованных и эффективных управленческих решений

Рисунок 1 – Характеристика и задачи стратегического контроллинга

Создание и эффективное функционирование антикризисного механизма позволит региону эффективно развиваться. С помощью этого будут наращиваться производственные мощности, ускоряя экономический рост, делая его стабильным и гармоничным, что приведёт к улучшению инвестиционной привлекательности региона [1].

Разработка и реализации стратегии антикризисного управления требует от руководителей и специалистов высокой квалификации, профессионализма, ответственности и готовности к принятию сложных решений.

Стратегическое антикризисное управление должно основываться на вовлечении в процесс всех заинтересованных сторон: собственников, работников, клиентов, поставщиков, кредиторов, партнеров и государственных органов. Только скоординированная и согласованная работа всех участников может обеспечить успешный выход из кризиса и восстановление устойчивого развития региона.

Эффективность антикризисной политики в регионах определяется способностью власти своевременно и адекватно реагировать на возникающие вызовы, гибко адаптировать инструменты управления, вовлекать широкий круг участников и использовать потенциал современных технологий и знаний. Комплексное и системное применение этих рекомендаций способствует формированию устойчивых, адаптивных и динамично развивающихся региональных сообществ, способных эффективно противостоять последствиям кризисов и быстро восстанавливаться после них. Отметим, что проблемами существующего инструментария являются:

- реактивность, а не проактивность: меры часто принимаются постфактум, когда кризис уже набрал силу;
- отсутствие адресности: поддержка распыляется, не доходя до реально нуждающихся предприятий и отраслей;
- слабая диагностика: недостаточность оперативных данных для оценки глубины кризиса и эффективности принятых мер;

- ведомственная разобщенность: отсутствие координации между министерствами экономики, промышленности, труда и соцзащиты;

- бюджетные ограничения: острая нехватка собственных финансовых ресурсов у многих регионов для масштабных программ поддержки;

- низкая гибкость: длительные процедуры изменения программ поддержки под новые реалии.

Ключевые рекомендации по повышению эффективности антикризисного управления включают:

1. Совершенствование системы мониторинга и раннего предупреждения:

- создание «цифрового двойника» региональной экономики: разработка аналитических панелей, агрегирующих в реальном времени данные по ключевым показателям (выпуск продукции, просроченная задолженность, увольнения, банкротства, налоговая нагрузка) по отраслям и муниципалитетам;

- внедрение регулярных опросов бизнеса: быстрые (еженедельные/ежемесячные) pulse-опросы руководителей предприятий об их ожиданиях, основных проблемах (спрос, логистика, кадры) и эффективности мер поддержки;

- определение «индикаторов раннего предупреждения»: выделение 5-7 ключевых индикаторов, резкое изменение которых сигнализирует о начале кризиса в конкретном секторе.

2. Диверсификация и адресность финансовых инструментов:

- развитие венчурного финансирования и фондов развития: создание региональных фондов, соинвестирующих в перспективные проекты и стартапы, способные стать новыми точками роста;

- внедрение механизмов гарантийных фондов и поручительств: упрощение доступа к кредитам для малого и среднего бизнеса через покрытие части рисков;

- стимулирование импортозамещения и локализации: целевые субсидии и налоговые льготы для предприятий, осваивающих производство критической продукции, ранее ввозившейся из-за рубежа;

- адресная поддержка системообразующих предприятий: разработка индивидуальных программ оздоровления для крупных работодателей, включая реструктуризацию задолженности, поддержку в выходе на новые рынки, перепрофилирование.

3. Акцент на поддержке занятости и человеческого капитала:

- оперативные программы переобучения и повышения квалификации: создание гибких образовательных программ совместно с бизнесом для высвобождающихся работников и для кадров под новые инвестиционные проекты;

- развитие программ самозанятости и предпринимательства: грантовая поддержка, образовательные акселераторы для желающих открыть свое дело в период кризиса;

- стимулирование гибких форм занятости: пропаганда и правовое сопровождение удаленной работы, аутсорсинга, частичной занятости для сохранения доходов населения.

4. Укрепление институциональной основы:

- создание постоянно действующих антикризисных штабов: не временные комиссии, а постоянно работающие структуры при губернаторе с четкими полномочиями, объединяющие представителей власти, бизнеса, науки и общественности;

- публичность и обратная связь: регулярное информирование общества о целях, мерах и результатах антикризисной политики через удобные каналы. Обязательная оценка регулирующего воздействия для новых антикризисных мер;

- межрегиональная кооперация: обмен лучшими практиками, совместные проекты по развитию логистики, создание межрегиональных промышленных кластеров для снижения издержек.

5. Интеграция антикризисной политики в стратегию развития региона:

- «Антихрупкость» как цель: антикризисные меры должны не просто возвращать экономику в докризисное состояние, а повышать ее устойчивость к будущим потрясениям за счет диверсификации, цифровизации и развития инноваций;

- поддержка «точек роста»: даже в кризис необходимо направлять ресурсы на развитие перспективных отраслей, определенных в стратегии региона (IT, креативные индустрии, биоэкономика, туризм и т.д.).

Повышение эффективности региональной антикризисной политики требует перехода от ручного, реактивного управления к системной, основанной на данных работе. Ключевыми направлениями являются: развитие аналитического аппарата для раннего обнаружения рисков, гибкая и адресная финансовая поддержка, инвестиции в человеческий капитал и создание устойчивых институтов. Только такой комплексный подход позволит регионам не только успешно преодолевать кризисы, но и использовать их как возможность для структурной перестройки и движения к более устойчивой и диверсифицированной экономике. Успех будет определяться не объемом выделенных средств, а точностью, скоростью и координацией применения всего спектра доступных инструментов.

Источники:

1. Байжанова, Л. А. Н. Переход от глобализации к регионализации в инвестиционном развитии РФ / Л. А. Н. Байжанова, И. Г. Павленко // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 3. – С. 26-33. – DOI 10.22394/sp253.03.
2. Бочкарев, А. М. Технология совершенствования системы управления промышленным предприятием в социально-экономическом пространстве региона / А. М. Бочкарев, Д. В. Некрасова, И. В. Царенко // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 83-95. – DOI 10.22394/sp254.07.
3. Буфетова, А. Н. Факторы экономической шокоустойчивости российских регионов в периоды кризисов 2009, 2014, 2020 годов / А. Н. Буфетова, Е. А. Рассолов // Регион: Экономика и Социология. – 2025. – № 4(128). – С. 80-107. – DOI 10.15372/REG20250404.

4. Зубаревич, Н. В. Регионы России в новых экономических условиях / Н. В. Зубаревич // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 3(55). – С. 226-234. – DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-15.
5. Комаревцева, О. О. Инструменты взаимодействия региональных и муниципальных органов власти по вопросам социально-экономического развития территорий / О. О. Комаревцева, О. Р. Гараев // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 16-28. – DOI 10.22394/sp252.02.
6. Кузнецова, О. В. Трансформация пространственной структуры экономики в кризисные и посткризисные периоды / О. В. Кузнецова // Регион: Экономика и Социология. – 2022. – № 2(114). – С. 33-57. – DOI 10.15372/REG20220202.
7. Михеева, Н. Н. Устойчивость российских регионов к экономическим шокам / Н. Н. Михеева // Проблемы прогнозирования. – 2021. – № 1(184). – С. 106-118. – DOI 10.47711/0868-6351-184-106-118.
8. Направления и инструменты управления инвестиционным развитием региона / Г. В. Голикова, Т. А. Головина, Т. О. Загорная, Н. А. Васильев // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – Т. 22, № 11(530). – С. 2096-2111. – DOI 10.24891/re.22.11.2096.
9. Оборин, М. С. Особенности управления социально-экономическим развитием региона в кризисных условиях / М. С. Оборин // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2023. – Т. 58, № 6. – С. 133-148. – DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-8.
10. Чернова, О. А. Резилиентность регионов России в условиях восстановительного роста: скачок вперед или отскок назад? / О. А. Чернова // Journal of Applied Economic Research. – 2023. – Т. 22, № 2. – С. 381-403. – DOI 10.15826/vestnik.2023.22.2.016.
11. Romanova, O. A. The structural factor of regional economic stability in Russia during the coronacrisis period / O. A. Romanova, A. O. Ponomareva // R-Economy. – 2021. – Vol. 7, No. 3. – P. 158-169. – DOI 10.15826/recon.2021.7.3.014.

В.Е. Корытова – аспирант факультета технологического менеджмента и инноваций, Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия, ve_korytova@itmo.ru,

V.E. Korytova – postgraduate student, faculty of technological management and innovation, ITMO University, St. Petersburg, Russia.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ВОВЛЕКАЮЩЕЙ ВНУТРЕННЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ВУЗОВ)
METHODOLOGICAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF AN ENGAGING INTERNAL INNOVATION ENVIRONMENT OF AN ORGANIZATION (THE CASE OF UNIVERSITIES)

Аннотация. Предметом исследования выступает внутренняя инновационная среда как фактор активизации инновационного поведения стейкхолдеров. Цель работы заключается в анализе текущего состояния условий для развития внутренней инновационной среды российских вузов и разработке концептуальной основы для преодоления выявленных проблем. Методологическую базу составили контент-анализ стратегических документов и практик вузов – участников программы «Приоритет-2030». Результаты исследования выявили концептуальный разрыв между фрагментарными практиками формирования инновационной среды и отсутствием их целостной теоретической модели. Установлено, что ключевым медиатором, трансформирующим организационные условия в инновационные результаты, выступает вовлеченность сотрудников и студентов. В качестве решения предложена авторская интегративная концепция «вовлекающей внутренней инновационной среды», синтезирующая стратегический, поведенческий, инструментальный и метрический аспекты, а также алгоритм ее развития. Область применения результатов – стратегическое управление инновационным развитием организаций. Выводы исследования обосновывают необходимость перехода от разрозненных инициатив к системному управлению вовлекающей средой для повышения инновационной активности вузов.

Abstract. The subject of the study is the internal innovation environment as a factor in enhancing the innovative behavior of stakeholders. The aim of the work is to analyze the current state of conditions for the development of the internal innovation environment in Russian universities and to develop a conceptual framework for overcoming the identified problems. The methodological basis consisted of a content analysis of strategic documents and practices of universities participating in the «Priority-2030» program. The results of the study revealed a conceptual gap between fragmented practices of forming an innovation environment and the lack of a holistic theoretical model. It has been established that the key mediator transforming organizational conditions into innovative results is the engagement of employees and students. As a solution, the author's integrative concept of an «engaging internal innovation environment» is proposed, synthesizing strategic, behavioral, instrumental, and metric aspects, as well as an algorithm for its development. The scope of application of the results is the strategic management of innovative development of organizations. The findings of the study substantiate the need for a transition from disparate initiatives to the systematic management of an engaging environment to enhance the innovative activity of universities.

Ключевые слова: внутренняя инновационная среда, вовлекающая среда, концепция вовлечения, инновационная деятельность, инновационное поведение, вовлеченность, вузы, низовые инновации.

Keywords: internal innovation environment, engaging environment, engagement concept, innovation activity, innovation behavior, engagement, universities, bottom-up innovations.

Введение

В условиях современной экономики уровень национального благосостояния и конкурентоспособность стран все чаще определяются через призму их инновационного развития. Ключевым субъектом этого процесса выступают организации, которые для обеспечения собственной адаптивности и реализации инновационного потенциала вынуждены инициировать системные внутренние изменения. Как показывают исследования, организации с развитой культурой инноваций демонстрируют повышенную способность к созданию ценности, а качество внутренней рабочей среды является значимым предиктором инновационного поведения сотрудников [1-3]. В связи с этим для обеспечения устойчивого развития организаций актуализируется задача формирования и развития внутренней инновационной среды (ВИС) – совокупности факторов и условий, которые формируют инновационное окружение и стимулируют инновационную активность основных акторов [4].

Особую значимость проблема формирования внутренней инновационной среды приобретает в контексте высшего образования. Современные вызовы глобализации и цифровой трансформации радикально меняют роль университетов, превращая их из классических образовательных институтов в центры генерации, трансляции и трансфера новых знаний и технологий, непосредственно влияющих на развитие региональной и национальной экономики. Важным индикатором происходящих изменений выступает динамичный рост глобального рынка высшего образования: согласно отчету Precedence Research, его объем в 2025 году оценивается в 1 042,31 млрд долларов с прогнозируемым среднегодовым темпом роста 11,62% до 2034 года [5]. В условиях растущей конкуренции, отражаемой в динамике международных рейтингов (QS, THE, ARWU), и трансформации потребительского поведения [6] для вузов становится критически важным развитие собственной инновационной

деятельности и адаптация к новым рыночным реалиям.

Специфика инновационной деятельности в университетах заключается в необходимости стимулировать инновационную активность одновременно в нескольких разнородных сферах: академической, научно-исследовательской, предпринимательской и административной. Эта сложность усиливается актуализацией «третьей миссии» университета, которая позиционирует вуз как открытую систему и активного участника рыночных отношений [7]. Реализация этой новой роли невозможна без адекватного развития внутренних возможностей, создания условий, способствующих вовлечению и гибкому взаимодействию с внутренними и внешними стейкхолдерами.

Ключевым механизмом, связывающим создаваемые условия с результативностью инновационной деятельности, выступает вовлеченность сотрудников. Эмпирические исследования подтверждают сильную взаимосвязь между инновационной средой, вовлеченностью персонала и инновационными результатами, где вовлеченность выполняет роль ключевого медиатора [2-3, 8-11]. Данные аналитических компаний Gallup и Deloitte (2025 г.) свидетельствуют, что решающим мотиватором для сотрудников становится ощущение значимости труда и соответствие личных ценностей корпоративным; при этом компании, ориентированные на достижение целей (purpose-driven), демонстрируют на 30% более высокие темпы инноваций [12-13]. Однако, несмотря на понимание значимости вовлеченности, глобальные тенденции показывают отрицательную динамику: в 2024 году отмечается снижение уровня вовлеченности сотрудников в мировом масштабе с 23% до 21%. В то же время на протяжении последних лет наблюдается развитие организационных практик, направленных на повышение вовлеченности и популяризацию инновационных ценностей [14], что подчеркивает актуальность исследования данной проблематики в рамках инновационного развития организаций.

Несмотря на растущий интерес к управлению инновациями в высшей школе, в существующих исследованиях остается недостаточно изученным вопрос о системных методах формирования и оценки такой внутренней среды, где вовлечение стейкхолдеров является не просто инструментом реализации спущенных «сверху» планов, а стратегическим принципом, стимулирующим инновационное поведение и поощряющим «низовые инновации» (employee-driven innovation) [15]. Таким образом, встает вопрос о формировании таких условий, которые бы вовлекали сотрудников и студентов в инновационную деятельность и тем самым стимулировали инновационное развитие вуза.

Целью данного исследования является анализ текущего состояния условий для развития внутренней инновационной среды российских университетов, выявление ключевой проблемы и разработка концептуальной основы для ее преодоления. Научная новизна работы заключается в развитии концепции «вовлекающей внутренней инновационной среды (В-ВИС)» вуза, которая призвана заполнить выявленный пробел между фрагментарными практиками и отсутствием их целостной теоретической модели.

Материалы и методы исследования

В качестве методов исследования используются контент-анализ ключевых программных и аналитических документов, методы системного и сравнительного анализа, индивидуальный экспертный анализ, экспертные интервью в формате нестандартизированных индивидуальных консультаций. Эмпирическую базу исследования составили документы, обобщающие управленческий опыт университетов, преимущественно участников программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Был проведен целевой контент-анализ следующих источников:

1. Результаты эмпирических исследований из зарубежных научных статей: о взаимосвязи инновационной среды, вовлеченности и инновационного поведения (β-коэффициенты, уровни значимости) [2-3, 8-11].
2. Результаты аналитических отчетов: аналитические записки, обобщающие тренды в области научно-исследовательской политики и управления (РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023 г.); сборник лучших практик университетов программы «Приоритет 2030» (ФГАНУ «Социоцентр», 2023 г.) [16-18].
3. Стратегические программы и публичные отчеты вузов-участников программы «Приоритет 2030»: в выборку вошли 7 вузов-лидеров из первой группы «Приоритет 2030» (НИУ ВШЭ, МФТИ, ИТМО, ТГУ, СПбПУ, ТПУ, МГТУ им. Н.Э. Баумана). Данная выборка обусловлена тем, что перечисленные вузы относятся к категории универсальных и ведут деятельность во многих областях.

Метод контент-анализа был применен для выявления и систематизации компонентов формирующейся внутренней инновационной среды по ключевым компонентам, а также для анализа присутствия и характера аспекта вовлечения различных стейкхолдеров (студентов, НПР, администрации, внешних партнеров) в описанных практиках. Поиск и кодирование осуществлялись по ключевым словам («среда», «условия», «вовлечение», «включение», «вовлеченность») и их контекстным значениям. Всего было проанализировано и классифицировано 25 выделенных практик, 7 отчетов вузов-лидеров.

Экспертные интервью проводились в формате 9 нестандартизированных индивидуальных консультаций с экспертами Университета ИТМО в области научных исследований, образования и управления, что позволило получить рекомендации по интерпретации и проработке исследований. Тип выборки респондентов: неслучайная квотированная, эмпирический метод определения объема выборки.

Данный методический комплекс обеспечил доказательную базу для выявления разрыва между потенциалом концепции вовлечения для развития внутренней инновационной среды и его реализацией в практике российских вузов.

Результаты и обсуждения

Исследование внутренней инновационной среды (ВИС) вуза требует методологии, адекватной ее сложной

природе. В контексте данного исследования продуктивным является средовой подход в его полисубъектной интерпретации [19-20]. Он позволяет концептуализировать ВИС как динамическое поле взаимодействия администрации, НПР, студентов и партнеров, обладающих разными ресурсами и мотивами. Именно в этом коллаборативном взаимодействии создаются условия для генерации и реализации «низовых» инноваций. Следовательно, ключевой характеристикой эффективной ВИС становится ее вовлекающий потенциал – способность создавать условия для добровольного и мотивированного участия всех акторов в инновационной деятельности вуза.

Систематизация результатов эмпирических исследований позволила сформировать количественные доказательства комплексной взаимосвязи инновационной среды, инновационного поведения и вовлеченности, что является прямым обоснованием для фокуса на вовлечении как стратегическом приоритете в формировании инновационной среды вуза:

1. Подтверждено значимое положительное влияние климата для инноваций ($\beta = 0.282$, $p < 0.05$) и поддерживающих рабочих практик на инновационное поведение сотрудников. Такие когнитивно-эмоциональные аспекты, как воспринимаемая инновационная среда ($\beta = 0.269$, $p < 0.001$) и позитивный эмоциональный опыт ($\beta = 0.586$, $p < 0.001$), являются мощными предикторами эффективности коллаборативных инноваций [2-3, 8].
2. Подтверждено, что благоприятная среда оказывает сильное прямое влияние на состояние вовлеченности ($\beta = 0.471$, $p < 0.000$), которое, в свою очередь, значимо предсказывает инновационное рабочее поведение ($\beta = 0.236$, $p = 0.011$) [9]. Более того, вовлеченность является драйвером общей производительности ($\beta = 0.358$, $p < 0.05$), и часть этого эффекта реализуется именно через усиление инновационного ($\beta = 0.594$, $p < 0.01$) и проактивного поведения ($\beta = 0.508$, $p < 0.01$) [11].

Таким образом, эмпирические данные однозначно указывают, что целенаправленное формирование внутренней инновационной среды через управление вовлеченностью является научно обоснованным путем к повышению инновационной активности.

Анализ стратегических программ и практик вузов подтвердил, что ведущие российские вузы активно развивают условия для стимулирования разнонаправленной деятельности (сферы, политики), способствующей стратегическому и инновационному развитию организации, и работой над повышением вовлеченности, и позволил выявить следующие закономерности:

1. Вузы активно развивают условия для развития инновационной деятельности:

– в организационно-управленческой сфере это проявляется во внедрении проектного управления (РАНХиГС, РГГУ) и сетевых моделей (ИТМО, СФУ);

– научно-исследовательской – в создании гибких структур (центры исследовательской ответственности в МГТУ им. Баумана) и интеграционных механизмов (консорциумы МИФИ, «зеркальные лаборатории» НИУ ВШЭ),

– в образовательной сфере доминируют практико-ориентированные форматы, например, сквозное проектное обучение (СПбПУ, ТГУ).

2. В области управления организацией и программой развития вузы в большей мере руководствуются проектным и инфраструктурным подходом: внедрение и развитие систем управления проектами, децентрализация, создание новых подразделений, создание дирекций, наблюдательных советов, проектных офисов.
3. Лучшие практики по образовательной, научно-исследовательской политике и политике развития человеческого капитала вузов-участников программы «Приоритет 2030» демонстрируют доминирование управленческо-процессной трансформации: изменение систем мотивации, регламентов, организационных моделей, внедрение новых образовательных, научных, адаптационных процедур.
4. Вузы обращают внимание на проблемы низкой вовлеченности (например, в ТПУ отмечают слабую вовлеченность в разработку госпрограмм, в СПбПУ – низкую вовлеченность иностранных аспирантов и АУП) и в своих решениях среди задач упоминают вовлечение различных целевых групп (студенты, НПР, ППС, внешние партнеры) в те или иные процессы и деятельность вуза: формирование компетенций, выполнение учебных и проектных задач, реализация заранее заданных программ развития, получения ресурсов, экспертизы, легитимации деятельности.

Таким образом, анализ позволил выявить, что внутренняя инновационная среда вузов формируется как совокупность прогрессивных, но разрозненных практик во всех ключевых сферах деятельности: управление университетом, образовательная, научно-исследовательская, инфраструктурная, молодежная политики, политика в области цифровой трансформации, коммерциализации и инноваций. При этом отсутствует системное восприятие внутренней инновационной среды как совокупности взаимосвязанных условий и целостного объекта стратегического управления.

Анализ практик вовлечения показал, что аспекты вовлечения также широко представлены в документации вузов, университеты подчеркивают проблемы низкого вовлечения и фрагментарно интегрируют решения данных проблем в свои проектные решения. При этом также наблюдается отсутствие целостного представления о работе с вовлечением в контексте инновационного развития вуза, отсутствует выраженная стратегия вовлечения.

Таким образом, был выявлен исследовательский пробел между богатой эмпирической базой практик развития организационных условий для инновационного развития вуза, практик вовлечения в инновационную деятельность вуза и отсутствием целостного понимания ВИС как отдельного объекта управления и процесса вовлечения как стратегии, интегрированной в процесс управления инновационным развитием вуза.

В соответствии с этим предлагается введение интегративной концепции вовлекающей внутренней инновационной среды (В-ВИС) вуза. Данная концепция призвана преодолеть выявленную фрагментарность,

предложив модель, в которой управленческие решения на организационном уровне (создание инфраструктуры, процессов, ценностей) целенаправленно нацелены на активизацию инновационного поведения на личностном уровне (вовлечение, активность сотрудников и студентов) (рисунок 1).

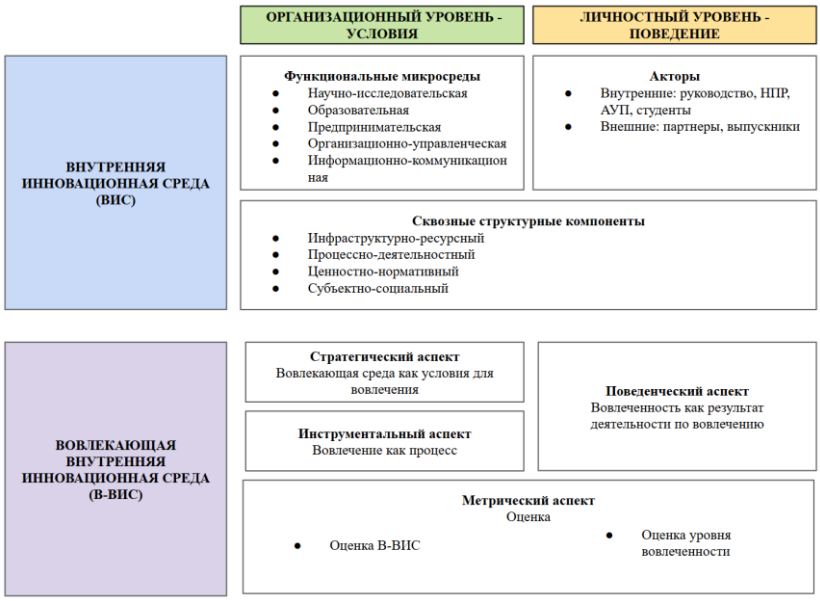


Рисунок 1 – Концептуальная основа ВИС и ВВИС *(разработано автором)*

Концепция В-ВИС основывается на авторской интерпретации концепции вовлечения, синтезирующей подходы инновационного менеджмента, внутреннего маркетинга и управления организационной культурой, и состоящей из четырех взаимосвязанных аспектов: стратегического, поведенческого, инструментального и метрического [21]. Стратегический аспект определяет цели и ценности развития ВИС, закрепленные в миссии и программах вуза. Поведенческий фокусируется на реальных действиях акторов (администрации, НПР, студентов, партнеров) и их готовности к инновационной активности. Инструментальный представляет собой совокупность методов, практик и механизмов, с помощью которых вуз воздействует на целевую аудиторию. Метрический представляет собой систему показателей, позволяющих оценить, как состояние среды, так и уровень вовлеченности стейкхолдеров.

Синтез этих аспектов позволяет представить вовлечение в рамках развития ВИС как процесс, включающий:

1. Вовлекающую среду (условия) – совокупность стратегических установок, ценностей, инфраструктуры и управленческих практик, формируемых вузом.
2. Процесс вовлечения (действия) – целенаправленное применение инструментария к целевым группам в соответствии со стратегией.
3. Вовлеченность (результат) – достигнутый уровень эмоциональной, когнитивной и поведенческой включенности акторов.
4. Оценку вовлеченности (обратную связь) – измерение результата через метрический аспект для анализа эффективности среды и процесса.

Таким образом, предложенная концепция предлагает целостный управленческий подход, который позволит вузу перейти от разрозненных инициатив к системному формированию внутренней инновационной среды, где высокая вовлеченность всех групп стейкхолдеров становится запланированным результатом стратегического управления.

На основе разработанной концептуальной основы предлагается алгоритм развития внутренней инновационной среды вуза, который позволяет провести анализ текущего состояния ВИС, оценить, насколько данная среда является вовлекающей (соответствует принципам вовлечения), и определить, какие методы вовлечения релевантны в соответствии с поставленными целями (Рисунок 2).

Алгоритм состоит из четырех последовательных этапов:

Этап 1. Целеполагание и стратегический анализ. На данном этапе определяется контекст развития ВИС: будет ли оно реактивным (ответ на выявленные проблемы) или проактивным (инструмент достижения стратегических целей). Проводится комплексная диагностика текущего состояния среды с использованием разработанной двухуровневой модели: оцениваются функциональные микросреды и сквозные компоненты на организационном уровне, а также уровень вовлеченности ключевых целевых групп на личностном уровне. Результатом этапа является формирование «Профиля развития ВИС», фиксирующего проблемные зоны и разрывы в вовлеченности.

Этап 2. Планирование и формирование решений. На основе данных диагностики разрабатывается стратегия вовлечения, определяющая ценностные ориентиры и принципы взаимодействия с акторами. Осуществляется подбор релевантных методов и практик, направленных на трансформацию выявленных проблемных компонентов среды. Формируется дорожная карта реализации с распределением ресурсов и зон ответственности.

Этап 3. Реализация решений. Обеспечивается исполнение запланированных мероприятий, включающее коммуникацию изменений целевым группам, запуск пилотных проектов для снижения рисков и оперативный мониторинг выполнения дорожной карты.

Этап 4. Оценка эффективности и обратная связь. Проводится повторная диагностика состояния ВИС по методике первого этапа, позволяющая оценить динамику изменений и эффективность примененных методов. Результаты оценки служат основой для корректировки стратегии и формирования нового цикла планирования, замыкая управленческий цикл.

Предложенный алгоритм задает общую логику перехода от фрагментарных практик к целостному управлению вовлекающей инновационной средой. Его детальная операционализация и апробация являются направлениями дальнейших исследований.

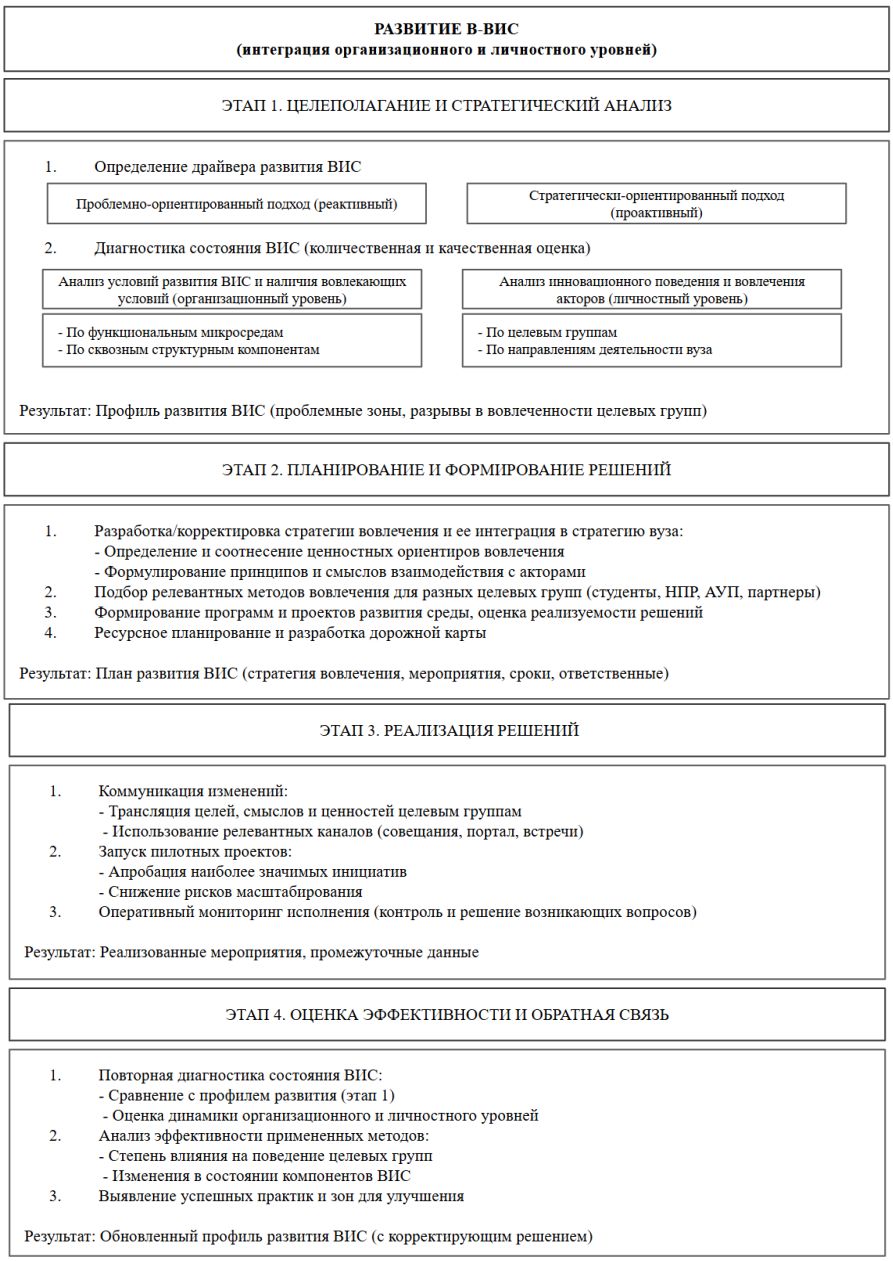


Рисунок 2 – Алгоритм развития вовлекающей ВИС

(Источник: разработано автором)

Проведенное исследование, направленное на разработку концептуальных основ формирования вовлекающей внутренней инновационной среды университета, позволило получить следующие основные результаты:

1. Выявлен концептуальный разрыв между теоретическим осмыслением внутренней инновационной среды (ВИС) вуза и практикой ее формирования. Существующие подходы обладают ограниченной объяснительной силой применительно к полисубъектной природе университета, что потребовало разработки интегративной модели.

2. Установлено, что ключевым медиатором, трансформирующим организационные условия в инновационные результаты, выступает вовлеченность сотрудников и студентов. Эмпирические данные свидетельствуют,

что целенаправленное управление вовлеченностью является научно обоснованным драйвером инновационной активности.

3. В качестве решения выявленной проблемы предложена авторская интегративная концепция вовлекающей внутренней инновационной среды (В-ВИС) вуза. Концепция синтезирует стратегический, поведенческий, инструментальный и метрический аспекты, обеспечивая переход от фрагментарных инициатив к системному управлению.

4. Предложен алгоритм развития В-ВИС, включающий этапы целеполагания и диагностики, планирования, реализации и оценки эффективности. Алгоритм направлен на обеспечение проведения комплексной диагностики состояния среды, обоснованного выбора методов вовлечения и оценки эффективности управленческих воздействий.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются операционализация концепции В-ВИС в форме диагностического инструментария, а также эмпирическая валидация предлагаемой модели в вузах различного профиля и масштаба.

Источники:

1. The skills revolution and the future of learning and earning // World Governments Summit 2023 in collaboration with McKinsey & Company, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/the-skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning (дата обращения: 13.12.2025).
2. Abun D., Ruadap-Macaspac L.G., Valdez E.B., Fredolin J.P. The Effect of Innovative Work Environment on the Innovative Work Behavior of Employees // International Journal of Research in Business and Social Science 12(3) (2023), 140-158. URL: https://ssrn.com/abstract=4442306 (дата обращения: 22.12.2025).
3. Ahmed S., Ahmed A. Employee Innovation: Management Practices Affecting the Innovative Behavior at Workplace // 3rd Islamic Countries Conference on Statistical Sciences (ICCS-13): Statistics for Better Life, 2015. URL: https://ssrn.com/abstract=2555545 (дата обращения: 22.12.2025).
4. Корытова В.Е., Миронова Д.Ю., Будрин А.Г. Развитие внутренней инновационной среды вузов через создание инновационных проектов в рамках коллаборативного партнерства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 10-1. С. 37-47.
5. Higher Education Market Size, Share and Trends 2025 to 2034 // Report Precedence Research Precedence Research. URL: https://www.precedenceresearch.com/higher-education-market (дата обращения: 22.11.2025).
6. Dubai Future Foundation: Future Opportunities Report: The Global 50, 2024. URL: https://www.dubaifuture.ae/the-global-50 (дата обращения: 13.01.2026).
7. Compagnucci L., Spigarelli F. The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints // Technological Forecasting & Social Change. 2020. Vol. 161. URL: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284 (дата обращения: 22.12.2025).
8. Lidman L., Gustavsson M., Fogelberg E.A. Learning and employee-driven innovation in the public sector – the interplay between employee engagement and organizational conditions // Journal of Workplace Learning. 2023. Vol. 35, No. 9. P. 86-100 (дата обращения: 22.12.2025).
9. Al Zeer I., Fijuljanin F. Unearthing the Influence of Work Environment on Innovative Work Behavior: Mediated by Organizational Learning and Employee Engagement // TEM Journal. 2024. Vol. 13, Issue 2. P. 1230-1241 (дата обращения: 22.12.2025).
10. El Junusi R., Agriyanto R. The Role of Innovative Work Behavior and Proactive Behavior in Mediating Employee Engagement and Performance at Public Universities // Journal of Economics and Management. 2023. Vol. 17, No. 3. P. 345-358. URL: http://doi.org/10.47836/ijeam.17.3.05 (дата обращения: 22.12.2025).
11. Zou M., Liu P., Wu X., Zhou W., Jin Y., Xu M. Cognitive Characteristics of an Innovation Team and Collaborative Innovation Performance: The Mediating Role of Cooperative Behavior and the Moderating Role of Team Innovation Efficacy // Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 14. Article 10951. URL: https://doi.org/10.3390/su151410951 (дата обращения: 22.12.2025).
12. State of the Global Workplace: 2025 Report // Gallup. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx (дата обращения: 13.01.2026).
13. 2025 Global Human Capital Trends // Deloitte. URL: https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting/perspectives/global-human-capital-trends.html (дата обращения: 13.01.2026).
14. Исследование НИУ ВШЭ «Инновационная культура в российских компаниях», 2022. URL: https://issek.hse.ru/news/788147529.html (дата обращения: 21.01.2026).
15. Королева Д. О., Хавенсон Т. Е., Андреева А. А., Лукина А. А. Низовые инновации в современном российском образовании: определение поля исследования // Практики развития: индивидуальная инициатива в новом образовательном пространстве: материалы 24-й науч.-практ. конф. Красноярск, апрель 2017 г. / отв. за вып. И.А. Дробышев. – Красноярск, 2018. – 178 с.
16. Сборник лучших практик университетов программы «Приоритет 2030» / отд. экспертизы и сетевого взаимодействия ФГАНУ «Социоцентр», 2023. URL: https://priority2030.ru/upload/iblock/4e2/nkp6n8xm51zwq753cx7uh9aql42evfav/Sbornik-luchshikh-praktik-universitetov-programmy-_Prioritet-2030_.pdf (дата обращения: 21.01.2026).
17. Тренды и передовые практики ведущих российских вузов в области реализации научно-исследовательской политики: организация науки и развитие партнерства // Научно-исследовательский институт развития образования ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2023. URL: https://www.rea.ru/~file/94394/88790.pdf (дата обращения: 21.01.2026).
18. Основные тренды и практики ведущих Российских вузов в области управления организацией, консорциумами и программой развития // Научно-исследовательский институт развития образования ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2023. URL: https://www.rea.ru/~file/94393/86648.pdf (дата обращения: 21.01.2026).
19. Лепский В. Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. – М.: Изд-во «Когито-Центр», 2010. – 255 с.
20. Савельев И. А. Полисубъектность как категория социологии управления // Социологический журнал. 2025. Том 31. № 2. С. 96-110.
21. Корытова В.Е. Специфика развития внутренней инновационной среды с использованием концепции вовлечения // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО - 2024. - Т. 3. - С. 93-96.

А.В. Красникова – к.э.н., доцент, заведующий кафедрой экономической безопасности, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия, anna-solomka@yandex.ru,

A.V. Krasnikova – candidate of economics, associate professor, head of the department of economic security, Voronezh state technical university, Voronezh, Russia;

М.В. Штыков – аспирант кафедры экономической безопасности, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия, shtykov-maks@mail.ru,

M.V. Shtykov – graduate student of department of economic security, Voronezh state technical university, Voronezh, Russia;

В.С. Омелаев – аспирант кафедры экономической безопасности, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия, anna-solomka@yandex.ru,

V.S. Omelaev – graduate student of department of economic security, Voronezh state technical university, Voronezh, Russia;

А.А. Котов – аспирант кафедры управления социально-экономическими системами и бизнес-процессами, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Воронежский филиал, Воронеж, Россия, Kaa_2003@mail.ru,

A.A. Kotov – graduate student of the department of management of socio-economic systems and business processes, Russian economic university name of G.V. Plekhanov, Voronezh branch, Voronezh, Russia.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И САНКЦИЙ
GOVERNANCE SYSTEM FOR SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT UNDER INSTABILITY AND SANCTIONS

Аннотация. В статье рассмотрено применение системного подхода к управлению устойчивым развитием предприятий. Обоснованы положительные и отрицательные факторы влияния нестабильности и санкций на деятельность предприятия и устойчивость его развития. Авторами предложен процесс построения системы управления устойчивым развитием, который основан на развитии функциональных областей деятельности предприятия. Представлена совокупность взаимосвязанных функциональных областей предприятия и его подсистем, которые вместе с внешней средой формируют единое целое, влияющее на способность предприятия обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе, то есть достигать целей, адаптироваться к изменениям и противостоять санкциям. Применено многоуровневое представление системного подхода к управлению устойчивым развитием предприятия. Дано схематичное представление системы управления устойчивым развитием предприятия в условиях нестабильности и санкций. Сделаны выводы о возможности адаптации разработанной системы управления к работе промышленных предприятий для повышения их конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.

Abstract. The article considers the application of a systemic approach to management of sustainable business development. The positive and negative factors of influence of instability and sanctions on the company's viability and sustainability of its development are justified. The authors proposed a process of building a management system for sustainable development, which is based on the development of functional areas of the enterprise's activities. Represents a set of interrelated functional areas of the enterprise and its subsystems, which together with the external environment form a single whole, affecting the ability of the enterprise to achieve sustainable development in the long term, that is to achieve goals, Adapt to change and resist sanctions. A multi-level representation of the systematic approach to management of sustainable development of enterprises was applied. A schematic representation of the system of management of sustainable development of enterprises in conditions of instability and sanctions. Conclusions were drawn on the possibility of adapting the developed management system to industrial enterprises in order to increase their competitiveness and investment attractiveness.

Ключевые слова: развитие, устойчивость, устойчивое развитие, системный подход, система управления, нестабильность, санкции, функциональные области предприятия, управление устойчивым развитием, конкурентоспособность, инвестирование.

Keywords: development, sustainability, sustainable development, systemic approach, management system, instability, sanctions, functional areas of the enterprise, sustainable development management, competitiveness, investment.

Введение

Современные условия хозяйствования и особенности развития предприятий связаны с влиянием большого числа внешних факторов, которые подрывают их стабильность функционирования в краткосрочном периоде и снижают конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность в стратегической перспективе. Условия нестабильности связаны с динамикой экономической и политической ситуации, кризисными ситуациями в экономике, структурными трансформациями региональных экономик, наличием или отсутствием мер господдержки. Санкционные условия связаны с динамикой внешнеполитической ситуации, определяющей ограничения в области поставки и использования зарубежного оборудования и комплектующих, потери логистических связей, запреты на ведение международных финансовых операций, а также ограничения для руководителей крупных предприятий в отношении их экономической активности и мобильности.

Условия нестабильности и санкций определяют, прежде всего, степень устойчивости экономического развития предприятия. Поэтому необходимо системное рассмотрение функционирования предприятия, выделение ключевых факторов его развития, как внешних, так и внутренних, реализация системного подхода к управлению его устойчивостью.

В связи с вышесказанным целями настоящего исследования являются следующие:

- обосновать положительные и отрицательные факторы влияния нестабильности и санкций на деятельность предприятия и устойчивость его развития;
- рассмотреть этапы процесса построения системы управления устойчивым развитием, который основан на развитии функциональных областей деятельности предприятия;
- дать многоуровневое представление системного подхода к управлению устойчивым развитием предприятия;
- разработать схематичное представление системы управления устойчивым развитием предприятия в условиях нестабильности и санкций.

Авторами изучены теоретические и методические аспекты управления устойчивостью развитием предприятия на основе работ зарубежных специалистов – Дж. Ст. Милля, Й. Шумпетера, Р. Ф. Харрода, Е. Домара, Р. Солоу, П. Ромера, Р. Лукаса, М. Портера, а также российских ученых - А.Г. Гранберга, В.И. Данилова-Данильяна, Е. С. Шопхоева, Е. В. Рюминой, Р.Г. Погребняка, И. Н. Омельченко, В. В. Шеметовой, В. К. Сенчагова и др.

По результатам проведенных исследований были сформулированы основные источники снижения

устойчивости российских предприятий – нестабильность и санкции.

При более подробном рассмотрении можно определить, что условия нестабильности представляют собой такое состояние социально-экономической системы, которая подвержена колебаниями активности, нарушением равновесия и неспособностью быстро адаптироваться к изменениям. Причиной нестабильности может быть состояние внешней или внутренней среды, характеризующееся высокой неопределенностью, резкими изменениями и нарушениями связей, что создает повышенную опасность рисков.

Санкции, в свою очередь, могут быть определены как набор ограничивающих мер экономического или финансового характера, которые одна или несколько стран применяют по отношению к другой стране, оказывая, тем самым, на нее экономическое или политическое давление.

И нестабильность, и санкции существенным образом определяют негативные колебания конкурентоспособности предприятия, поскольку не позволяют следовать намеченным планам по управлению конкурентоспособностью, установления требуемых ля предприятия цен на свою продукцию, целенаправленно повышать качество продукции, а также активно действовать на внешних рынках, и, как следствие, снижать активность и на внутреннем рынке. Это может вызвать постепенное или резкое отставание от конкурентов, нереализацию намеченных проектов, провалы в маркетинговой политике. В то же время снижение конкурентоспособности влечет за собой и сокращение инвестиционной привлекательности предприятия, поскольку может потребоваться дополнительное финансирование уже реализуемых проектов, удлинение инвестиционного цикла, повышение инвестиционных рисков и снижение экономической эффективности инвестирования.

В данной работе авторами проанализированы негативные и позитивные последствия влияния нестабильности на деятельность предприятия и на его устойчивость (таблица 1).

Таблица 1 – Влияние нестабильности на деятельность предприятия и устойчивость его развития

Негативные последствия нестабильности на устойчивость развития предприятия	Позитивные последствия нестабильности на устойчивость развития предприятия
Сложности стратегического планирования и прогнозирования	Расширение возможностей предприятия в стратегической перспективе
Необходимость пролонгации или отказа от долгосрочных крупных проектов	Новые сферы деятельности, которые может освоить предприятие
Сложности в поиске источников финансирования	Повышение адаптивности к нестабильности экономической ситуации
Недоверие инвесторов в условиях нестабильности экономики предприятия	Управленческий опыт «ручного управления» инвестиционными проектами
Сложности в прогнозировании рыночной ситуации и потребителей	Структурные сдвиги в экономике, которые могут дать источники развития
Возможная потеря конкурентоспособности	Возможности реализации инновационных идей и проектов, повышающих конкурентоспособность
Снижение устойчивости в краткосрочном периоде	Повышение устойчивости в долгосрочном периоде при сохранении позиций предприятия
Нехватка кадров с быстрой адаптацией и перестроением, в том числе руководителей	Новые рынки, новые поставщики, новые партнеры определяют необходимость адаптации персонала предприятия
Повышенные риски текущей деятельности из-за нестабильности и на поставщиков, и на потребителей	Возможность развития интеграции и кооперации для сохранения устойчивости и снижения системных рисков

Таким образом, нестабильность экономической ситуации в отрасли, в регионе, в стране повышает нестабильность в работе предприятия, однако каждому негативно влияющему фактору предприятие может противопоставить положительные сдвиги в его работе, приобретение новых компетенций, рост адаптивности.

Авторами изучены особенности влияния санкционных условий аа функционировпния предприятий на основе работ Абдрахмановой Л.В., Алимовой И. О., Балуева Д.Г. Бухвальда Е.М., Гармашовой Е.П., Григоряна Г.Р., Ившиной Г.Г., Осипова В.С., Синицына С.А., Скворцова В.А., Харламова А.В., Щигорцовой Е.С.

Рассмотрим подробнее влияние санкций на работу предприятия и его устойчивость [1].

Экономические санкции – это ограничительные меры финансового и торгового характера, применяемые одной страной или группой стран против другой (или её субъектов), чтобы принудить её изменить политический курс без прямого военного конфликта, используя рычаги давления, такие как блокировка активов, отключение финансовых систем, запрет на торговлю, заморозка счетов и визовые ограничения [2].

Российская экономика функционирует в санкционных условиях уже с марта 2014 года, когда санкции коснулись должностных лиц и ряда крупных компаний. Второй санкционный период начался в феврале 2022 года и продолжается усилением и расширением санкций для российской экономики по настоящее время. Под санкции попали крупные предприятия, бизнесмены, критические отрасли, а также компании других стран, дружественных России. Санкции повлекли за собой существенные риски и снижение устойчивости для большинства предприятий, но в то же время стали источником развития технологического суверенитета и структурной трансформации отраслей экономики.

В 2025 году был введен и действует уже 19-й пакет санкций, под который попали энергетическая отрасль, теневой флот, транспорт, услуги и технологии, в частности цифровые, нефтяной сектор и автомобилестроение. В 2026 году планируется принятие 20-го пакета санкций против РФ, который будет включать ограничения в энергетическом и банковском секторах, усиление контроля обхода существующих санкций, а также ограничения на поездки и заморозку активов в ЕС для ряда лиц и организаций [3].

Для целей настоящего исследования авторами проанализированы негативные и позитивные последствия влияния санкций на деятельность предприятия и на его устойчивость (таблица 2) [4].

С учетом негативного и позитивного влияния нестабильности и санкций сделан вывод, что именно системный подход к управлению устойчивым развитием предприятий может дать возможность планировать его деятельность и развитие функциональных областей с учетом санкционных рисков развития и рисков влияния нестабильности экономической ситуации.

Таблица 2 – Влияние санкций на деятельность предприятия и устойчивость его развития

Негативные последствия санкций на устойчивость развития предприятия	Позитивные последствия санкций на устойчивость развития предприятия
Разрыв технологических цепочек, ограничение доступа к технологиям и финансам	Формирование основы для технологического суверенитета
Нарушение логистики и поставок	Налаживание собственных логистических связей, формирование новых логистических сетей
Рост издержек и снижение доходов	Сокращение излишних затрат на поддержание уровня запасов, закрытие неэффективных проектов, снижение издержек на содержание непроизводственных основных фондов
Сокращение производств с учетом невозможности поставок зарубежного оборудования и комплектующих	Рост разработок критических технологий
Увольнение персонала при значительных экономических трудностях и падение уровня жизни	Развитие цифровизации и ИТ-сектора на основе отечественных платформ
Потеря части высококвалифицированных кадров на крупных предприятиях	Поиск новых путей развития требует расширение взгляда на специалистов и привлечения новых кадров
Потеря зарубежных рынков сбыта и зарубежных контрактов	Формирование спроса на российскую продукцию на новых рынках в дружественных странах
Необходимость проведения импортозамещения при ограничениях на параллельный импорт требуемого оборудования и комплектующих	Положительные аспекты ведения импортозамещения в 2022-2025 г.г. практически во всех отраслях
Сокращение возможностей использования ИТ-разработок зарубежных компаний, прекращение работы большинства ИТ-сервисов для предприятий	Активное развитие импортозамещения в отраслях IT и информационных технологий
Сокращение экспорта во многих отраслях и сферах хозяйствования в европейские государства и другие недружественные страны	Расширение экспортного влияния России в Китае, Индии, странах Африки

Материалы и методы исследования

Авторами проанализированы различные научные подходы к управлению устойчивым развитием предприятий – комплексный, системный, функциональный, процессный, интегрированный.

Наиболее всеохватывающим и применимым является системный подход, который соединяет различные подсистемы и компоненты управления устойчивостью предприятия, устанавливает взаимосвязи между ними, формирует целеполагание на рост устойчивости на основе сопоставления входной и выходной информации в систему.

Системный подход к управлению – это подход, который рассматривает организацию как единую, целостную систему, состоящую из взаимосвязанных элементов (подразделений, процессов, людей), где изменение одного элемента влияет на всю систему, и поэтому решения принимаются с учетом всех факторов, а не изолированно, для достижения общих целей. Он предполагает рассмотрение предприятия как сложной системы, состоящей из различных подсистем (производственных отделений, предприятий), функции которых зависят от стоящих перед каждой из подсистем целей и задач [5].

В свою очередь, система управления устойчивым развитием предприятий в условиях нестабильности и санкций представляет собой совокупность взаимосвязанных функциональных областей предприятия и его подсистем, которые вместе с внешней средой формируют единое целое, влияющее на способность предприятия обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе, то есть достигать целей, адаптироваться к изменениям и противостоять санкциям.

В условиях нестабильности и санкций система управления приобретает черты динамической, на каждую из ее подсистем, компонент и элементов могут в определенный момент времени оказать влияние внешние условия или внутренние факторы [6].

Система должна быть гибкой и адаптивной, быстро реагирующей на эти воздействия и предлагающей точечные и эффективные решения по сохранению устойчивости, противодействие рискам, ориентацию на индикаторы эффективности деятельности.

Рассмотрим процесс построения системы управления устойчивым развитием предприятий в условиях нестабильности и санкций, который включает этапы [7]:

1) цели и задачи системы;
2) выбор способа описания системы;
3) выбор подсистем, компонентов и элементов;
4) условия нестабильности и санкций;
5) визуальное представление системы;
6) описание функционирования системы;
7) возможности и ограничения применения системы на предприятии;
8) эффективность внедрения системы.

Систему управления устойчивым развитием предприятия можно представить на основе системного подхода как многоуровневую совокупность функциональных подсистем, компонентов и элементов, которые определяют процессы управления устойчивостью и факторы, влияющие на него.

На рисунке 1 выделены уровни системы управления устойчивым развитием предприятия – функциональные области предприятия, влияющие на устойчивость, подсистемы предприятия, влияющие на устойчивость, компоненты предприятия, влияющие на устойчивость, элементы предприятия, влияющие на устойчивость, а также воздействие этих уровней на процессы предприятия, определяющие развитие, устойчивость, устойчивое развитие.

Каждый из уровней включает набор элементов – функциональные области, подсистемы, компоненты, элементы, которые в результате воздействия определяют параметры развития, устойчивости, устойчивого развития предприятия.

Внешняя среда отражает влияние через внешние условия для системы предприятия, санкции, а также влияние системы предприятия в целом на первый уровень функциональных областей. Внутренняя среда описывает поуровневое изменение устойчивости, в рамках каждой из функциональных областей, подсистем, их компонентов, их элементов [8].

Особенность данной трактовки системного подхода к управлению устойчивым развитием предприятия состоит в подробном представлении всех уровней управленческой деятельности для достижения устойчивого развития предприятия в условиях санкций, возможности описать взаимовлияние уровней, акцентировании на внутренних уровнях управления, их структуре и процессах в них, взаимодействии с внешней средой.

Также можно проследить движение по цепочке «сверху-вниз» и «снизу-вверх», т.е. многомерное влияние на устойчивость и степень участия отдельных элементов во вкладе в устойчивость развития предприятия [9].

Авторами определены управляющая подсистема, включающая основные и дополнительные функциональные области и процессы в них. Управляемая подсистема включает три категории процессов – понижающих, сохраняющих и повышающих устойчивость [10].



Рисунок 1 – Многоуровневое представление системного подхода к управлению устойчивым развитием предприятия

Схематичное представление системы управлению устойчивым развитием предприятий на основе функциональных областей его деятельности дано на рисунок 2. Внешняя среда отражает санкционные условия экономики, которые влияют на управляющую подсистему предприятия и ее функциональные области, а также через возможности роста и угрозы снижения устойчивости при воздействии санкций на предприятие. Внутренняя среда характеризует изменения устойчивости как результирующее состояние системы предприятия при проведении процессов повышения, понижения и сохранения устойчивости.

Выводы и рекомендации

Особенность предлагаемого авторского системного подхода к управлению устойчивым развитием предприятия состоит в интегрированном представлении, который комплексно объединяет системный подход на основе многоуровневого представления управленческих процессов, а также выделении отдельных подпроцессов. Наличие основных и дополнительных функциональных областей позволяет распределить по областям возникающие задачи по управлению устойчивостью и перенаправить их на управляемую подсистему через процессы повышения, понижения и сохранения устойчивости [11].

Представленный системный подход объединяет представление системного подхода как многоуровневой совокупности функциональных подсистем, компонентов и элементов предприятия, как совокупности управляющей и управляемой подсистем предприятия, а также совокупности взаимосвязанных процессов предприятия по управлению устойчивостью под влиянием нестабильности и санкций.



Рисунок 2 – Схематичное представление системы управления устойчивым развитием предприятия в условиях нестабильности и санкций

Ключевые принципы системного подхода, которые могут использоваться в экономических исследованиях, в частности для анализа и описания аспектов устойчивого развития предприятия, следующие [12]:

а) целостность системы, позволяющая в экономике рассматривать одновременно систему как подсистему для вышестоящих уровней и как единое целое;

б) иерархичность системы, т.е. наличие множества разноуровневых элементов, расположенных на принципах соподчиненности элементов отдельных элементов;

в) структуризация системы, дающая возможность анализировать все элементы и их взаимосвязи с учетом действующей организационной структуры;

г) множественность системы, позволяющая использовать большое число экономических, аналитических, кибернетических, математических моделей для описания системы в целом и ее отдельных элементов [13-15].

Отметим, что адаптация системного подхода к управлению устойчивым развитием предприятия на каждом из них может проводиться по-разному, в зависимости от масштаба, структуры и основных видов деятельности предприятия. В то же время факторы неопределенности санкций, отраженные как в многоуровневом системном подходе, так и в общей схеме, разработанной авторами системы являются универсальными, оказывая влияние на сам процесс формирования устойчивости, ее показатели, резервы повышения устойчивости.

В качестве рекомендаций по внедрению разработанной системы управления устойчивым развитием предприятия в условиях нестабильности и санкций можно определить проведение углубленного анализа ситуации по каждой из функциональных областей деятельности, имеющей отношение к управлению устойчивостью, оценка ее вклада в рост или снижение устойчивости, исследования опыта предприятия в преодолении рисков санкций и нестабильности, степени инновационной восприимчивости руководства и персонала предприятия, объективную необходимость повышения устойчивость в планируемом периоде.

Источники:

1. Путеводитель по санкциям и ограничениям против Российской Федерации (после 22 февраля 2022 г.). Электронный ресурс: Режим доступа https://base.garant.ru/57750632/#friends (дата обращения 22.01.2026).
2. Экономические аспекты международных санкций и их последствия. Электронный ресурс: Режим доступа mes.su/press-tsentr/stati/ekonomicheskie-aspekty-mezhdunarodnykh-sanktsij-i-ikh-posledstviya/ (дата обращения 21.01.2026).
3. 19-й пакет санкций против России / Представительство Европейского Союза в Российской Федерации. Электронный ресурс: Режим доступа https://www.eeas.europa.eu/delegations/russia (дата обращения 01.02.2026).
4. Опрос: треть экспертов отметили позитивное влияние санкций на экономику. Электронный ресурс: Режим доступа https://www.rbc.ru/economics/23/04/2025/6808a3eb9a79470c1c4b9b8a (дата обращения 20.01.2026).
5. Альтшулер А.И. Особенности системного подхода в теории организации / А.И. Альтшулер, Ю.В. Кузнецова Электронный ресурс: Режим доступа https://share.google/Y3PZaItyt0PCQIC6r (дата обращения 15.01.2026).
6. Тебекин А.В. Концепция системного подхода к управлению как базовая основа для развития современного менеджмента / А.В. Тебекин // Стратегии бизнеса. - 2018. - №8(52). - С. 12-16.
7. 7 Мацнева Е.А. Устойчивое развитие промышленного предприятия: понятие и критерии оценки / Е.А. Мацнева, Е.Р. Магарил // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. - 2012. - № 5. – С. 25-33.
8. Утевская М.В. Теоретические основы устойчивого развития организации / М.В. Утевская // Проблемы современной экономики. – 2023. - №3 (87). - С 78-81.
9. Ротарь Т.С. Устойчивое развитие предприятия: сущность и методика расчета интегрального индекса устойчивого развития авиакомпаний / Т.С. Ротарь, В.Г. Ниазян // Экономика, Статистика и Информатика. - №4. - 2015. - С. 149 – 153.
10. Красникова А.В. Обеспечение финансовой безопасности и устойчивого развития промышленного предприятия в условиях санкций / А.В. Красникова, Н.А. Штро, О.М. Фокина, И.Ф. Елфимова, К.С. Кривякин, Н.Л. Володина // Экономика и предпринимательство.

- 2023. - № 6(155). - С. 1232-1238.
11. Красникова А.В. Анализ рисков промышленных предприятий в условиях экономической и геополитической нестабильности / А.В. Красникова, О.М. Фокина, В.А. Анисимова // Насосы. Турбины. Системы. - 2024. - № 2 (51). - С. 59-71.
12. Красникова А.В. Пути решения проблем развития промышленных предприятий в условиях неопределенности санкционной экономики / А.В. Красникова, И.А. Стрижанов, Н.Н. Голубь, В.Ю. Пестов // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. - 2023. - Т. 20. - № 1. - С. 61-67.
13. Searcy C. Measuring enterprise sustainability / C. Searcy //Business Strategy and the Environment. – 2016. – Т. 25. – №. 2. – С. 120-133.
14. Guo A. Enterprise sustainability: Economic policy uncertainty, enterprise investment, and profitability / A. Guo // Sustainability. – 2020. – Т. 12. – №. 9. – С. 3735.
15. Su Y. Digital transformation and enterprise sustainable development / Y. Su, J. Wu // Finance Research Letters. – 2024. – Т. 60. – С. 104902.

Е.В. Кремянская – к.э.н., доцент кафедры статистики и прикладной математики, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kreml3010@mail.ru,

E.V. Kremyanskaya – candidate of economic sciences, associate professor, department of statistics and applied mathematics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.И. Артемова – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, ann28ek@gmail.com,

A.I. Artemova – student of the economics faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ИНТЕГРАЛЬНАЯ СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ
INTEGRAL COMPARATIVE ASSESSMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES OF KRASNODAR REGION

Аннотация. Изучены цель и этапы реализации Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года; обозначены отдельные проблемы выполнения Государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий» в Краснодарском крае; проанализированы различные методические подходы к типологизации административных единиц по уровню их социально-экономического развития; разработана система частных индикаторов дифференциации сельских агломераций по различным признакам; на основе адаптированного методического подхода к сравнительной оценке муниципальных образований выполнена группировка 25 районов Краснодарского края по величине интегрального коэффициента; установлено, что только в шести районах выборочной совокупности наблюдалась сравнительно благополучная социально-экономическая обстановка, в двух районах она находилась на среднем уровне, а в остальных – на уровне ниже среднего, причем в одном из районов, с наибольшим числом отрицательных отклонений частных индикаторов, ситуация была признана критической; внесено предложение по использованию разработанной системы показателей для комплексной оценки развития села.

Abstract. The purpose and stages of the implementation of the Strategy for the Sustainable Development of Rural Areas of the Russian Federation for the period up to 2030 are studied; individual problems of the implementation of the State Program "Integrated Rural Development" in the Krasnodar Territory are identified; various methodological approaches to the typologization of administrative units by the level of their socio-economic development are analyzed; a system of private indicators of differentiation of rural agglomerations on various grounds is developed; based on an adapted methodological approach to the comparative assessment of municipalities, 25 districts of the Krasnodar Territory were grouped according to the value of the integral coefficient; it was found that only six districts of the sample population had a relatively prosperous socio-economic situation, in two districts it was at an average level, and in the rest – at a level below average, and in one of the The situation in the districts with the largest number of negative deviations of private indicators was considered critical.; A proposal has been made to use the developed system of indicators for a comprehensive assessment of rural development.

Ключевые слова: стратегия, социально-экономическое развитие, сельские территории, муниципальные образования, индикаторы, сравнительная оценка, интегральный коэффициент, группировка.

Keywords: strategy, socio-economic development, rural areas, municipalities, indicators, comparative assessment, integral coefficient, grouping.

Во исполнение поручений Президента и Председателя Правительства Минсельхозом была подготовлена и утверждена распоряжением Правительства РФ от 02.02.2015 № 151-р Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года [7]. Главной ее целью определено «создание благоприятных социально-экономических условий для выполнения сельскими территориями их общенациональных функций и решения задач территориального развития».

В переходный этап реализации Стратегии (2015-2020 гг.) основной упор был сделан на разработку мероприятий, призванных стабилизировать демографическую ситуацию на селе; улучшить жилищную, инженерную и дорожно-транспортную инфраструктуру сельских территорий; устранить дисбаланс в степени доступности и качестве услуг образования и здравоохранения в сельской местности; обеспечить эпизоотическое благополучие и доступность ресурсов для развития сельскохозяйственного производства. Кроме того, среди приоритетов переходного этапа можно указать разработку и апробацию систем социальных стандартов для села, новых рыночных механизмов организации аграрного сектора и совершенствование правового регулирования и межведомственного взаимодействия для выявления проблем и обеспечения устойчивого развития сельских территорий на федеральном, региональном и местном уровнях.

В настоящее время идет основной этап реализации Стратегии (2021–2030 гг.), на котором предполагается активизировать деятельность по повышению качества жизни сельского населения, направленную на улучшение демографической ситуации, обеспеченности сельского населения ресурсами развития, совершенствование систем связи, коммуникаций, а также переход на новые экономически эффективные механизмы хозяйственной деятельности.

Основным инструментом Стратегии является Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий» [1]. Активное участие в ее освоении принимает и Краснодарский край – один из лидеров по экономическому росту в России, занимающий четвертое место в рейтинге регионов по качеству жизни. Вместе с тем, успешность решения на Кубани задач, обозначенных в Стратегии, нельзя трактовать однозначно. С одной

стороны, высокие объемы бюджетного финансирования позволяют претворять в жизнь множество амбициозных проектов по развитию села, созданию новых рабочих мест, повышению экономической эффективности деятельности субъектов агропромышленного комплекса. С другой же стороны, в регионе сохраняются социальные диспропорции между городом и селом, проблемы газификации и водоснабжения отдельных населенных пунктов, что влечет за собой продолжающийся отток трудоспособного населения из сельской местности в города [2]. Кроме того, следует отметить, что развитие сельских агломераций происходит неравномерно, и на это есть ряд причин: различия в природно-климатических условиях и состоянии инфраструктуры, непропорциональное распределение ресурсного потенциала между муниципальными районами и округами, разная степень их инвестиционной привлекательности и т.д. В этой связи весьма актуальным представляется совершенствование методики оценки уровня развития сельских территорий.

Существует множество научных подходов к решению данной задачи. Так, Ратова А.А. с целью оценки комплексного развития муниципальных районов Краснодарского края предлагает систему индикаторов, объединенных в социальный, экономический и инфраструктурный блоки [6], и содержащих, наряду с относительными (средняя обеспеченность населения жилой площадью, больничными койками, дошкольными образовательными учреждениями; среднедушевой денежный доход населения и др.), абсолютные показатели (численность населения, детей в дошкольных образовательных учреждениях, врачей, занятых и безработных граждан; доходы бюджета; размер инвестиций в основной капитал; протяженность освещенных улиц, водопроводных сетей, автомобильных дорог и т.д.), не позволяющие охарактеризовать интенсивность развития территорий в том или ином контексте и, по этой причине, слабо подходящие для их сравнения в силу своей малой информативности. Ломакина О.В. и Горлов Д.М. [4] для типологизации сельских территорий используют параметры «Комплексной оценки городских округов и муниципальных районов Краснодарского края по основным среднедушевым показателям социально-экономического состояния и перспективного развития». Авторы объединяют их в две группы – экономические и социальные – с разделением на показатели-стимуляторы, рост которых оказывает положительное влияние, и показатели-дестимуляторы, отрицательно влияющие на уровень социально-экономического развития муниципальных образований. В основе расчета лежит соотношение частных среднедушевых показателей по районам с их значениями в целом по региону и последующее агрегирование полученных данных. Такой подход дает возможность более точно оценить развитие территорий в динамике и статике и провести их сравнительный анализ. Несколько иной способ дифференциации субъектов РФ по степени социально-экономического развития сельских территорий описан в ежегодном докладе «О состоянии сельских территорий в Российской Федерации» [5]. Согласно нему по каждой административной единице первого уровня определяется интегральный коэффициент как сумма отклонений частных индикаторов от среднероссийских, соотнесенных со средними же по РФ величинами. При этом перечень используемых критериев включает как динамические, так и статические показатели, что может привести к некоторому искажению результатов.

Многообразие методик классификации сельских территорий по уровню развития объясняется сложностью этой проблемы, ее полиаспектностью [3], преследуемыми целями и степенью доступности входной информации, что обусловливает невозможность формирования универсальной системы оценочных параметров. Авторами настоящего исследования также была разработана система индикаторов, характеризующих различные стороны изучаемого вопроса. По своей смысловой нагрузке индикаторы объединены в пять групп и перечислены ниже.

1. Индикаторы размещения, структуры и качества населения:
– плотность размещения населения, чел./км^2;
– удельный вес сельских жителей в общей численности населения сельской агломерации, %;
– удельный вес трудоспособных в общей численности населения сельской агломерации, %.
2. Индикаторы занятости населения и уровня обеспеченности сельской агломерации рабочей силой:
– удельный вес безработных в общей численности населения сельской агломерации, %;
– удельный вес занятых в сельском хозяйстве в общей численности сельского населения, %;
– число занятых в сельском хозяйстве на 100 га сельскохозяйственных угодий (трудообеспеченность), чел.
3. Индикаторы уровня жизни населения:
– удельный вес малоимущих граждан в общей численности населения сельской агломерации, %;
– обеспеченность населения жильем, м^2/чел.
4. Индикаторы уровня инвестиционной привлекательности и эффективности инвестиционной деятельности:
– объем инвестиций на 1 га общей площади, тыс. руб.;
– объем инвестиций на душу населения, тыс. руб.;
– прибыль до налогообложения (по всем видам экономической деятельности) на 1 руб. инвестиций, руб.
5. Индикаторы экономической эффективности производственной деятельности:
– стоимость валовой продукции сельского хозяйства на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;
– прибыль до налогообложения (по сельскому хозяйству) на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;
– прибыль до налогообложения (по всем видам экономической деятельности) на 100 га общей площади, тыс. руб.

Используя предложенную систему показателей, опираясь на методический подход, описанный в докладе о состоянии сельских территорий страны [5], в ходе исследования была выполнена интегральная сравнительная

оценка социально-экономического развития 25 (из 38) муниципальных образований Краснодарского края по данным за 2023 год. В формализованном виде адаптированная методика выглядит следующим образом:

$$I_k = \sum_{i=1}^{n} K_i \quad (1)$$

где I_k – интегральный коэффициент;

n – число частных индикаторов;

K_i – коэффициент отклонения значений i-го индикатора от среднего уровня по группе исследуемых муниципальных образований Краснодарского края, определяемый по формуле.

$$K_i = \frac{X_i^k - X_i^{\text{ср.}}}{X_i^{\text{ср.}}} \quad (2)$$

Здесь $X_i^{\text{ср.}}$ – значение i-го индикатора в среднем по районам, вошедшим в выборку;

X_i^k – значение i-го индикатора по k-му району.

Неполнота данных, безусловно, оказала некоторое негативное влияние на конечные результаты оценки, но, тем не менее, не помешала получить определенное представление о месте, занимаемом каждым районом в изучаемой выборочной совокупности. Итоги кластеризации по значениям интегрального коэффициента приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Группировка муниципальных образований Краснодарского края по уровню социально-экономического развития

Уровень развития	Интегральный коэффициент	Число районов	Названия районов
Выше среднего	*1-32*	*6*	–
в том числе: относительно высокий	1-3	3	Абинский, Успенский, Апшеронский
высокий	4-6	2	Выселковский, Усть-Лабинский
крайне высокий	32	1	Темрюкский
Средний	*0*	*2*	Каневской, Ленинградский*
Ниже среднего	*(-1) – (-6)*	*17*	–
в том числе: относительно низкий	(-1) – (-3)	13	Белоглинский, Брюховецкий, Гулькевичский, Калининский, Кореновский, Крыловский, Кущевский, Мостовской, Новопокровский, Павловский, Староминский, Тбилисский, Щербиновский
низкий	(-4) – (-6)	4	Красноармейский, Курганинский, Отрадненский, Приморско-Ахтарский**

** С 2025 г. – муниципальный округ*

*** С 2024 г. – муниципальный округ*

Расчеты показали, что развитие двух районов (Каневского и Ленинградского) находилось на среднем уровне. В шести муниципальных образованиях, в которых сформировался сравнительно более благоприятный социально-экономический климат, наблюдалось превышение интегральным коэффициентом среднего значения по выборке. Нетипично высокий интегральный коэффициент был получен для Темрюкского района. Это делает его безусловным лидером и объясняется, главным образом, выгодным географическим положением, позволяющим привлекать крупные инвестиции в развитие портового комплекса, виноградарства, виноделия и туризма. Ниже средней величины оценочный показатель сложился в 17 районах края, причем его максимальное отрицательное значение (-6) соответствовало Отрадненскому и Приморско-Ахтарскому районам.

С целью более точной характеристики степени развития краевых сельских агломераций, для районов с интегральным показателем ниже среднего уровня было высчитано число отрицательных отклонений частных индикаторов (таблица 2). Ситуация в Приморско-Ахтарском районе, по которому наблюдалось наибольшее их количество, признана критической. Следует отметить, что экономическое положение данного муниципального образования продолжает оставаться одним из самых сложных и находится под пристальным вниманием региональной администрации.

Таблица 2 – Группировка районов Краснодарского края с интегральным показателем социально-экономического развития ниже среднего уровня по числу отрицательных отклонений

Число отрицательных отклонений частных индикаторов	Уровень развития	
	относительно низкий (-1) – (-3)	низкий (-4) – (-6)
7	Павловский	–
8	Мостовской, Щербиновский	–
9	Гулькевичский, Кореновский, Кущевский, Тбилисский	–
10	Белоглинский, Брюховецкий, Калининский, Крыловский	–
11	Новопокровский, Староминский	Красноармейский, Курганинский, Отрадненский
13	–	Приморско-Ахтарский

Результаты проведенной классификации в целом не противоречат выводам, полученным другими исследователями, но позволяют взглянуть на изучаемую проблему под другим углом. Это дает основание рекомендовать разработанную систему индикаторов в качестве дополнения к имеющимся для комплексной оценки социально-экономического развития сельских территорий.

Источники:
1. Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий». Утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 31 мая 2019 г. № 696. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://крст.рф/about-prog/.
2. Зайцева М.В. Оценка современного состояния сельских территорий Краснодарского края / М.В. Зайцева // Итоги научно-исследовательской работы за 2017 год : сборник статей по материалам 73-й научно-практической конференции преподавателей (г. Краснодар, 14 марта 2018 г.). – Краснодар : КубГАУ, 2018. С. 439-440.
3. Куренная В.В. Детерминанты и механизм мультифункционального развития сельских территорий юга России / В.В. Куренная, М.В. Зайцева, А.А. Сучкова // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2019. № 4 (52). С. 5.
4. Ломакина О.В. Типология муниципальных районов Краснодарского края в контексте региональной политики социально-экономического развития / О.В. Ломакина, Д.М. Горлов // Вестник академии знаний. 2021. № 43 (2). С. 130-136.
5. О состоянии сельских территорий в Российской Федерации в 2013 году. Ежегодный доклад по результатам мониторинга: науч. изд. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2015, вып. 1-й. – 348 с. С. 254-259.
6. Ратова А.А. Оценка сельских районов Краснодарского края на основе социально-экономических критериев развития / А.А. Ратова // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (53). С. 293-295.
7. Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года. Официальное издание. – М. : ФГБНУ «Росинформагротех». 2015. 76 С.

В.А. Кузминов – к.э.н., доцент кафедры таможенных операций и таможенного контроля, Российская таможенная академия, Люберцы, Россия, v.kuzminov@customs-academy.ru,

V.A. Kuzminov – candidate of economic sciences, associate professor of the department of customs operations and customs control, Russian customs academy, Lyubertsy, Russia;

Ю.В. Губогло – обучающаяся 2 курса магистратуры, кафедра финансового менеджмента, Российская таможенная академия, Люберцы, Россия, yguboglo@mail.ru,

Yu.V. Guboglo – 2nd year master's degree student, department of financial management, Russian customs academy, Lyubertsy, Russia.

ПРОБЛЕМАТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА
PROBLEMS OF INTERACTION BETWEEN ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Аннотация. Исследование, проведенное в рамках данной статьи, выявляет наличие причинно-следственной связи между экологической и экономической безопасностью, что является ключевым аспектом для обеспечения устойчивого развития на национальном уровне. В современных условиях, когда вопросы экологии и экономики становятся все более взаимосвязанными, крайне важно учитывать их взаимодействие при формировании государственной политики. Особенно актуально это для Российской Федерации, где природные ресурсы играют ключевую роль в экономике, а экологические проблемы требуют неотложного решения. Статья посвящена критическому анализу проблем экономической и экологической безопасности в Российской Федерации. В ней представлено содержание понятий экономической и экологической безопасности для государства, указаны основные нормативно регулирующие документы. Также в статье подняты проблемы оценки и анализа показателей экономической и экологической безопасности государства. Исследование подчеркивает важность комплексного подхода к обеспечению экономической и экологической безопасности и необходимость интеграции этих двух важных сфер в единую стратегию устойчивого развития Российской Федерации.

Absrtract. The research conducted within the framework of this article reveals the existence of a causal relationship between environmental and economic security, which is a key aspect for ensuring sustainable development at the national level. In modern conditions, when environmental and economic issues are becoming increasingly interconnected, it is extremely important to take into account their interaction when shaping public policy. This is especially true in the Russian Federation, where natural resources play a key role in the economy and environmental problems require urgent solutions. The article is devoted to a critical analysis of the problems of economic and environmental security in the Russian Federation. It presents the content of the concepts of economic and environmental safety for the state, and specifies the main regulatory documents. The article also raises the problems of assessing and analyzing indicators of economic and environmental security of the state. The study highlights the importance of an integrated approach to ensuring economic and environmental security and the need to integrate these two important areas into a unified strategy for sustainable development of the Russian Federation.

Ключевые слова: экономическая безопасность, экологическая безопасность, регулирование, показатели.

Keywords: economic security, environmental safety, regulation, indicators.

Введение

Актуальность данной исследовательской темы обусловлена сочетанием двух ключевых аспектов, которые в современном мире становятся все более взаимозависимыми. Экономическая безопасность государства представляет собой важный фактор, обеспечивающий его устойчивое развитие, социальное благополучие и возможность реагировать на внутренние и внешние вызовы. При этом, игнорирование экологических аспектов в процессе экономического роста может привести к серьезным последствиям, таким как ухудшение здоровья населения, истощение природных ресурсов и ухудшение качества жизни. Актуальность этой темы будет только возрастать в условиях глобальных вызовов, таких как изменение климата и истощение ресурсов, что делает ее особенно важной для научного и общественного обсуждения.

Материалы и методы исследования

Система национальной безопасности включает следующие функциональные составляющие: оборона государства, государственная, общественная, информационная, экологическая, экономическая, транспортная, энергетическая безопасность, безопасность личности (рисунок 1).

В условиях глобализации и интенсивного использования природных ресурсов, экономическая безопасность государства становится одной из ключевых задач для обеспечения стабильного роста и развития.



Рисунок 1 – Функциональные элементы системы национальной безопасности [10]

Экономическая безопасность – это защита жизненно важных интересов государства в экономической сфере, что подразумевает защиту от внешних угроз и внутреннюю гибкость в кризисных ситуациях. Важно понимать, что экономическая безопасность не может быть достигнута без учета факторов внешней среды. Рост производства, потребление ресурсов и выбросы загрязняющих веществ напрямую влияют на состояние окружающей среды, что, в свою очередь, сказывается на благосостоянии граждан и устойчивом развитии страны.

Экологическая безопасность, в свою очередь, подразумевает защиту экосистем, предотвращение экологических катастроф и рациональное использование природных ресурсов. Экологическая безопасность – это состояние, при котором обеспечивается защита окружающей среды и здоровья населения государства от негативного воздействия антропогенных факторов [3]. Экологические индикаторы представляют собой количественные и качественные показатели, используемые для оценки экологической безопасности, состояния окружающей среды и влияния на нее экономической деятельности [9].

Необходимость интеграции экологических аспектов в экономическую политику государства становится все более очевидной. Изменение климата, истощение природных ресурсов и деградация окружающей среды представляют собой серьезные проблемы, требующие комплексного подхода к обеспечению экономической безопасности. Устойчивое развитие играет ключевую роль в этом контексте, поскольку оно обеспечивает гармонию между экономическими интересами и потребностями экосистем.

Существует множество примеров, демонстрирующих взаимосвязь между экономической и экологической безопасностью. Например, страны, активно инвестирующие в устойчивое развитие и «чистые» технологии, демонстрируют более высокие темпы экономического роста в этой сфере:

- Китай. Лидер по объему инвестиций в чистую энергетику среди стран БРИКС и всего мира. За последние пять лет Китай вложил в развитие экологически чистых источников энергии в десять раз больше средств, чем США или Европа [13];

- Индия. Страна демонстрирует впечатляющие темпы роста в сфере чистой энергетики: ее инвестиции в эту сферу с 2020 года выросли на 40% и продолжают увеличиваться;

- ЮАР. Страна входит в число ведущих производителей возобновляемой энергии в Африке и демонстрирует значительный прогресс в развитии электромобилей. За первый квартал 2024 года продажи электромобилей в ЮАР выросли на 82,7% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года [14].

Государства, устанавливающие экологические нормы и стандарты, не только способствуют охране окружающей среды, но и формируют конкурентные преимущества для своих производителей на международной арене. В этой связи важно отметить значимость международного сотрудничества в сферах экологии и экономики. Глобальные вызовы, такие как климатические изменения и загрязнение океанов, требуют объединенных усилий стран для их эффективного разрешения.

Нормативно-правовые элементы, касающиеся экономической и экологической безопасности Российской Федерации, охватывают законодательные акты и нормативные документы, ориентированные на охрану природных ресурсов и обеспечение устойчивого развития.

В сфере экономической безопасности к ним относятся: статьи Конституции РФ (8, 34, 74, 75.1 и др.) [1], Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности РФ на период до 2030 года» [6], Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности РФ» [5], Федеральный закон №98-ФЗ от 29.07.2004 года «О коммерческой тайне» (ред. от 08.08.2024), Федеральный закон №149-ФЗ от 27.07.2006 года «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 24.06.2025) и другие.

В сфере экологической безопасности к ним относятся: статьи Конституции РФ (114 и др.) [1], Указ Президента РФ от 19.04.2017 N 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» [7], Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об охране окружающей среды» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) [3], Федеральный закон от 23.11.1995 N 174-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об экологической экспертизе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025), Земельный кодекс РФ от 25.10.2001 N 136-ФЗ (ред. от 20.03.2025), Закон РФ от 21 февраля 1992 г. № 2395-1 (ред. от 08.08.2024) «О недрах», Лесной кодекс РФ от 04.12.2006 N 200-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025), Водный кодекс РФ от 03.06.2006 N 74-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025), Федеральный закон от 24 апреля 1995 г. № 52-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «О животном мире» и другие.

Проблемам экономического механизма обеспечения экологической безопасности РФ посвящено немало исследований. Так, Н.Г. Гаджиев с группой авторов, в своем исследовании «Теоретические аспекты эффективности применения оценки экономического ущерба в сфере экологического аудита: проблемы и пути решения» поднимает проблему «достоверного и точного определения, как экономического ущерба, так и ущерба нанесенного окружающей среде от последствий техногенных катастроф и аварий», которая, по их мнению, «стоит остро перед современным обществом, так как правильное исчисление ущерба диктуется необходимостью обеспечения достойного уровня жизни людей, сохранения природного потенциала и разнообразия биосферы для будущих поколений человечества» [11]. Ю. М. Биккулова указывает, что без анализа показателей экологической деятельности невозможно четко определить масштабы негативного воздействия, а также качественно и количественно оценить экономический ущерб от загрязнения [9].

С другой стороны, проблеме единства экономической эффективности и экологической безопасности функционирования хозяйственных систем посвящены фундаментальные работы многих отечественных и зарубежных ученых. Также есть исследования, посвященные взаимосвязи экологической и экономической безопасности государства. Тот же Н.Г. Гаджиев отмечает в своем исследовании важную роль и значение экологической безопасности в системе обеспечения экономической безопасности государства [12]. В.В. Шульц выделяет такие фундаментальные проблемы, препятствующие обеспечению состояния защищенности окружающей среды, как:

- отсутствие мотивации среди российских предпринимателей заниматься экологической безопасностью;
- сложность экологического регулирования;
- высокая стоимость и капиталоемкость природоохранных технологий и др. [16]

В. А. Якунина в своем исследовании «Экологические угрозы финансово-экономической безопасности России» произвела расчет и выявила многократный рост экономического ущерба от чрезвычайных ситуаций, в основном – техногенного характера [17]. Ею также было выявлено снижение объемов выбросов загрязняющих атмосферу веществ, не только образованных, но и утилизированных отходов производства и потребления, а также площади нарушенных земель. Однако наблюдается негативная динамика снижения доли утилизированных отходов [17].

Результаты исследования и их обсуждение. Проведенная авторами оценка динамики объемов вывезенных твердых бытовых отходов показала, что доля вывезенных за год на обработку ТБО в общем объеме вывезенных ТБО растет, однако составляет все еще малую долю (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика объемов вывезенных ТБО [26]

Показатели	Период исследования, год							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Вывезено за год твердых коммунальных отходов тыс. м.^{3}	262792	266547,1	268757,6	274422,5	275433,5	304395,4	334328,7	349468,6
из них на объекты, используемые для обработки отходов тыс. тыс. м.^{3}.	21324,3	20755,1	23879,8	27877,2	28095,5	49341,3	81827,95	109697,5
Доля обработанных ТБО, %	8,11	7,79	8,89	10,16	10,20	16,21	24,48	31,39

Показатели оценки ущерба от лесных пожаров, представленные системой ЕМИСС с 2021 г. показали существенный рост экономического ущерба, произошедший в 2024 г., когда размер его вырос с 5,75 до 10,6 млрд руб., или на 84,3% (рисунок 2).



Рисунок 2 – Динамика ущерба от лесных пожаров в России, млрд руб.

Оценка показателей экономического развития Российской Федерации (таблица 2) показала, что такой показатель, как объем ВВП в России за 2014-2024 гг. увеличивался в среднем на 1,8% в год, в то время как в США данный показатель увеличивался в среднем на 5,2% в год, а общемировой – на 3,4%. К тому же показатель инфляции в нашей стране находился выше общемировых значений и значений в США.

Более низкий темп роста ВВП России по сравнению с США и общемировыми показателями может иметь несколько последствий для экономической безопасности нашей страны:

- снижение конкурентоспособности. Если экономика России растет медленнее, это может привести к снижению конкурентоспособности отечественных товаров и услуг на международной арене. Более сильные экономики могут захватывать рынки и ресурсы, что негативно скажется на российском экспорте. Свой негативный вклад в этот процесс оказывают и множественные санкции, введенные против России западным миром;
- инвестиционная привлекательность. Низкий темп роста может отпугнуть иностранных инвесторов. Если они видят, что экономика не растет, они могут решиться вложить свои средства в более развивающиеся рынки;

- социальные последствия. Замедление экономического роста может привести к увеличению уровня безработицы и снижению доходов населения, что в свою очередь может вызвать социальные напряжения и недовольство граждан;

- финансовая стабильность. Более низкий ВВП может повлиять на бюджетные поступления, что ограничит возможности государства в финансировании социальных программ, инфраструктуры и других важных проектов;

- зависимость от внешних факторов. При замедлении роста внутренней экономики может усилиться зависимость от внешних рынков и ресурсов, что увеличивает риски, связанные с глобальными экономическими колебаниями;

- развитие технологий и инноваций. Низкий темп роста может ограничивать возможности для инвестиций в научные исследования и развивающиеся технологии, что в долгосрочной перспективе может отразиться на уровне жизни и экономическом прогрессе.

Таблица 2 – Показатели экономического развития Российской Федерации, 2014-2024 гг. [18-25]

Страны	Период исследования										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Население, млн чел.											
Россия	144,93	145,31	145,78	146,19	146,43	146,53	146,37	145,84	145,58	145,44	144,82
США	323,12	326,13	329,18	332,21	335,06	337,79	339,44	340,16	341,53	343,48	345,43
Мир	7381,62	7470,49	7558,56	7645,62	7729,90	7811,29	7887,00	7954,45	8021,41	8091,74	8161,97
Объем ВВП, млрд долл.											
Россия	2059,2	1363,5	1276,8	1574,2	1657,3	1693,1	1493,2	1843,4	2268,4	2008,4	2091,6
США	17608,1	18295,0	18804,9	19612,1	20656,5	21540,0	21354,1	23681,2	26006,9	27720,7	29185,8
Мир	80023,5	75630,2	76886,1	81819,4	86826,2	88007,4	85789,8	97917,5	101626,4	105943,5	110353,8
Инфляция, %											
Россия	11,36	12,91	5,38	2,52	4,27	3,05	4,91	8,39	11,92	7,42	9,51
США	1,62	0,12	1,27	2,13	2,44	1,81	1,25	4,68	7,99	н/д	н/д
Мир	2,70	2,06	2,48	2,76	3,18	3,08	2,76	4,67	8,55	н/д	н/д

Изучение динамики отраслевых значений в общей добавленной стоимости Российской Федерации (таблица 3) позволило выявить сокращение добавленной стоимости сферы услуг в 2023 г. по сравнению с 2014г., причем по всем основным направлениям: в торговле, ресторанах и отелей на 6,64%, в транспорте, хранении и связи – на 4,44%, в прочих – также, 4,33% (рисунок 3).

Таблица 3 – Динамика показателей экономического развития РФ, млрд долл. [19]

Показатели	Период исследования										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	23к14
Окончательные расходы на потребление, в т.ч.	1478,3	960,5	915,6	1119,1	1128,2	1180,1	1067	1236,3	1489,7	1366,6	-7,56
-расходы на потребление домашних хозяйств	1095	711,4	678	828,8	835,5	873,9	790,2	915,5	1103,2	1012	-7,58
-правительственные расходы	383,3	249,1	237,6	290,3	292,7	306,2	276,8	320,8	386,5	354,6	-7,49
Валовое накопление основного капитала	441	281	279,4	346	342,3	353,9	321,9	354	462,3	449,6	1,95
Экспорт товаров и услуг	558,3	391,4	330,1	410,7	510,3	481,4	381,1	549	635,1	464,3	-16,84
Импорт товаров и услуг	426,1	281,6	263,8	327,2	344,5	352,1	305,3	379,6	344,8	379	-11,05
Общая добавленная стоимость, в т.ч.	1791	1224,5	1149,4	1420,9	1481,3	1521,3	1345,2	1648,5	2031,4	1800,9	0,55
-сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство, рыболовство	69,2	52,8	49	55,9	56,3	59,8	59,8	71,1	87,4	74,9	8,24
-промышленность, из нее	575,2	406,2	372,5	482,9	539,5	544,3	443,7	583,6	734,7	636,6	10,67
производство	233,4	168,8	149,4	193,8	212,5	219,6	200,1	236,4	287,7	259,9	11,35
строительство	125,2	87	81,1	105,6	119,4	118,4	88,9	126,7	163,1	137,4	9,74
-услуги, из них	1146,6	765,5	727,9	882,1	885,5	917,2	841,7	993,8	1209,3	1089,4	-4,99
торговля, рестораны, отели	321	210,7	199,1	243,7	243,5	252,2	231,8	273,4	332,7	299,7	-6,64
транспорт, хранение, связь	157,8	105,7	101,1	121,9	122,6	127	116,5	137,6	167,4	150,8	-4,44
прочие	667,8	449,1	427,7	516,5	519,4	538	493,4	582,8	709,2	638,9	-4,33

Конечно, связано это было с СВО, проводимой Российской Федерацией с февраля 2022 г. До 2022 г. показатели росли. В 2015 г. наблюдаемое на графиках снижение также было связано с операциями на западе по присоединению к России новых территорий и введенными против России тогда санкциями.

Снижение в 2020 г. было обусловлено ограничениями из-за эпидемии ковид-19.

Ограничения на торговлю и финансовые расчеты в виде всевозможных санкций, как в отношении Российской Федерации, так и ее партнеров, вплоть до физических устранений западными силами российских объектов транспортировки, приводят к падению российского экспорта и росту импортируемых товаров. Такая динамика негативно сказывается на инфляции, приводя к росту цен. В то же время, Центральный банк РФ, видя в данном процессе «перегрев» экономики, запускает встречный «нейтрализующий» процесс – рост ключевой ставки, что затормаживает активность экономического роста России.

Выводы

Сочетание экономической и экологической безопасности требует комплексного подхода, так как экономические решения напрямую влияют на экологическое состояние, и наоборот. Так, развитие промышленности способствует как экономическому росту, так и загрязнению окружающей среды и ухудшению здоровья населения. Следовательно, необходим поиск баланса между экономическим развитием и сохранением экологии.

Аналогичная динамика просматривается и в отношении экспорта и импорта нашей страны (рисунок 4).



Рисунок 3 – Динамика добавленной стоимости сфер услуг в Российской Федерации за 2014-2023гг., млрд долл.

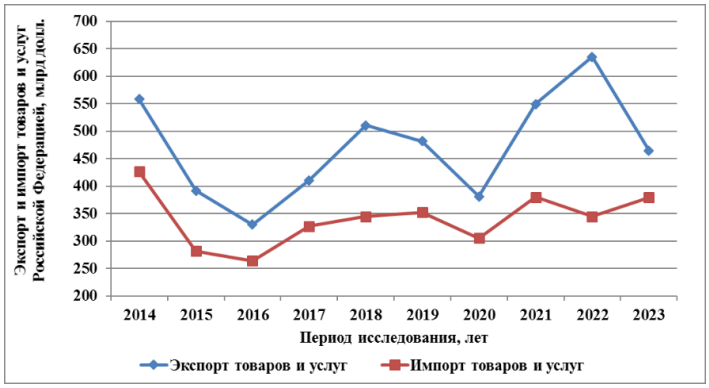


Рисунок 4 – Динамика экспорта и импорта товаров услуг Российской Федерацией за 2014-2023гг., млрд долл.

Происходящие в нашей стране экономические изменения связаны с давлением западных стран, приводящим к затормаживанию экономического развития России и росту угроз экономической безопасности. При оценке показателей в области экологической безопасности автор столкнулся с тем, что статистические ресурсы не стабильно отражают показатели: некоторые показатели перестали публиковаться в 2016 г., некоторые в 2018 г., в 2021 г., а другие стали публиковаться с 2021 г. Такая нестабильность не дает возможности сопоставить достигнутые результаты.

Дальнейшее исследование взаимосвязи экономической и экологической безопасности имеет ключевое значение для выработки эффективной государственной политики, направленной на обеспечение стабильности и благополучия общества, а также на сохранение окружающей среды для будущих поколений.

Источники:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/ (дата обращения: 18.11.2025).
2. Федеральный закон от 28.12.2010 N 390-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О безопасности» [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/ (дата обращения: 24.11.2025).
3. Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об охране окружающей среды» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.11.2025) [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/ (дата обращения: 14.06.2025).
4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. - URL: https://docs.cntd.ru/document/1305894187?ysclid=m8gvxyumo2331677890 (дата обращения: 09.11.2025).
5. Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/ (дата обращения: 24.11.2025).
6. Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. - URL: https://docs.cntd.ru/document/420398070?ysclid=mc2vfzhov7687208519 (дата обращения: 14.11.2025).
7. Указ Президента РФ от 19.04.2017 N 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. - URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102430636&ysclid=mc4ht26u9s747701511 (дата обращения: 14.11.2025).
8. Основы государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года (утв. Президентом РФ 30.04.2012) [Электронный ресурс]. - URL: https://docs.cntd.ru/document/902369004?ysclid=m8gv98f3el902029335 (дата обращения: 09.11.2025).
9. Биккулова Ю. М. Формирование системы индикаторов для оценки состояния экологической составляющей экономической безопасности предприятия // E-Scio. 2019. №4 (31). [Электронный ресурс]. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-indikatorov-dlya-otsenki-sostoyaniya-ekologicheskoy-sostavlyayuschey-ekonomicheskoy-bezopasnosti (дата обращения: 15.11.2025).
10. Бондарева С. А. Диагностика финансовой безопасности экономического субъекта: учебное пособие / С. А. Бондарева; Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. 103 с. [Электронный ресурс]. - URL: https://docs.vlgr.ranepa.ru/podr/ipc/elizd/Диагностика финансовой безопасности экономического субъекта.pdf (дата обращения: 15.11.2025).

11. Гаджиев Н.Г., Коноваленко С.А., Трофимов М.Н., Ахмедова Х.Г., Гаджидадаев М.З., Гаджиева У.А. Теоретические аспекты эффективности применения оценки экономического ущерба в сфере экологического аудита: проблемы и пути решения // Юг России: экология, развитие. 2020. Т.15. N 4. С. 137-144. [Электронный ресурс]. - URL: https://ecodag.elpub.ru/ugro/article/viewFile/2057/1181 (дата обращения: 14.11.2025).
12. Гаджиев Н. Г., Коноваленко С. А., Трофимов М. Н., Гаджиев А.Н. Роль и значение экологической безопасности в системе обеспечения экономической безопасности государства // Юг России: экология, развитие. 2021. №3 (60). [Электронный ресурс]. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-ekologicheskoy-bezopasnosti-v-sisteme-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-gosudarstva (дата обращения: 16.11.2025).
13. Китай лидирует в переходе на чистую энергию - чему нас может научить опыт Пекина и Гонконга [Электронный ресурс]. - URL: https://overclockers.ru/blog/Fantoci/show/182859/Kitaj-lidiruet-v-perehode-na-chistuju-energiju-chemu-nas-mozhet-nauchit-opyt-Pekina-i-Gonkonga (дата обращения: 17.11.2025).
14. Лысикова О. Растущая роль «зеленых» технологий в контексте глобального перехода к устойчивому развитию [Электронный ресурс]. - URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/sandbox/innovatsii-dlya-ustoychivogo-budushchego-klyuchevye-napravleniya-razvitiya-zelenykh-tekhnologiy-stra/?sphrase_id=167462280 (дата обращения: 17.11.2025).
15. Таблица Инфляции по Месяцам [Электронный ресурс]. - URL: https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-tables(дата обращения: 24.11.2025).
16. Шульц В.В., Толмачева Е.Р., Фролов В.В. Проблема обеспечения экологической безопасности в системе экономической безопасности государства // Вестник науки. 2024. №10 (79). [Электронный ресурс]. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-obespecheniya-ekologicheskoy-bezopasnosti-v-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti-gosudarstva (дата обращения: 16.11.2025).
17. Якунина В. А. Экологические угрозы финансово-экономической безопасности России // Инновационная наука. 2021. №11-1. [Электронный ресурс]. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskie-ugrozy-finansovo-ekonomicheskoy-bezopasnosti-rossii (дата обращения: 20.11.2025).
18. Consumer price indices, annual [Электронный ресурс]. – URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.Cpi_A (дата обращения: 24.11.2025).
19. Gross domestic product: GDP by type of expenditure, VA by kind of economic activity, total and shares, annual [Электронный ресурс]. – URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.GDPComponent(дата обращения: 24.11.2025).
20. Gross domestic product: Total and per capita, current and constant prices, annual [Электронный ресурс]. – URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.GDPTotal (дата обращения: 24.11.2025).
21. Total and urban population, annual [Электронный ресурс]. – URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.PopTotal(дата обращения: 24.11.2025).
22. Качанова Л.С. Таможенное регулирование экспорта продукции аграрного сектора в условиях обеспечения продовольственной безопасности государства Л.С. Качанова, Ю.Е. Шабашева // Экономика и предпринимательство. – 2021. - №12 (137). – С. 159-164.
23. Качанова Л.С. Экологическая и информационная безопасность как стратегические составляющие обеспечения национальной безопасности государства /Л.С. Качанова // Московский экономический журнал. – 2024. – Т.9 – №1. – 36. doi: 10.55186/2413046X_2023_9_1_48 URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=61043964.
24. Качанова Л.С. Экспортный потенциал топливно-энергетического комплекса России как фактор развития реального сектора экономики/ Л.С. Качанова, М.Д. Скупова // International agricultural journal. – 2024. - №1 Том 66. – 13. DOI: 10.55186/25876740_2024_8_7_13.
25. Качанова Л.С. Таможенное регулирование внешнеэкономических операций с органической продукцией: мировые тренды и особенности в России /Л.С. Качанова// Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2025. - №10 - С. 206-210.
26. https://www.fedstat.ru.

В.М. Куриков – д.э.н., профессор высшей школы цифровой экономики, Югорский государственный университет, Ханты-Мансийск, Россия, V_Kurikov@ugrasu.ru,

V.M. Kurikov – doctor of economics, professor of the higher school of digital economy, Yugra state university, Khanty-Mansiysk, Russia;

Н.О. Воронцов – аспирант высшей школы цифровой экономики, Югорский государственный университет, Ханты-Мансийск, Россия, urzhmao@bk.ru,

N.O. Vorontsov – postgraduate student, graduate school of digital economy, Yugra state university, Khanty-Mansiysk, Russia.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ВОСПРОИЗВОДСТВА ЦЕННЫХ И ОСОБО ЦЕННЫХ ВИДОВ ВОДНЫХ БИОЛОГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОБЬ-ИРТЫШСКОМ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОМ РАЙОНЕ В ГРАНИЦАХ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ: АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ЗА 2022-2024 ГГ.

CURRENT STATE OF ENTERPRISES IN THE REPRODUCTION OF VALUABLE AND PARTICULARLY VALUABLE WATER BIOLOGICAL RESOURCES IN THE OB-IRTYSH FISHING AREA IN THE TUMEN REGION: ANALYSIS OF DEVELOPMENT INDICATORS FOR 2022-2024

Аннотация. Выбор методов анализа текущего положения различных экономических субъектов традиционно носит достаточно дискуссионный характер, особенно в части предприятий, обеспечивающих продовольственную безопасность региона и страны. Сравнение организаций лишь по общим критериям без учёта отраслевых особенностей и региональной составляющей представляется, мягко говоря, сомнительным. Данное исследование направлено на приращение научного знания относительно методологии и критериев оценки деятельности предприятий, занимающихся воспроизводством водных биоресурсов в границах Обь-Иртышского рыбохозяйственного региона на основе комплексной системы индикаторов, характеризующих производственный потенциал таких предприятий. При этом в качестве объекта исследования взято конкретное предприятие – ОАО «Югорский рыбоводный завод», являющееся одним из лидеров отрасли в масштабах Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и способное выступить в качестве ориентира для других предприятий аналогичной отраслевой направленности.

Abstract. The choice of methods for analyzing the current situation of various economic entities is traditionally quite controversial, especially in relation to enterprises that ensure the food security of the region and the country. Comparing organizations based on general criteria without taking into account industry-specific features and the regional component is questionable, to put it mildly. This study aims to expand scientific knowledge about the methodology and criteria for evaluating the performance of enterprises engaged in the reproduction of aquatic biological resources within the Ob-Irtysh fisheries region, using a comprehensive system of indicators that characterize the production potential of such enterprises. The study focuses on a specific enterprise, «Yugorsky Rybovodny Zavod», which is one of the industry leaders in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra region and can serve as a reference point for other enterprises in the same industry.

Ключевые слова: производственный потенциал предприятия, Обь-Иртышский рыбохозяйственный район, аквакультура, интегральный показатель.
Keywords: production potential of the enterprise, Ob-Irtysh fisheries, aquaculture, integral indicator.

Актуализация подходов к анализу деятельности предприятий сферы воспроизводства водных биологических ресурсов в Обь-Иртышском рыбохозяйственном районе представляет собой сложную прикладную задачу. Развития методологии ее решения позволит сформировать принципы совершенствования организационно-управленческих механизмов как в данной отрасли, так и ее отдельных предприятий. Данное основание предопределяет значимость проведения исследований по предложенной тематике.

Научная новизна исследования заключается в апробации и верификации методического инструментария анализа современного состояния функционирования предприятий в сфере воспроизводства водных биологических ресурсов в Обь-Иртышском рыбохозяйственном районе в границах Тюменской области на примере конкретных предприятий. Целью исследования является анализ современного состояния функционирования предприятий в сфере воспроизводства водных биологических ресурсов на территории Обь-Иртышского рыбохозяйственного района в границах Тюменской области на примере ОАО «Югорский рыбоводный завод».

Научная новизна исследования заключается в апробации методики анализа текущего уровня функционирования предприятий, функционирующих в сфере воспроизводства водных биологических ресурсов в Обь-Иртышском рыбохозяйственном районе в границах Тюменской области на примере реального предприятия. Основной целью работы выступает анализ современной ситуации на предприятиях указанной отрасли в данном регионе, рассматриваемых на примере ОАО «Югорский рыбоводный завод».

Вместе с тем, достаточно широкий круг ученых исследует данную проблему: повышение эффективности деятельности предприятий является актуальной практической задачей как для государства, так и непосредственно для самих хозяйствующих субъектов.

Подобная тематика освещена в трудах Лебедевой И.Д. [1], Королевой К.С. [2], Труба М.А. [3], Миэринь Л.А. [4] и др. Данное исследование направлено на развитие предлагаемых подходов с точки зрения системного подхода, в т.ч. применительно к определенному региону, что подтверждает значимость выбранной исследовательской темы.

Итак, для проведения названного анализа необходимо обратиться к открытым данным государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также к данным ОАО «Югорский рыбоводный завод» [5]. Согласно ранее разработанной методике анализа современного состояния функционирования предприятий в сфере воспроизводства водных биологических ресурсов на основе принципа комплексности в таблице 1 представлены показатели биологической компоненты ОАО «Югорский рыбоводный завод» составляющей производственного потенциала отрасли. Данные показатели определяют не только использование квот для вылова рыбы, но и покрытие рыночных потребностей фактическим выловом, а также характеризуют состояние ремонтно-маточного стада и обеспеченность посадочным материалом.

Таблица 1 – Значения показателей по составляющим производственного потенциала ОАО «Югорский рыбоводный завод» *(Составлено авторами)*

Составляющая компонента производственного потенциала	Показатель	Значения показателя по годам			Среднее значение
		2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Биологическая компонента	Коэффициент использования аквакультурных квот для вылова рыбы, ед.	0,6	0,8	0,2	0,53
	Коэффициент обеспеченности посадочным материалом, ед.	1,3	1,3	1,04	3,64
	Коэффициент обновления РМС, ед.	0,1	0,4	0,3	0,27
	Кормовой коэффициент при содержании РМС, ед.	3,1	1,9	1,5	2,17
	Ежегодный прирост РМС по биомассе, %	37	55	3	31,67
	Ежегодный прирост РМС по генерации (возрасту), %	8,7	10	9,3	9,33
	Коэффициент эффективности сбора икры по аквакультурной квоте, ед.	0,02	0,02	0,03	0,02
	Выход однодневных личинок от оплодотворенной икры, заложенной на инкубацию, %	55	72	89	72
Финансовая компонента	Прибыльность, %	38	60	34	44
	Убыточность, %	-	-	-	-
	Рентабельность, %	76	184	56	105,3
	Коэффициент обновления основных фондов, ед.	0,2	0,2	0,2	0,2
	Динамика стоимости производственных мощностей, %	104	125	114	114,3
Организационно-трудовая компонента	Производительность труда в натуральном выражении, тонн рыбы / чел.	0,34	0,28	0.34	0,32
	Производительность труда в стоимостном выражении, руб. / чел.	1 982	3 786	2 957	2908
	Коэффициент конкурентоспособности доходов сотрудников, ед.	0,79	0,72	0,68	0,73
	Наличие программы развития предприятия, акт (да/нет)	-	-	-	-
Научно-техническая и инновационная компонента	Участие предприятия в НИР и разработках в качестве заказчика / исполнителя, акт (да/нет)	-	-	-	-
	Участие предприятия в НИР и разработках в качестве заказчика / исполнителя с привлечением финансирования, акт (да/нет)	-	-	-	-
	Инновационная активность в сфере экологической составляющей, факт (да/нет)	-	-	-	-

Далее для интерпретации полученных значений показателей / параметров необходимо проведение экспертной оценки [6]. Шаги проведения экспертной оценки:

1. Провести ранжирование показателей компоненте производственного потенциала, из расчета 1,0 на компоненту: при определении весовых значений руководствоваться принципом приоритетности показателя для развития предприятия (колонка таблицы «расчетные значения веса показателя»).

2. Определить экспертные оценки по каждому показателю, исходя из представленных фактических значений показателей, а также с учетом шкал оценки по части показателей (приложение Е) на основе 5-ти балльной шкалы оценивания (колонка таблицы «экспертные оценки значимости индикаторов»).

3. Рассчитать весовое значение показателя с учетом балльной оценки эксперта путем произведения расчетного значения веса показателя на экспертную оценку значимости индикатора (колонки в таблице «взвешенное значение показателя»).

4. Рассчитать итоговые весовые значения показателей по каждой компоненте производственного потенциала в разрезе оценок каждого эксперта (строка «итого по частному потенциалу»).

5. Рассчитать абсолютное отклонение от нормированных максимальных весовых значений показателей по каждой компоненте производственного потенциала в • разрезе оценок каждого эксперта путем разницы между фактическим значением балльной оценки и нормированным максимумом (строка «абсолютное отклонение от максимума»).

6. Рассчитать процентное отклонение от нормированных максимальных весовых значений показателей по каждой компоненте производственного потенциала в разрезе оценок каждого эксперта путем деления значения абсолютного отклонения (шаг 5) на нормированный максимум и отнесения к 100 % (строка «процентное отклонение от максимума»).

7. Сделать вывод по результатам проведенного анализа.

В таблице 2 представлены сводные данные по результатам проведения экспертной оценки в отношении показателей / параметров, предоставленных ОАО «Югорский рыбоводный завод»

Таблица 2 – Сводная форма экспертной оценки производственного потенциала ОАО «Югорский рыбоводный завод» *(Составлено авторами)*

Составляющая компонента производственного потенциала	Показатель	Расчетные значения веса показателя	Экспертные оценки показателей					
			балльная оценка	взвешенное значение	балльная оценка	взвешенное значение	балльная оценка	взвешенное значение
Биологическая компонента	Коэффициент использования аквакультурных квот для вылова рыбы, ед.	0,15	2,5	0,38	2,5	0,38	2,6	0,39
	Коэффициент обеспеченности посадочным материалом, ед.	0,15	3,5	0,53	3,6	0,54	3,5	0,53
	Коэффициент обновления РМС, ед.	0,15	1,0	0,15	1,2	0,18	1,0	0,18
	Кормовой коэффициент при содержании РМС, ед.	0,1	5,0	0,5	4,5	0,45	4,7	0,47
	Ежегодный прирост РМС по биомассе, %	0,15	5,0	0,75	4,8	0,72	5,0	0,75
	Ежегодный прирост РМС по генерации возрасту, %	0,1	3,5	0,35	3,0	0,3	3,7	0,37
	Коэффициент эффективности сбора икры по аквакультурной квоте. ед.	0,1	0,1	0,01	0,0	0,0	0,1	0,01
	Выход однодневных личинок оплодотворенной икры, заложенной на инкубацию, %	0,1	4,2	0,42	4,0	0,4	4,3	0,43
	Итого по частному потенциалу, балл	1,0	24,8	2,78	23,6	2,97	24,9	3,13
	Максимально возможное значение, балл	-	40	5	40	5	40	5
	Абсолютное отклонение от максимума, ед.	-	-15,2	-2,22	-16,4	-2,03	-15,1	-1,87
	Процентное отклонение от максимума, %	-	-38	-44,4	-41	-40,6	-37,75	-37,4
Финансовая компонента	Прибыльность, %	0,25	2,8	0,7	3,0	0,75	3,0	0,75
	Убыточность, %	-0,1	0	0	0	0	0	0
	Рентабельность, %	0,3	3,0	0,9	3,0	0,9	3,0	0,9
	Коэффициент обновления основных фондов, ед.	0,3	1,0	0,3	1,2	0,36	0,8	0,24
	Динамика наличия производственных мощностей, %	0,15	2,1	0,32	2,0	0,3	2,2	0,33
	Итого по частному потенциалу, балл	1,0	8,9	2,22	9,2	2,31	9	2,22
	Максимально возможное значение, балл		15	4,5	15	4,5	15	4,5
	Абсолютное отклонение от максимума, ед.		-6,1	-2,28	-5,8	-2,19	-6	-2,28
	Процентное отклонение от максимума, %		-40,6	-50,66	-38,67	-48,67	-40	-50,67
Организационно-трудовая компонента	Производительность труда в натуральном выражении, тонн рыбы / чел.	0,3	5,0	1,5	4,8	1,44	5,0	1,5
	Производительность труда в стоимостном выражении, руб. / чел.	0,3	4,0	1.6	4,0	1,6	4,0	1,6
	Коэффициент конкурентоспособности доходов сотрудников, ед.	0,3	3,1	0,93	3,0	0,9	2,8	0,84
	Наличие программы развития предприятия, акт (да/нет)	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Итого по частному потенциалу, балл	1,0	12,1	4,03	11,8	3,94	11,8	3,94
	Максимально возможное значение, балл	-	20	5	20	5	20	5
	Абсолютное отклонение от максимума, ед.	-	-7,9	-0,97	-8,2	-1,06	-8,2	-1,06
	Процентное отклонение от максимума, %	-	-39,5	19,4	-41	-21,2	-41	-21,2
Научно-техническая и инновационная компонента	Участие предприятия в НИР и разработках в качестве заказчика / исполнителя, акт да/нет)	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Участие предприятия в НИР и разработках в качестве заказчика / исполнителя с привлечением финансирования, акт (да/нет)	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Инновационная активность в сфере экологической составляющей, факт (да/нет)	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Итого по частному потенциалу, балл	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Максимально возможное значение, балл		15	5	15	5	15	5
	Абсолютное отклонение от максимума, ед.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Процентное отклонение от максимума, %		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итоговые интегральные значения показателей	Итого по всем компонентам оценки, балл	4,0	45,8	9,03	44,6	9,22	45,7	9,29
	Максимально возможное значение по всем компонентам оценки, балл		90	20	90	20	90	20
	Абсолютное отклонение от максимума, ед.		-44,2	-10,97	-45,4	-10,78	-44,3	-10,71
	Процентное отклонение от максимума, %		-49,1	-54,85	-50,4	-53,9	-49,2	-53,22

Интерпретацию значений процентных отклонений целесообразно проводить с учетом установленных границ пороговых значений, адаптированных к материалам оценки (таблица 3) [7].

Таблица 3 – Шкала интерпретации результатов оценки компонент производственного потенциала предприятий, функционирующих в сфере воспроизводства ценных и особо ценных видов водных биологических ресурсов *(Составлено авторами)*

Динамика состояния функционирования предприятия	Пороговые значения сводных процентного отклонения	Характеристика состояния предприятия
Устойчивая	41 % и более	Значительное, положительное
	25 до 40 0/0	Умеренное, положительное
Среднеустойчивая	24 до -240/0	Незначительное, нейтральное
Неустойчивая	-25 до -54 0/0	Умеренное, отрицательное
	-55 0/0 и более	Значительное, отрицательное

При учете того, что в данном случае отнесение фактических значений каждого показателя произведено в отношении максимально возможного значения показателей (сценарий 1) можно сделать следующие выводы:

1. По каждой компоненте производственного потенциала произведен расчет абсолютного и процентного отклонения от нормированной максимальной величины интегральных показателей. Интерпретация значения процентного отклонения показывает умеренную волнообразную динамику состояния развития предприятия по данной группе показателей. Западающими показателями по биологической компоненте производственного потенциала ОАО «Югорский рыбоводный завод» являются коэффициент обновления РМС, коэффициент эффективности сбора икры по аквакультурной квоте. Наиболее высокие значения показаны по показателям коэффициента обеспеченности посадочным материалом, ежегодного прироста РМС по биомассе.
2. Финансовая компонента производственного потенциала: интерпретация значения процентного отклонения показывает умеренную неустойчивую динамику состояния развития предприятия по данной группе показателей. Наиболее низкие значения из представленной группы показателей получены по коэффициенту обновления основных фондов, наиболее высокие по показателю рентабельности.
3. Организационно-трудовая компонента: интерпретация значений процентного отклонения показывает среднеустойчивую динамику состояния развития предприятия. Зафиксирован факт отсутствия программы развития предприятия (с точки зрения кадрового потенциала), по показателям производительности труда в натуральном и стоимостном выражении получена высокая экспертная оценка.
4. По качественным параметрам научно-технической и инновационной компоненты производственного потенциала предприятия данные отсутствуют, то есть предприятие не принимало участие в научно-исследовательских работах в качестве заказчика / исполнителя на возмездной / безвозмездной основе, а также не проявляло инновационную активность в сфере экологической составляющей. Соответственно, можно дать отрицательную оценку деятельности предприятия по данной компоненте производственного потенциала.
5. Согласно оценке итоговых интегральных значений показателей по всем компонентам согласно данным 1-го эксперта, процентное отклонение от максимума составляет «-54,85%», 2-го эксперта – «-53,994», 3-го эксперта – «53,2294», в среднее процентное отклонение равно «-53,9994», что может быть интерпретировано как умеренная волнообразная динамика состояния развития предприятия.
6. Стоит отметить, что данные результаты получены экспертным путем на основе нормирования интегральных показателей к максимально возможным взвешенным балльным значениям. Однако, если применить шкалу нормирования не к максимальным, а к усредненным показателям (сценарий 2), то предприятие по биологической компоненте получит усредненную оценку «-20,4 94» отклонения, по финансовой компоненте «-2594» отклонения, по организационно-трудовой компоненте «-21,294» отклонения, по научно-технической и инновационной компоненте «-10094» отклонения, а в среднем «-41,694» отклонения. То есть по биологической компоненте динамика состояния развития ОАО «Югорский рыбоводный завод» относится к среднеустойчивой, по финансовой компоненте к неустойчивой, по организационно-трудовой компоненте к среднеустойчивой, по научно-технической и инновационной компоненте данные отсутствуют.

Итак, анализ в отношении ОАО «Югорский рыбоводный завод» проводился по всем показателям, заложенным в биологическую, финансовую, организационно-трудовую и научно-техническую / инновационную компоненты производственного потенциала. По результатам проведенного анализа по сценарию 1 (нормирование интегральных показателей к максимально возможным взвешенным балльным значениям) в отношении ОАО «Югорский рыбоводный завод» можно сделать вывод о значительных отклонениях от максимально возможных значений (порядка 50 % по каждой подсистеме); по сценарию 2 (нормирование интегральных показателей к усредненным взвешенным балльным значениям) предприятие по биологической компоненте получило усредненную оценку в «-20,4 0,4» отклонения, по финансовой компоненте в «-2594» отклонения, по организационно-трудовой компоненте в «-21,294» отклонения, по научно-технической и инновационной компоненте «-10094» отклонения, а в среднем «-41,694» отклонения, при этом по научно-технической / инновационной компоненте сведения отсутствуют. Соответственно, можно охарактеризовать состояние функционирования ОАО «Югорский рыбоводный завод» на данном этапе развития как среднеустойчивое с допустимыми отклонениями от значений нормированных показателей, за исключением отрицательной ситуации по научно-технической и инновационной компоненте.

Источники:

1. Историко-культурное наследие и экономическая оценка государственной поддержки развития малого бизнеса Ханты-Мансийского

автономного округа - Югры / Л. Л. Богомолова, Н. С. Харина, В. Ф. Исламутдинов [и др.]. – Ханты-Мансийск : ООО «Печатный мир г. Ханты-Мансийск», 2016. – 380 с. – ISBN 978-5-906244-94-9. – EDN XHBYRR.
2. Королева К.С. Совершенствование организационно-экономического механизма устойчивого развития рыбной отрасли (на материалах Ленинградской области) / Королева К.С. // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Новосибирск 2022 г.
3. Труба М.А. Совершенствование организационно-экономического механизма развития пресноводной аквакультуры / Труба М. А. // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Екатеринбург – 2023 г.
4. Миэринь, Л.А. Идентификация объекта устойчивого развития: политэкономический подход / Л. А. Миэринь, Н. Н. Карзаева // Бизнес. Образование. Право. – 2025. – № 1(70). – С. 94-101. – DOI 10.25683/VOLBI.2025.70.1223. – EDN PBREFY.
5. Портал «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности». – Режим доступа: https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/1469499 (дата обращения 28.11.2025).
6. Лебедева И.Д. Разработка методики анализа современного состояния функционирования предприятий в сфере воспроизводства водных биологических ресурсов в Обь-Иртышском рыбохозяйственном районе / И. Д. Лебедева, Т. А. Грошева, Н. О. Воронцов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 279-283. – EDN NYTFRG.
7. Математика. Адаптационный курс / сост.: А.М. Кытманов Е.К. Лейнартас С.Г. Мысливец. - Красноярск: ИПК СФУ, 2009. - 196 с.

А.Л. Линчевский – аспирант 3-го года обучения, Гатчинский государственный университет, Гатчина, Россия, linsasha@mail.ru,

A.L. Lynchevsky – 3rd year Postgraduate Student, Gatchina State University, Gatchina, Russia.

СОВРЕМЕННОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ РОССИИ
MODERN STATE REGULATION OF THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET IN THE CONTEXT OF RUSSIA'S REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DIFFERENTIATION

Аннотация. Предмет. Рассматривается государственное регулирование рынка жилой недвижимости России в условиях устойчивой региональной дифференциации доходов, спроса, цен и объемов строительства. **Цели**. Оценить результативность мер поддержки в разных типах регионов и обосновать переход к адаптивной региональной жилищной политике; новизна состоит в сопоставлении эффектов спросовых и предложенческих инструментов по группам регионов. **Методология**. Использованы межрегиональное экономико-статистическое сопоставление показателей, расчет коэффициентов дифференциации и индексов доступности жилья, контент-анализ нормативных документов и научных публикаций. **Результаты**. Установлена неоднородность эффектов льготной ипотеки, субсидирования ставок, инфраструктурной поддержки и регулирования: в центрах роста усиливаются ввод и ценовые разрывы, в регионах с низкими доходами сохраняются ограничения доступности. **Выводы**. Для перехода к дифференцированной жилищной политике требуется адресная настройка мер по типам регионов, развитие арендного сегмента и увязка жилищных программ с ростом доходов и сокращением межрегиональных диспропорций.

Absrtract. Subject. The article considers the state regulation of the Russian residential real estate market in conditions of stable regional differentiation of income, demand, prices and construction volumes. **Purposes.** To evaluate the effectiveness of support measures in different types of regions and to justify the transition to an adaptive regional housing policy; the novelty consists in comparing the effects of demand and supply-side instruments by region groups. **Methodology.** Inter-regional economic and statistical comparison of indicators, calculation of differentiation coefficients and housing affordability indices, content analysis of regulatory documents and scientific publications were used. **Results.** The heterogeneity of the effects of preferential mortgages, subsidized rates, infrastructural support, and regulation has been established: input and price gaps are increasing in growth centers, and accessibility restrictions remain in low-income regions. Conclusions. The transition to a differentiated housing policy requires targeted adjustment of measures by type of region, the development of the rental segment and the linking of housing programs with income growth and reduction of inter-regional disparities.

Ключевые слова: рынок жилой недвижимости; государственное регулирование; региональная дифференциация; доступность жилья; жилищная политика.

Keywords: residential real estate market; government regulation; regional differentiation; housing affordability; housing policy.

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что рынок жилой недвижимости в России развивается в условиях устойчивой региональной социально-экономической дифференциации, поэтому единые инструменты государственного регулирования действуют в принципиально разных экономических средах. Н.В. Зубаревич показывает структурную и длительно сохраняющуюся природу межрегионального разрыва, который отражается на доходах домохозяйств, инвестиционной активности и емкости спроса на жилье [1]. Вследствие этого одинаковые меры жилищной политики дают несопоставимые эффекты, поскольку региональные ограничения спроса и предложения различаются качественно.

Исследования жилищного строительства фиксируют, что неоднородность проявляется в объемах ввода и структуре предложения. А.В. Вавилина и Т.В. Комарова выявляют значительную вариацию объемов строительства и концентрацию строительной активности в ограниченном числе регионов [2], а Л.Ш. Гимадиева подтверждает выраженную территориальную дифференциацию даже внутри одного федерального округа [3]. Это означает, что предложение реагирует на меры регулирования через региональные условия, а не как усредненный национальный эффект.

Со стороны спроса ключевым каналом государственного воздействия является ипотечное кредитование, однако реакция также неоднородна. Л.Н. Устинова, Х.А. Павлова и соавторы показывают, что модернизация ипотечных механизмов упирается в системные ограничения, связанные с доходами населения и региональной спецификой кредитного рынка [4]. Т.В. Третьяченко и Г.Б. Пивоварова обосновывают, что льготная ипотека не обеспечивает равномерного роста доступности жилья, поскольку в низкодоходных регионах кредитные стимулы ограничиваются требованиями к первоначальному взносу и долговой нагрузкой [5], поэтому увеличение ипотечной активности не является самодостаточным критерием результативности политики.

В исследованиях государственного регулирования акцент нередко делается на инструментарии и институциональных механизмах. Д.А. Кузнецов и Г.Ф. Галиуллина с соавторами систематизируют меры регулирования и

подчеркивают их значение для стабилизации рынка и поддержки строительной отрасли [6], однако анализ инструментов часто остается без жесткой эмпирической увязки с одновременными изменениями ввода жилья, цен в сегментах и итоговой доступности для домохозяйств.

Цель исследования состоит в эмпирической оценке результативности государственного регулирования рынка жилой недвижимости России в условиях региональной дифференциации на основе совместного анализа ввода жилья, ценовой динамики первичного и вторичного рынков и показателей доступности по типам регионов. Методология включает экономико-статистическое межрегиональное сопоставление показателей ввода, сегментной ценовой динамики и коэффициентов доступности как соотношения стоимости типового жилья и доходов населения с последующим сравнением по типологическим группам регионов. Эмпирическая база формируется на данных официальной региональной статистики жилищного строительства и социально-экономического развития, а также на показателях ипотечного жилищного кредитования, что обеспечивает сопоставимость расчетов и проверяемость выводов.

1. Государственное регулирование рынка жилой недвижимости в России: цели, инструменты и институциональная рамка.

Государственное регулирование рынка жилья в России представляет собой институциональную систему воздействия на воспроизводство жилищного фонда, распределение рисков и доступность жилья. Оно формирует режим инвестиционно-строительного цикла и согласует интересы домохозяйств, девелоперов, банков и государства; ключевые функции включают снижение неопределенности и транзакционных издержек и стабилизацию финансовых потоков, поддерживающих ввод [6]. Эффекты различаются по регионам из-за доходов, миграции и инвестактивности [1]. Оценка требует связки ввода, цен и доступности [5].

Таблица 1 – Цели государственного регулирования и проверяемые экономические результаты

Цель	Экономическое содержание	Измеримый результат
Устойчивость предложения	Снижение инвестиционных и институциональных барьеров	Ввод жилья, ввод на душу населения
Доступность жилья	Согласование цен, доходов и условий финансирования	Коэффициент доступности жилья
Снижение ценовых диспропорций	Ограничение капитализации спросовых стимулов	Разрыв цен первичного и вторичного рынков
Защита потребителя	Снижение асимметрии информации и рисков	Доля проблемных объектов
Пространственная сбалансированность	Учет региональной неоднородности	Дифференциация результатов по регионам

Инструменты регулирования группируются по каналам воздействия: спросовые меры через ипотечные программы и кредитные стандарты, предложенческие через проектное финансирование, инфраструктурную поддержку и снижение административных барьеров, институциональные через снижение рисков и повышение прозрачности рынка. Третьяченко Т.В. и Пивоварова Г.Б. показывают, что льготная ипотека стимулирует первичный рынок, но влияние на доступность ограничено доходами и долговой нагрузкой, поэтому эффект неоднороден по регионам [5]. Кузнецов Д.А. связывает предложенческие меры с издержками, сроками проектов и вводом жилья [6]. Гимадиева Л.Ш. отмечает роль институциональных условий для устойчивости первичного сегмента [3].

Таблица 2 – Инструменты регулирования и экономическая реакция рынка

Канал	Инструменты	Экономический механизм	Риск
Спрос	Льготная ипотека, субсидирование ставок	Рост эффективного спроса	Рост цен
Предложение	Проектное финансирование, инфраструктура	Ускорение ввода	Концентрация проектов
Институты	Стандарты, контроль, защита прав	Снижение неопределенности	Рост издержек

Институциональная рамка регулирования основана на распределении функций: федеральный уровень задает параметры программ, регионы адаптируют их к территориальным условиям и инфраструктуре, а финансовый сектор через кредитные стандарты определяет фактическую реализуемость спросовых мер. Институциональные ограничения кредитного рынка ограничивают масштаб ипотечного спроса и устойчивость потоков финансирования [7], а модернизация ипотеки без учета региональной структуры доходов усиливает неравномерность эффектов поддержки [4]. Региональная дифференциация выступает системным ограничением: неоднородность жилищного строительства означает различную реакцию предложения на единые инструменты [2], а локальные сочетания доходов, спроса и институтов формируют разные траектории региональных рынков [8]. В регионах с высокой бедностью и безработицей кредитные стимулы не конвертируются в рост доступности жилья из-за доминирования доходных ограничений [9].

Таблица 3 – Институциональные ограничения результативности регулирования

Ограничение	Экономический эффект	Уязвимый результат
Низкие доходы	Ограничение спроса	Доступность
Инфраструктурные барьеры	Рост себестоимости	Ввод
Административные процедуры	Удлинение цикла	Ввод
Ценовая капитализация	Рост разрыва сегментов	Цены
Региональная неоднородность	Разные эффекты мер	Вся триада

Государственное регулирование рынка жилой недвижимости в России следует рассматривать как многоканальную систему, результативность которой определяется не только конструкцией инструментов, но и пространственными условиями их применения. Для экономического анализа принципиально, что оценка регулирования должна опираться на сопоставимую систему показателей, позволяющую одновременно фиксировать ввод жилья, ценовую динамику сегментов и доступность для домохозяйств по типам регионов, что и формирует основу дальнейшего эмпирического исследования.

2. Региональная социально-экономическая дифференциация как фактор неоднородности жилищного рынка: доходы, миграция, цены, ввод жилья, доступность.

Актуальность анализа региональной социально-экономической дифференциации для рынка жилья подтверждается тем, что «ипотечная» и «строительная» составляющие жилищной динамики распределены по территории неравномерно даже при формально единых федеральных настройках. По данным РИА Рейтинг, в 2024 году в Ненецком автономном округе медианные доходы позволяли приобрести 2,1 фиксированного набора товаров и услуг, в Ямало-Ненецком автономном округе 2,0, в Москве 1,8, в Чукотском автономном округе 1,6, в Магаданской области 1,5, тогда как в Республике Ингушетия показатель составил 0,6, в Карачаево-Черкесской Республике 0,7, в Республике Тыва 0,7, в Кабардино-Балкарской Республике 0,8, в Республике Калмыкия 0,8. *Источник: РИА Рейтинг, «Уровень доходов населения регионов РФ» за 2024 год.*

Таблица 4 – Доходная дифференциация регионов: покупательная способность медианных доходов и уровень бедности, 2024 год

Регион	Покупательная способность медианных доходов, число фиксированных наборов	Доля населения за чертой бедности, %
Ненецкий автономный округ	2,1	6,4
Ямало-Ненецкий автономный округ	2,0	5,8
Москва	1,8	4,1
Чукотский автономный округ	1,6	8,0
Магаданская область	1,5	8,2
Республика Ингушетия	0,6	25,6
Карачаево-Черкесская Республика	0,7	15,3
Республика Тыва	0,7	20,4
Кабардино-Балкарская Республика	0,8	13,1
Республика Калмыкия	0,8	18,0

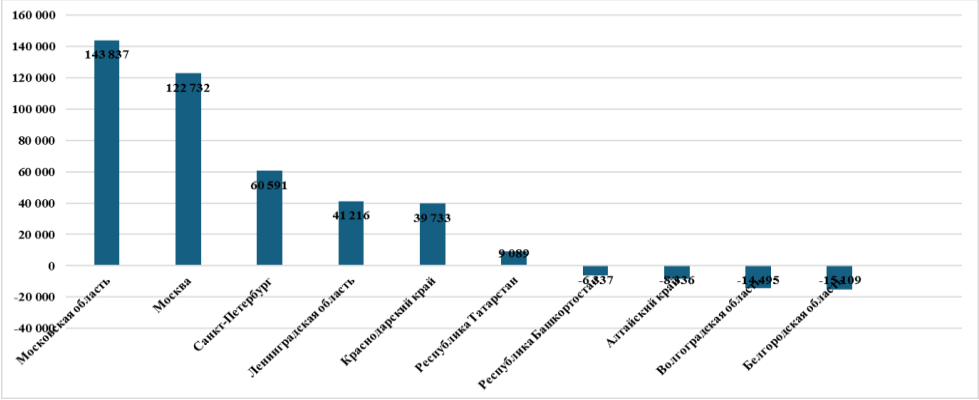


Рисунок 1 – Данные для построения столбчатой диаграммы покупательной способности медианных доходов, 2024 год

Доходная неоднородность транслируется в неодинаковую «реализуемость» кредитного спроса, что видно на сопоставимых показателях долговой нагрузки. По данным РИА Рейтинг, в 2024 году в Республике Калмыкия отношение среднедушевого долга по кредитам к годовому доходу составило 83,6%, в Республике Тыва 74,6%, в Республике Адыгея 63,0%, в Удмуртской Республике 61,7%, в Тюменской области 55,6%, тогда как в Республике Ингушетия 15,5%, в Республике Крым 27,3%, в Республике Дагестан 27,5%, в Чеченской Республике 28,4%, в Кабардино-Балкарской Республике 32,8. *Источник: РИА Рейтинг, «Закредитованность населения по регионам» по итогам 2024 года.*

Таблица 5 – Закредитованность населения: долг к доходу и долг на одного экономически активного жителя, 2024 год

Регион	Долг к годовому доходу, %	Долг на одного экономически активного жителя, тыс. руб.
Республика Калмыкия	83,6	591,3
Республика Тыва	74,6	582,5
Республика Адыгея	63,0	427,7
Удмуртская Республика	61,7	488,9
Тюменская область	55,6	775,8
Республика Ингушетия	15,5	102,7
Республика Крым	27,3	250,9
Республика Дагестан	27,5	212,3
Чеченская Республика	28,4	219,0
Кабардино-Балкарская Республика	32,8	247,5

Миграция является самостоятельным фактором неоднородности жилищного спроса, так как перераспределяет домохозяйства между территориями и меняет локальную емкость рынка. По данным, опубликованным Demoскоп Weekly со ссылкой на Росстат, в 2024 году миграционный прирост составил: Московская область +143 837 человек, Москва +122 732, Санкт-Петербург +60 591, Ленинградская область +41 216, Краснодарский край +39 733, Республика Татарстан +9 089, при этом миграционная убыль составила: Республика Башкортостан -6 337, Алтайский край -8 336, Волгоградская область -14 495, Белгородская область -15 109. *Источник: Demoскоп Weekly, таблица о миграционном приросте и убыли регионов в 2024 году по данным Росстата.*

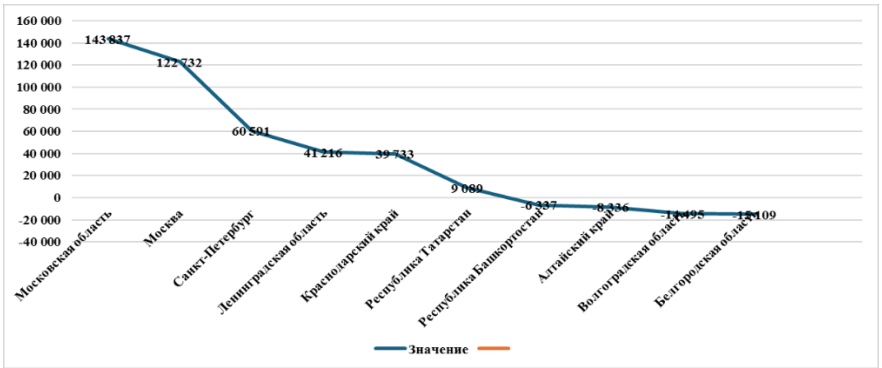


Рисунок 2 – Данные для построения точечной диаграммы «долг к доходу, %» против «долг на экономически активного, тыс. руб.», 2024 год

Таблица 6 – Миграционный прирост и убыль населения по отдельным регионам, 2024 год, человек

Регион	Сальдо миграции, человек
Московская область	143 837
Москва	122 732
Санкт-Петербург	60 591
Ленинградская область	41 216
Краснодарский край	39 733
Республика Татарстан	9 089
Республика Башкортостан	-6 337
Алтайский край	-8 336
Волгоградская область	-14 495
Белгородская область	-15 109

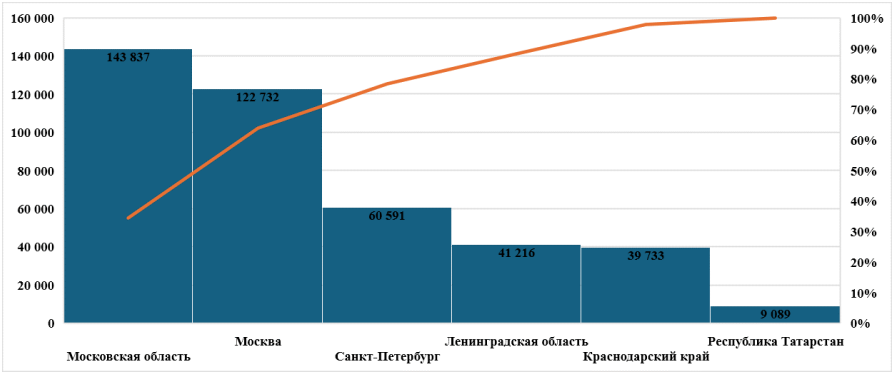


Рисунок 3 – Данные для построения столбчатой диаграммы миграционного сальдо, 2024 год, человек

По предложению жилья региональная дифференциация фиксируется на сопоставимых показателях ввода на душу населения. По данным РИА Рейтинг, в 2024 году ввод жилья на одного жителя в Ленинградской области составил 1,976 кв. м, в Чеченской Республике 0,038 кв. м, среднее значение по России 0,738 кв. м; среди регионов с низкими значениями также указаны Мурманская область 0,112 кв. м, Магаданская область 0,117 кв. м. *Источник: РИА Рейтинг, «Ввод жилья по регионам» по итогам 2024 года.*

Таблица 7 – Ввод жилья на одного жителя, 2024 год, кв. м на человека

Регион	Ввод жилья на человека, кв. м
Ленинградская область	1,976
Мурманская область	0,112
Магаданская область	0,117
Чеченская Республика	0,038
Россия, среднее	0,738

Таблица 8 – Данные для построения столбчатой диаграммы ввода жилья на человека, 2024 год

Регион	Значение (кв. м на человека)
Ленинградская область	1,976
Россия, среднее	0,738
Магаданская область	0,117
Мурманская область	0,112
Чеченская Республика	0,038

Ценовая неоднородность и различия первичного и вторичного сегментов формируют измеримый слой дифференциации, который экономически важен из-за риска ценовой капитализации стимулов спроса. Согласно данным Банка России, которые были приведены в публикации ERZ.RF со ссылкой на анализ «Известий», во втором квартале 2025 года средняя цена 1 кв. м на первичном рынке составила 205 тыс. руб., на вторичном рынке 128 тыс. руб., а разница увеличилась до 60%. *Источник: ERZ.RF, материал о разрыве цен по данным Банка России во втором квартале 2025 года.*

Таблица 9 – Разрыв цен первичного и вторичного рынков, Россия, II квартал 2025 года

Показатель	Значение
Средняя цена 1 кв. м, первичный рынок, тыс. руб.	205
Средняя цена 1 кв. м, вторичный рынок, тыс. руб.	128
Разница, %	60

Таблица 10 – Данные для построения парного столбчатого графика «первичный против вторичного», Россия, II квартал 2025 года

Сегмент	Цена 1 кв. м, тыс. руб.
Первичный рынок	205
Вторичный рынок	128

Региональная специфика разрыва между сегментами проявляется на уровне макрорегионов, что позволяет задавать сопоставимые гипотезы для межрегионального анализа доступности. Согласно публикации, «Коммерсантъ» со ссылкой на данные Банка России во втором квартале 2025 года, в среднем по России разрыв цен достиг 60%, при этом по Центральной России разрыв оценивался на уровне 80%, по Северо-Западу 57%, по Северному Кавказу 12%. *Источник: «Коммерсантъ» со ссылкой на данные Банка России, II квартал 2025 года.*

Таблица 11 – Разрыв цен первичного и вторичного рынков по макрорегионам, II квартал 2025 года, %

Территория	Разрыв цен, %
Россия, среднее	60
Центральная Россия	80
Северо-Запад	57
Северный Кавказ	12

Таблица 12 – Данные для построения столбчатой диаграммы разрыва цен по макрорегионам, II квартал 2025 года

Территория	Значение, %
Центральная Россия	80
Северо-Запад	57
Северный Кавказ	12
Россия, среднее	60

Для построения такого показателя на межрегиональной выборке используются данные о ценах первичного и вторичного рынков и данные о доходах населения, при этом на первом шаге рассчитывается стоимость условной стандартной квартиры и отношение этой стоимости к годовому медианному доходу домохозяйства; далее выполняется сопоставление по типам регионов, сформированным по покупательной способности доходов и миграционному сальдо, что позволяет разделять территории с доминированием спросового давления и территории с доминированием доходного ограничения

3.Эмпирическая оценка результативности мер государственной поддержки и регулирования по типам регионов: льготная ипотека, субсидирование ставок, инфраструктурные механизмы, регулирование застройки, выводы для дифференцированной жилищной политики.

Льготная ипотека и субсидирование ставок являются основным спросовым каналом, поскольку удешевляют жилищное потребление и ускоряют трансмиссию спроса на первичный рынок. В январе-мае 2025 года число выданных ипотечных кредитов по России сократилось на 51 процент, снижение зафиксировано в 85 субъектах РФ, что требует оценивать устойчивость мер по фактическому объему выдач и региональной реализуемости спроса. Результ измеряется интенсивностью выдач и средним размером кредита, который одновременно отражает кредитный стандарт и ценовой уровень рынка; связь льготной ипотеки с доступностью неоднозначна при доходных и долговых ограничениях [10, 11].

Таблица 13 – Ипотечный канал как измеримый результат спросовых мер: интенсивность выдач и средний размер кредита, 2025 год

Показатель	Значение	Территория	Период
Ипотечных кредитов на 1000 человек экономически активного населения	51,0	Республика Тыва	прошедшие 12 месяцев, рейтинг 2025
Ипотечных кредитов на 1000 человек экономически активного населения	24,1	Республика Бурятия	прошедшие 12 месяцев, рейтинг 2025
Ипотечных кредитов на 1000 человек экономически активного населения	23,0	Тюменская область	прошедшие 12 месяцев, рейтинг 2025
Средний размер ипотечного кредита	4,38 млн руб.	Россия	2025, текущий рейтинг
Рост среднего размера ипотечного кредита	в 2 раза	Россия	2019-2025

Для типологизации регионов по результативности спросовых мер достаточно двух наблюдаемых параметров: интенсивности ипотечных выдач и среднего размера кредита как финансового плеча. Высокая интенсивность при крупном кредите повышает риск капитализации стимула в ценах новостроек по сравнению с высокой интенсивностью при меньшем кредите. Эффекты льготной ипотеки отслеживаются через связь выдач с динамикой цен первичного сегмента и разрывом цен первичного и вторичного рынков [12, 13].

$$I_{mort,r} = \frac{N_{mort,r}}{EAP_r} \times 1000 \quad (1)$$

где $I_{mort,r}$ число ипотечных кредитов на 1000 человек экономически активного населения в регионе $N_{mort,r}$ число ипотечных кредитов, выданных за выбранный период в регионе r EAP_r численность экономически активного населения региона r.

Оценка предложенческих мер должна фиксировать ввод жилья и его структуру, поскольку инфраструктурные механизмы и регулирование застройки влияют на сроки, себестоимость и масштаб проектов, что отражается

в динамике ввода и соотношении многоквартирного и индивидуального строительства. По данным ЕИСЖС Дом.РФ в 2024 году ввод составил 107,8 млн кв. м, из них ИЖС 62,3 и МКД 45,5; МКД снизился на 12 процентов, ИЖС вырос на 6 процентов [14, 15].

Таблица 14 – Результат предложенческих мер: ввод жилья и структура ввода, Россия, 2024 год

Показатель	Значение	Ед. изм.	Примечание
Ввод жилья всего	107,8	млн кв. м	итог 2024 года
Ввод индивидуального жилищного строительства	62,3	млн кв. м	итог 2024 года
Ввод многоквартирных домов	45,5	млн кв. м	итог 2024 года
Изменение ввода многоквартирных домов	минус 12	проц.	2024 к 2023
Изменение ввода индивидуального жилищного строительства	плюс 6	проц.	2024 к 2023

Эти показатели позволяют типологизировать регионы по эластичности ввода: доминирование МКД при падении МКД-ввода на фоне устойчивой ипотеки делает проверяемой гипотезу дефицита предложения и ценовой капитализации через разрыв цен первичного и вторичного рынков; рост ввода при умеренной ипотеке повышает вероятность улучшения доступности за счет расширения предложения [16]. Единая схема показателей согласуется с подходом к региональным рынкам как объекту управления и прогнозирования и с оценкой доступности через соотношение цен и доходов [17, 18].

$$H_{r,t} = \frac{P_{r,t} \times S_{std}}{Y_{r,t}} \quad (2)$$

где $H_{r,t}$ – коэффициент доступности жилья в регионе *r* в период *t*;

$P_{r,t}$ – цена 1 кв. м жилья в регионе *r* в период *t*;

S_{std} – стандартная площадь жилья, кв. м;

$Y_{r,t}$ – годовой доход домохозяйства или медианный доход, используемый в расчетах, в регионе *r* в период *t*. Экономический смысл: снижение $H_{r,t}$ означает рост доступности при прочих равных.

Регулирование застройки и инфраструктурные механизмы следует оценивать по вводу жилья, динамике цен и сегментному разрыву, поскольку при дефиците предложения спросовые меры быстрее капитализируются в ценах первичного рынка, ухудшая доступность даже при росте выдач. Национальный ценовой режим фиксируется индексом цен первичного рынка: 2021 год 20,5 процента, 2022 год 17,8 процента, 2023 год 13,6 процента, 2024 год 9,2 процента. Регионально сопоставляются высокая ипотечная интенсивность и сокращение ввода МКД с расширением разрыва либо стабилизацией цен при росте ввода [19].

Таблица 15 – Национальный ценовой режим на первичном рынке как базовая настройка для региональных сравнений, 2021-2024 годы

Год	Индекс цен на первичном рынке жилья, рост к предыдущему году	Ед. изм.	Источник данных
2021	20,5	проц.	Росстат
2022	17,8	проц.	Росстат
2023	13,6	проц.	Росстат
2024	9,2	проц.	Росстат

$$G_{r,t} = \left(\frac{Pnew_{r,t}}{\frac{Psec_{r,t}}{r,r}} - 1 \right) \times 100 \quad (3)$$

где $G_{r,t}$ – разрыв цен между первичным и вторичным рынками в регионе *r* в период *t*, проц.;

$P_{r,t}^{new}$ – цена 1 кв. м на первичном рынке;

$P_{r,t}^{sec}$ – цена 1 кв. м на вторичном рынке. Экономический смысл: рост $G_{r,t}$ при росте ипотечной интенсивности и слабом вводе многоквартирного жилья является проверяемым признаком ценовой капитализации спросовых стимулов.

Эмпирический вывод для дифференцированной жилищной политики формируется как вывод о настройке портфеля мер по типам регионов на основе наблюдаемой комбинации показателей $I_{mort,r}$ динамики многоквартирного ввода и поведения $G_{r,t}$ при контроле доступности $H_{r,t}$. Регионы с высокой интенсивностью ипотечной выдачи и большим средним размером кредита требуют ограничения доминирования спросовых мер и усиления предложенческих инструментов через инфраструктурные механизмы и управляемость градостроительных процедур, иначе риск роста $G_{r,t}$и ухудшения $H_{r,t}$ сохраняется даже при формальной поддержке ставок; эта логика согласуется с выводами о необходимости модернизации ипотечного финансирования и согласования поддержки с рисками и ограничениями реализации [20], а также с анализом механизмов государственного регулирования жилищного строительства как системы управления инвестиционно-строительным циклом [21].

Регионы с низкой ипотечной интенсивностью и низким средним размером кредита при одновременном слабом многоквартирном вводе требуют комбинации адресных инструментов, поскольку ограничение спроса здесь задается доходной базой и экономической структурой территории, что встраивается в выводы о влиянии межрегиональной дифференциации на реализуемость универсальных решений [22]. Регионы, где ввод поддерживается и структура ввода смещается в сторону роста предложения при умеренной ипотечной интенсивности, являются зоной, где инфраструктурные и регуляторные меры вероятнее трансформируются в улучшение $H_{r,t}$без ускоренного роста $G_{r,t}$; для таких рынков целесообразно закреплять устойчивость предложенческих мер и

снижать транзакционные издержки девелоперов через регуляторную предсказуемость, что согласуется с результатами исследований региональной дифференциации жилищного строительства и необходимостью сопоставимой статистической диагностики [23, 24].

Заключение

Исследование показало, что государственное регулирование рынка жилья в России дает разные эффекты по регионам из-за различий в доходах, миграции, ценах и потенциале строительства. Единые федеральные меры в одних территориях повышают активность на первичном рынке, но ускоряют рост цен и расширяют разрыв с вторичным сегментом, в других почти не улучшают доступность из-за доходных и кредитных ограничений домохозяйств. Поэтому результативность оценивается только по связке ввода, цен и доступности. Проблема поддержки состоит в опережении спросом предложения: ипотечные стимулы при дефиците ввода капитализируются в цене, а при низких доходах не дают масштаба спроса для расширения строительства.

Предложения сводятся к переходу к дифференцированной жилищной политике с настройкой параметров поддержки по типам регионов. В регионах с высоким спросом и признаками ценовой капитализации приоритет переносится на меры предложения: инфраструктурная подготовка, сокращение сроков и издержек инвестиционно-строительного цикла, повышение устойчивости многоквартирного строительства, а спросовые инструменты увязываются с ограничением перегрева и контролем сегментного разрыва. В регионах с доходными и демографическими ограничениями акцент делается на прямые бюджетные и инфраструктурные механизмы, развитие арендного сегмента и увязку жилищных программ с ростом доходов и задачами выравнивания.

Контроль дифференцированной политики обеспечивается сопоставлением спроса, предложения и цен: интенсивности ипотеки, динамики ввода МКД, разрыва цен первичного и вторичного рынков и коэффициентов доступности. Связка отделяет расширение предложения от ценовой капитализации и подтверждает необходимость адаптивной региональной настройки.

Источники:

1. Зубаревич Н.В. Социально-экономическое развитие регионов России: дифференциация и проблемы выравнивания // Вопросы экономики. 2021. № 12. С. 35–53.
2. Вавилина А.В., Комарова Т.В. Статистический анализ дифференциации жилищного строительства в регионах России // Известия Саратовского ун-та. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24, № 3. С. 275–284.
3. Гимадиева Л.Ш. Территориальная дифференциация показателей жилищного строительства в Приволжском федеральном округе // Вестник Евразийской науки. 2023. Т. 15, № 5.
4. Устинова Л.Н., Павлова Х.А., Устинов А.Э., Авдеев Р.А. Системные проблемы и траектории модернизации механизмов ипотечного финансирования жилищного строительства // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. Т. 9 (спецвыпуск).
5. Пивоварова Г.Б., Третьяченко Т.В. Доступность жилья в современных реалиях: анализ и тенденции // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 4. С. 66–74.
6. Кузнецов Д.А. Механизмы государственного регулирования российского рынка жилищного строительства // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 164–174.
7. Кроливецкая В.Э., Башаратьян М.П. Перспективы развития кредитного рынка в России // Вестник образования и развития науки РАЕН. 2021. Т. 25, № 2. С. 36–48.
8. Касаткина Е.А., Коновалов Д.А. Направления развития регионального рынка жилья Удмуртской Республики // Региональная экономика: теория и практика. 2023. № 7. С. 148–157.
9. Ахмедуев А.Ш. Государственная политика регионального развития и ее последствия в регионах Северного Кавказа: неравенство, безработица, бедность // Региональная экономика. Юг России. 2021. Т. 9, № 1. С. 84–94.
10. Третьяченко Т.В., Пивоварова Г.Б. Льготная ипотека как фактор повышения доступности жилья на первичном рынке жилой недвижимости // Вестник университета. 2024. № 1. С. 15–22.
11. Булатова Э.И., Халикова Р.Р. Современное состояние ипотечного жилищного кредитования // Финансы и кредит. 2025. № 6. С. 98–110.
12. Буфетова А.Н., Коломак Е.А., Михалева М.М. Региональная дифференциация – фактор социально-экономического развития регионов // Экономика и управление. 2021. № 5. С. 146–154.
13. Коростелева Т.С., Целин В.Е. Региональные рынки жилья в Российской Федерации: вопросы моделирования рейтинговых оценок, прогноз, управление // Жилищные стратегии. 2021. Т. 8, № 3. С. 257–282.
14. Галиуллина Г.Ф., Хабибуллина А.Ф., Ханнанова С.А. Государственное регулирование рынка недвижимости в России: современные вызовы и проблемы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11. С. 221–227.
15. Меркулова Е.Ю., Богопольский А.С. Дифференциация регионов России: экономические контрасты и социальные различия // Статистика и экономика. 2025. № 1. С. 35–47.
16. Меркулова Е.Ю., Богопольский А.С. Дифференциация регионов России: экономические контрасты и социальные различия // Статистика и экономика. 2025. № 1. С. 35–47.
17. Ломака В.А., Дронова В.А. Анализ и оценка реализации национального проекта «Жилье и городская среда» в текущем периоде: итоги и перспективы // Научные записки молодых исследователей. 2025. № 6. С. 68–75.
18. Филюшина К.Э., Костов С.А. Анализ государственных программ, направленных на улучшение жилищных условий населения // Экономика и предпринимательство. 2024. № 8. С. 112–118.
19. Захарова Ж.А., Бахур З.И. Инструменты финансового обеспечения жилищного строительства в регионе (на материалах Владимирской области) // Региональная экономика: теория и практика. 2021. № 8. С. 175–184.
20. Скрипник О.Б. Социальная политика в сфере жилищно-коммунальных комплексов регионов. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2023. 166 с.
21. Пешкова О.А. Жилищное строительство как залог устойчивого обеспечения прав граждан в современных условиях // Глобальный диалог о целях устойчивого развития: правовое измерение: материалы междунар. науч.-практ. конф. (к 75-летию ООН). М.: МосГУ, 2020. С. 245–249.
22. Ковалева Т.М., Бойко И.А., Попова Е.В. Развитие механизма финансирования жилищно-коммунального хозяйства в России // Европейские труды по социальным и поведенческим наукам. 2020. Т. 79. С. 151-157.
23. Секушина И.А. Реализация национального проекта «Жилье и городская среда»: первые результаты и возможные риски // Экономика и бизнес. 2020. № 10. С. 45-53.
24. Цзэн Ч. Государственное регулирование рынка жилья в Китайской Народной Республике // Вестник Российской академии естественных наук. 2021. № 4. С. 50-57.

А.Ю. Маслов – младший научный сотрудник, кафедра финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, kgtu_fk@list.ru,

A.Yu. Maslov – junior research associate, department of finance and credit, Southwest state university, Kursk, Russia.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕСУРСНОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ РЕГИОНА В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ
ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL APPROACHES TO REGIONAL RESOURCE PROVISION IN THE NEW ECONOMIC CONDITIONS

Аннотация. В статье обоснован авторский развития ресурсного обеспечения региона в новых экономических условиях. Он содержит последовательность этапов, образующих завершенный управленческий цикл, который базируется на триединстве кадровой, инновационной и цифровой компонент. На диагностическом этапе формируется количественно измеримый ресурсный профиль территории. Селекция факторов с использованием методов статистического анализа позволяет идентифицировать драйверы, оказывающие доминирующее влияние на ресурсную обеспеченность региона. Интегральная оценка и кластеризация обеспечивают отнесение региона к высокому, достаточному или низкому уровню. Завершающий этап предполагает выбор стратегии развития ресурсного обеспечения региона в новых экономических условиях. Предложенный механизм создает аналитическую базу для дифференцированной региональной политики и обоснованного распределения ограниченных ресурсов с учетом новых экономических условий ведения хозяйственной деятельности в регионе.

Abstract. This article presents a conceptual framework for developing regional resource security in the new economic environment. It comprises a sequence of stages that form a complete management cycle based on the trinity of human resources, innovation, and digital components. During the diagnostic stage, a quantitatively measurable resource profile of the territory is formed. Selecting factors using statistical analysis methods allows for the identification of drivers that have a dominant influence on the region's resource security. An integrated assessment and clustering allow for classification of the region as high, sufficient, or low. The final stage involves selecting a strategy for developing the region's resource security in the new economic environment. The proposed mechanism creates an analytical basis for differentiated regional policy and the justified allocation of limited resources, taking into account the new economic conditions for conducting business in the region.

Ключевые слова: экономика региона, ресурсы региона, ресурсное обеспечение региона, модель ресурсного обеспечения региона.

Keywords: regional economy, regional resources, regional resource provision, regional resource provision model.

Совершенствование организационно-управленческих подходов к ресурсному обеспечению регионального развития в новых экономических условиях обусловлено системным влиянием факторов, отражающих смену парадигмы государственного управления и усложнение внешней среды.

Прежде всего, параметры ресурсной базы (объем, качественные характеристики, эффективность использования) должны быть синхронизированы с приоритетами стратегического развития региона, в том числе с задачами цифровой трансформации отраслей и комплексов, базирующихся на территории региона [1]. Колмыкова Т.С. отмечает, что в современном контексте ресурсная обеспеченность предполагает не просто количественное насыщение экономики ресурсами, а их адресную «привязку» к конкретным программам развития [2]. Особое значение приобретает интеграция ресурсного обеспечения с задачами цифровой трансформации отраслей и территориально-производственных комплексов [3, 7]. Внедрение технологий Индустрии 4.0, платформенных решений и систем предиктивной аналитики требует принципиально иного качества ресурсов, как материально-технических, так и интеллектуально-кадровых. Также важен учет современных условий ведения хозяйственной деятельности под влиянием геополитических событий и масштабных санкционных ограничений [4]. Таким образом, механизм ресурсного обеспечения региона должен обладать адаптивностью, позволяя оперативно перераспределять потоки в пользу точек роста, формирующих цифровой каркас региональной экономики.

Во-вторых, в условиях геоэкономической фрагментации и ограниченности внешних источников финансирования стратегический курс ресурсного обеспечения объективно смещается в сторону опоры на внутренние (эндогенные) ресурсы территории [9]. Речь идет о мобилизации собственного производственного, сырьевого, трудового и финансового потенциала региона. Возникающие ресурсные дефициты целесообразно восполнять за счет межрегиональных кооперационных связей. Формирование межрегиональных производственных цепочек и совместных инфраструктурных проектов позволяет нивелировать ресурсные ограничения отдельных субъектов, вызванные внешними условиями и санкционными ограничениями. Тем самым в ресурсном обеспечении регионального развития будет проявляться эффект синергии от межрегионального взаимодействия. Таким образом, управленческие подходы должны эволюционировать от модели административного распределения к организации сетевого взаимодействия отечественных регионов [10].

Третье фундаментальное обстоятельство сопряжено с необходимостью достижения технологического суверенитета как ключевого условия обеспечения устойчивости и самодостаточности национальной и региональной экономик. Современная Россия транслирует безусловный приоритет отечественных сырьевых компонентов, оборудования, технологий и научно-инженерных школ в обеспечении инновационного развития [8]. Это требует от региональных властей создания таких систем ресурсного обеспечения, которые подвергают кардинальной ревизии закупочных и логистических стратегии привлечения ресурсов в регион. Вектор национального развития задан как поступательное движение: от политики импортозамещения к политике импортоопережения (созданию глобально конкурентоспособных продуктов нового технологического уклада). Для российских регионов это означает необходимость формирования специализированных компетенций и опережающего развития производств, которые способны восполнить отсутствующие иностранные аналоги за счет более эффективных отечественных решений.

В связи с необходимостью достижения задач инновационного развития России реализуется государственная экономическая политика в части структурной перестройки как национальной экономики, так и экономик отдельных субъектов Федерации. Ключевым индикатором эффективности государственной политики структурной трансформации становится целевая ориентация на сектор высокотехнологичной продукции и услуг. В этой

связи ресурсное обеспечение более не может быть нейтральным к отраслевой структуре: оно должно выступать инструментом селективной поддержки. Это предполагает концентрацию ограниченных ресурсов (финансовых, инфраструктурных, административных) именно в тех секторах и отраслях региональной экономики, которые формируют высокий передел и генерируют максимальную добавленную стоимость [5].

Повышение удельного веса наукоемких и высокотехнологичных производств в валовом региональном продукте становится не просто желательным трендом, а критерием качества самого механизма ресурсного обеспечения. Следовательно, современные организационно-управленческие подходы к ресурсному обеспечению должны включать в себя процедуры ресурсной фильтрации, стимулирующие переток ликвидности из сырьевых и торгово-посреднических сегментов в перерабатывающие и инновационные кластеры.

Совокупность перечисленных условий формирует базу для перехода региональной экономики к инновационной модели воспроизводства. Указанный переход детерминирует необходимость трансформации организационно-управленческих парадигм ресурсного обеспечения. Практическая имплементация обновленного механизма призвана гарантировать сбалансированное снабжение экономики региона ресурсами, достаточными для реализации инновационных сценариев стратегического развития [4].

Предлагается следующая последовательность реализации механизма развития ресурсного обеспечения регионов (рисунок 1).

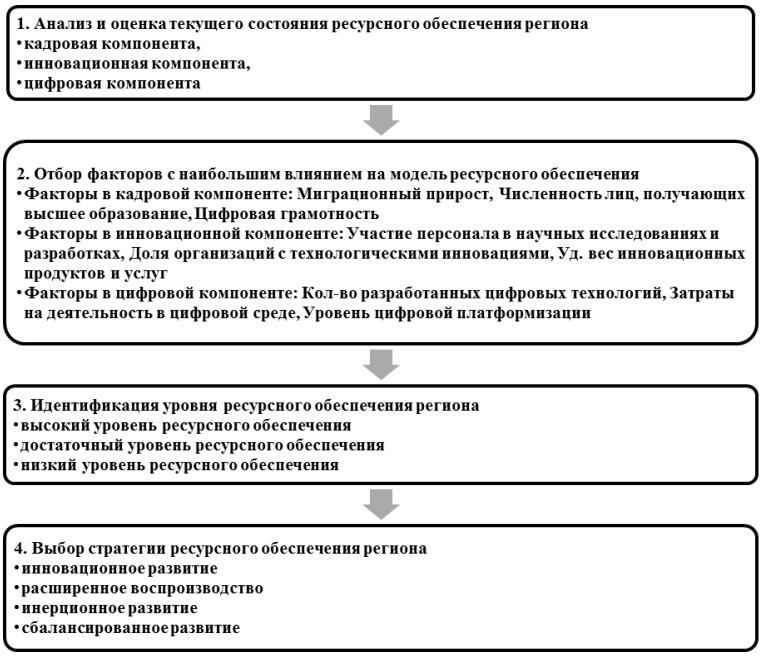


Рисунок 1 – Механизм развития ресурсного обеспечения региона в новых экономических условиях

Представим детализированное описание каждого этапа реализации механизма развития ресурсного обеспечения региона.

Первый этап представляет собой диагностическую фазу, направленную на формирование целостного представления о состоянии трех ключевых компонент ресурсного обеспечения региона: кадровой, инновационной и цифровой [6].

В оценке кадровой компоненты исследуется демографический и образовательный потенциал территории. Анализируется динамика миграционного прироста как индикатора привлекательности региона для квалифицированных специалистов. Исследуется численность лиц, получающих высшее образование, что позволяет оценить масштабы воспроизводства кадров высшей квалификации. Отдельное внимание уделяется уровню цифровой грамотности населения, выступающей базовым условием для эффективной трудовой деятельности в условиях формирующейся цифровой экономики.

По инновационной компоненте оценивается способность региональной экономики к генерации и коммерциализации новых знаний. Анализируется численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками, как ключевой ресурс инновационного процесса. Определяется доля организаций, осуществляющих технологические инновации, что характеризует масштаб вовлеченности бизнеса в инновационную деятельность. Рассчитывается удельный вес инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженной продукции как результирующий показатель эффективности инновационной системы.

В рамках цифровой компоненты проводится оценка уровня развития и интенсивности использования цифровых технологий в регионе. Учитывается количество разработанных передовых производственных и цифровых технологий, что отражает креативный потенциал регионального ИТ-сектора. Анализируются затраты организаций на деятельность в цифровой среде, характеризующие финансовую вовлеченность бизнеса в цифровую трансформацию. Оценивается уровень цифровой платформизации, под которым понимается степень распространения

платформенных бизнес-моделей и экосистемных решений в экономике региона. Результатом первого этапа выступает формирование профиля ресурсного обеспечения региона, содержащего количественные и качественные характеристики по каждой из девяти выделенных позиций.

Второй этап ориентирован на селекцию и валидацию факторов, оказывающих доминирующее воздействие на состояние и динамику ресурсного обеспечения региона. Задача второго этапа заключается в доказательстве статистически значимого влияния факторов на интегральные показатели ресурсной обеспеченности и экономического развития региона в разрезе трех компонент.

Важным является разделение факторов на драйверы, оказывающие стимулирующее воздействие, и барьеры, лимитирующие развитие ресурсной базы. По итогам этапа формируется верифицированная система показателей, включающая только те факторы, чье влияние подтверждено эмпирически. Данная система в дальнейшем выступает в качестве информационной базы для идентификации уровня ресурсного обеспечения.

В частности, в результате авторской оценки отобраны девять факторов, распределенных по трем компонентам. По кадровой компоненте рассматриваются миграционный прирост, численность лиц, получающих высшее образование, и уровень цифровой грамотности населения. По инновационной компоненте анализируются участие персонала в научных исследованиях и разработках, доля организаций с технологическими инновациями, а также удельный вес инновационных продуктов и услуг. По цифровой компоненте исследуются количество разработанных цифровых технологий, затраты на деятельность в цифровой среде и уровень цифровой платформизации.

Третий этап посвящен интегральной оценке ресурсного обеспечения региона и типологизации регионов. Исходной предпосылкой выступает положение о том, что ресурсное обеспечение является латентной характеристикой, подлежащей раскрытию через систему верифицированных факторов. Поскольку факторы измеряются в различных единицах (натуральных, стоимостных, относительных), выполняется процедура нормирования, переводящая разнородные показатели к сопоставимому виду.

С учетом влияния каждого фактора рассчитываются частные индексы по кадровой, инновационной и цифровой компонентам. Путем агрегирования частных индексов формируется интегральный индекс ресурсного обеспечения региона. Идентификация уровня ресурсного обеспечения региона опирается на балльную оценку кадровой, инновационной и цифровой компоненты, в том числе показателей в их составе. Балльная оценка упрощает восприятие результатов реализации математической модели ресурсного обеспечения, так как переводит сложные математические расчеты к трехбалльной, а затем к 9-ти балльной системе. В то же время повышается наглядность полученных результатов, где все параметры оценки сводятся к трем уровням: низкому, достаточному и высокому.

Учитывая важность сбалансированности ресурсного обеспечения регионов, распределение баллов осуществляется в зависимости от отклонения региональных показателей относительно среднероссийского уровня:

– низкий уровень ресурсного обеспечения дает 1 балл и характеризуется отставанием регионального показателя от среднего по стране;

– достаточный уровень ресурсного обеспечения дает 2 балла и характеризуется соответствием регионального показателя и среднего по стране;

– высокому уровню ресурсного обеспечения соответствует максимальная оценка в 3 балла. Он присваивается, когда показатель региона превышает среднероссийское значение.

По каждой компоненте рассчитывается количество баллов как среднеарифметическое от суммы баллов по каждому показателю. Соответственно, уровень ресурсного обеспечения региона рассчитывается как сумма баллов каждой компоненты и ранжируется следующим образом:

– до 3-х баллов – низкий уровень ресурсного обеспечения;

– от 3-х до 6-ти баллов – достаточный уровень ресурсного обеспечения;

– от 6-ти до 9-ти баллов – высокий уровень ресурсного обеспечения.

Высокий уровень ресурсного обеспечения присваивается регионам, демонстрирующим значения индекса, близкие к эталонным, обладающим сбалансированной структурой ресурсов и способным к самостоятельной генерации инноваций. Достаточный уровень характеризуется наличием необходимой ресурсной базы для решения текущих задач развития, однако сопровождается отдельными структурными дисбалансами и дефицитами по отдельным компонентам. Низкий уровень фиксируется при хроническом недофинансировании, критическом кадровом голоде, технологической отсталости и отсутствии значимых цифровых компетенций. Идентификация уровня выступает необходимой предпосылкой для обоснованного выбора стратегии дальнейшего развития.

Четвертый этап представляет собой управленческую фазу, в рамках которой на основании ранее проведенной диагностики осуществляется обоснование и формализация долгосрочной модели ресурсного обеспечения региона. Выбор стратегии детерминируется двумя основными параметрами: достигнутым уровнем ресурсного обеспечения и целевыми ориентирами социально-экономического развития, зафиксированными в документах стратегического планирования.

Предлагается различать четыре базовые стратегические альтернативы. *Стратегия инновационного развития* рекомендуется для регионов с высоким уровнем ресурсного обеспечения. Ее целевая установка заключается в трансформации накопленного ресурсного потенциала в глобально конкурентоспособные продукты и технологии. Приоритет отдается импортоопережению, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и формированию новых высокотехнологичных рынков.

Стратегия расширенного воспроизводства применима к регионам с достаточным уровнем ресурсного обеспечения, обладающим потенциалом для масштабирования успешных практик. Акцент делается на наращивании ресурсной базы, тиражировании цифровых решений и расширении межрегиональной кооперации для покрытия возникающих дефицитов.

Стратегия сбалансированного развития носит универсальный характер и может быть рекомендована регионам достаточного уровня, стремящимся к гармонизации трех компонент (кадровой, инновационной и цифровой) без резких перекосов в пользу какой-либо одной. Данная стратегия предполагает синхронизацию ресурсных потоков и устранение структурных диспропорций.

Стратегия инерционного развития становится вынужденным выбором для регионов с низким уровнем ресурсного обеспечения. Ее содержание означает концентрацию ограниченных ресурсов на узком числе критических направлений с целью предотвращения деградации экономики и сохранения базового уровня жизни населения.

Для каждой выбранной стратегии разрабатывается дорожная карта, конкретизирующая перечень мероприятий, источники финансирования, зоны ответственности и ключевые показатели эффективности. Завершающим действием этапа выступает формирование системы мониторинга, позволяющей отслеживать реализацию стратегии и своевременно корректировать управленческие воздействия при изменении внешних или внутренних условий.

Реализация предложенных организационно-управленческих подходов позволяет сформировать научно обоснованный и воспроизводимый механизм развития ресурсного обеспечения региона. Предложенный механизм обеспечивает переход от декларативных оценок к количественно измеримому ресурсному профилю территории. Его принципиальным отличием выступает системный и комплексный подход, который состоит в возможности учета кадрово-образовательных, научно-технических и инновационных, а также цифровых факторов ресурсного обеспечения региона.

Реализация авторского механизма развития ресурсного обеспечения региона в новых экономических условиях переводит аналитические выводы в плоскость стратегического целеполагания. Идентифицированному уровню ресурсного обеспечения ставится в соответствие одна из четырех стратегий: инновационное развитие, расширенное воспроизводство, сбалансированное развитие или инерционное развитие. При этом каждая стратегия наполняется конкретным содержанием и дорожной картой реализации. Совокупность предложенных этапов формирует замкнутый управленческий контур, который обладает свойствами адаптивности к новым экономическим условиям и масштабируемости на различные региональные системы. Практическая значимость выводов заключается в том, что механизм представляет собой инструмент обоснования управленческих решений при распределении ограниченных ресурсов, формировании региональных программ развития и оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти.

Источники:

1. Ковалёв, П.П. О роли цифровых решений в развитии инновационной среды высокотехнологичных производств и обеспечении приоритетов национальной экономики / П.П. Ковалёв, Т.С. Колмыкова, Н.А. Субботин // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14. – № 5. – С. 49-59.
2. Колмыкова, Т.С. Цифровые технологические решения в развитии ресурсного потенциала высокотехнологичных промышленных предприятий / Т.С. Колмыкова // Экономика и управление в машиностроении. – 2024. – № 6. – С. 27-31.
3. Колмыкова, Т.С. Распространение инновационных сервисов и технологий как фактор роста конкуренции на финансовом рынке / Т.С. Колмыкова, Е.О. Астапенко, Р.В. Грибов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2. – № 1 (121). – С. 76-81.
4. Колмыкова, Т.С. О новых трендах регионального развития, обусловленных сменой приоритетов во внешней торговле в условиях санкционных ограничений / Т.С. Колмыкова, Е.О. Астапенко, А.Х.Л. Кастаньо // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – № 1 (64). – С. 187-195.
5. Колмыкова, Т.С. Методический инструментарий оценки потенциала цифровой трансформации человеческого капитала региональных хозяйственных систем / Т.С. Колмыкова, Р.В. Грибов, А.Ю. Тевкина // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. – Т. 254. – № 4. – С. 370-384.
6. Маслов, А.Ю. Методический инструментарий оценки ресурсного обеспечения региона в новых экономических условиях / А.Ю. Маслов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 11. – Т. 14 (164). – С. 145-152
7. Мерзлякова, Е.А. Инновационное развитие региональных и отраслевых экономических систем на основе цифровых технологий и решений / Е.А. Мерзлякова, Т.С. Колмыкова, А.Ю. Маслов, И.В. Журбенко // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1 (57). С. 303-307
8. Мерзлякова, Е.А. Расширение возможностей применения искусственного интеллекта для решения задач инновационного развития / Е.А. Мерзлякова, Р.В. Грибов, И.В. Журбенко // Регион: системы, экономика, управление. – 2025. – № 1 (68). – С. 59-65.
9. Мерзлякова, Е.А. Аналитические аспекты исследования цифровизации региональной экономики / Е.А. Мерзлякова, П.П. Ковалев, Е.В. Бридский // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 4 (91). – С. 92-101.
10. Серебрякова, Н.А. Исследование возможностей национальной инновационной среды по внедрению финансовых технологий / Н.А. Серебрякова, Т.С. Колмыкова, Е.А. Гривачев, С.В. Клыкова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83. – № 1 (87). – С. 460-465.

Н.Н. Масюк – д.э.н., профессор кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, masyukn@gmail.com,

N.N. Masyuk – doctor of economics, professor of the department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia;

А.Р. Блюдик – аспирант кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, angelina.bliudik@vvsu.ru,

A.R. Blyudik – phd student, department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia.

ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА МОРСКОГО ГРУЗОВОГО ТРАНСПОРТА ПРИГРАНИЧНЫХ МОРСКИХ РЕГИОНОВ
ECOSYSTEM APPROACH TO ASSESSING THE INTEGRATION POTENTIAL OF MARITIME FREIGHT TRANSPORT IN BORDER MARINE REGIONS

Аннотация. Статья посвящена обоснованию теоретико-методологических основ исследования интеграционного потенциала морского грузового транспорта приграничных морских регионов (ПМР). **Цель исследования** состоит в разработке синтетического теоретико-методологического подхода на основе интеграции экосистемного, институционального, сетевого подходов и теории глобальных цепочек добавленной стоимости. **Методы.** Применены методы критического анализа теоретических традиций, системного синтеза, концептуального моделирования причинно-следственных связей. **Результаты.** Обоснован выбор экосистемного подхода как интегрирующей методологической рамки. Интеграционный потенциал ПМР в этом контексте определен авторами как способность экосистемы обеспечивать эффективное взаимодействие всех своих элементов – портов, логистических операторов, экспортеров, импортеров, регуляторов, научно-образовательных институтов – для создания и распределения ценности. Сформулированы теоретические основы концепции интеграционного потенциала приграничного морского транспорта через четырёхкомпонентную модель. Обоснована концепция «двойной границы» как уникальной характеристики приграничных морских регионов. Разработана концептуальная модель трёхуровневой причинно-следственной цепочки «потенциал – реализация – результат» с пятью механизмами трансмиссии. Введено понятие коэффициента реализации и операционализирована «институциональная ловушка» через концепт «вырожденного разнообразия» экосистемы.

Abstract. The article is devoted to substantiating the theoretical and methodological foundations for studying the integration potential of maritime freight transport in border marine regions (BMR). The aim of the study is to develop a synthetic theoretical and methodological approach based on the integration of ecosystem, institutional, network approaches, and the theory of global value chains. **Methods.** Methods of critical analysis of theoretical traditions, system synthesis, and conceptual modeling of cause-and-effect relationships were applied. **Results.** The choice of the ecosystem approach as an integrating methodological framework is substantiated. The integration potential of the PMR in this context is defined by the authors as the ability of the ecosystem to ensure effective interaction of all its elements – ports, logistics operators, exporters, importers, regulators, scientific and educational institutions – to create and distribute value. The theoretical foundations of the concept of the integration potential of border maritime transport are formulated through a four-component model. The concept of a «double border» as a unique characteristic of border marine regions is substantiated. A conceptual model of a three-level cause-and-effect chain «potential – realization – result» with five transmission mechanisms has been developed. The concept of the realization coefficient is introduced, and the «institutional trap» is operationalized through the concept of «degenerate diversity» of the ecosystem.

Ключевые слова: приграничные морские регионы, интеграционный потенциал, экосистемный подход, двойная граница, механизмы трансмиссии, институциональная ловушка, коэффициент реализации, морской грузовой транспорт.

Keywords: border marine regions, integration potential, ecosystem approach, double border, transmission mechanisms, institutional trap, realization coefficient, maritime freight transport.

Введение

Современные тенденции пространственного развития и цифровой трансформации экономики актуализируют применение экосистемного подхода к исследованию сложных социально-экономических систем, включая транспортный комплекс приграничных морских регионов. Традиционное понимание морского грузового транспорта (МГТ) как инфраструктурной отрасли уступает место представлению о нём как о ядре формирующейся экосистемы, обладающей значительным интеграционным потенциалом [1].

Данный теоретический поворот обусловлен работами авторов, которые рассматривают экосистемы не только как бизнес-модель [2, 3], но и как основу для трансформации экономики региона в целом в парадигме цифрового развития [4, 8, 10, 12]. В контексте приграничных территорий морской транспорт выступает ключевым звеном, связывающим национальные и трансграничные экономические подсистемы.

В одной из ранних работ авторами показано, что анализ динамики развития морского транспорта в приграничных регионах России демонстрирует его растущую роль в формировании устойчивых транспортных связей [7]. Применение экосистемного подхода позволяет перейти от оценки изолированных показателей работы портов к анализу их кооперационных эффектов и способности интегрировать различные потоки [1, 11]. Исследователи подчёркивают, что развитие транспортных экосистем приграничья напрямую зависит от синергии участников, где морской транспорт выполняет системообразующую функцию [1].

Приграничные морские регионы (ПМР) занимают особое место в архитектуре глобальной экономики [6, 9], выполняя функции «стыковочных узлов» между морскими и континентальными транспортными системами, а также между различными национальными юрисдикциями [31]. Значительная концентрация крупнейших морских портов мира наблюдается именно в приграничных зонах, что подчёркивает их ключевую роль в обеспечении международной торговли и логистических операций.

Однако, несмотря на включение транспортной темы в стратегические нормативные документы РФ [11, 12] существующие теоретические подходы к анализу роли морского транспорта в региональном развитии страдают фрагментарностью и ограниченной применимостью к приграничным территориям. Производственно-функциональный подход [16, 26] рассматривает транспортную инфраструктуру как фактор производства, но не раскрывает механизмов её влияния на экономику региона. Институциональная экономика [28] (North, 1990; Williamson, 1985) акцентирует роль институциональной среды в формировании транзакционных издержек, но недооценивает возможности целенаправленного институционального строительства. Сетевой подход [17, 18] анализирует позицию территории в глобальных потоках, но фиксирует существующую конфигурацию, не объясняя факторов её

изменения. Теория глобальных цепочек создания стоимости [15, 19] (ориентирована на производственные системы, не учитывая специфику транзитно-логистических регионов.

Цель исследования состоит в разработке синтетического теоретико-методологического подхода к исследованию интеграционного потенциала морского грузового транспорта приграничных морских регионов (ИП МГТ) на основе интеграции экосистемного, институционального, сетевого подходов и теории глобальных цепочек добавленной стоимости.

Метод и методология

Методологическую основу составляет синтез экосистемного подхода, сетевого анализа, институциональной экономики и теории ГЦС. Интеграционный потенциал морского грузового транспорта (ИП МГТ) определяется как совокупность реализуемых возможностей морского транспортного комплекса по включению экономики ПМР в глобальные цепочки через развитие четырёх компонентов: (1) инфраструктурно-технологического (ИТ) – пропускная способность портов, технологический уровень терминалов, мультимодальная связность; (2) институционально-регуляторного (ИР) – эффективность таможенных процедур, режимы особых экономических зон, транзакционные издержки; (3) экономико-функционального (ЭФ) – структура грузопотоков, доля транспорта в ВРП, функциональная специализация; (4) сетевого (СП) – позиция в глобальных морских сетях, число прямых линий, индекс связности LSCI.

Результаты

1 Обоснование экосистемного подхода как интегрирующей методологической рамки

1.1 Критический анализ существующих теоретических традиций

Критический анализ шести теоретических традиций анализа пространственного развития выявил их систематическую ограниченность применительно к приграничным морским регионам. Классические теории размещения [23, 32, 33] нарушаются допущением об изотропности пространства, поскольку государственная граница создаёт качественный разрыв регуляторных систем, а морской транспорт следует нелинейной логике издержек. Концепции периферийности и новой экономической географии [27, 20, 22] не предусматривают стратегии переориентации «периферийного» региона на зарубежный «центр» как способа преодоления периферийности. Институциональный анализ [28] фиксирует ограничения, но недооценивает возможности целенаправленного институционального строительства. Пограничные исследования [24, 29], разработанные преимущественно на европейском материале для сухопутных границ, не концептуализируют «двойную границу» морских приграничных территорий.

1.2 Экосистемный подход - концептуальные основания

Экосистемный подход, развитый применительно к бизнес-экосистемам [21, 25] и инновационным системам [30], представляет особый интерес как интегрирующая методологическая рамка. В отличие от предыдущих подходов, он рассматривает региональную экономику не как иерархическую систему с заданными входами и выходами, но как сообщество взаимозависимых агентов (стивидорные компании, линейные операторы, таможенные брокеры, железнодорожные перевозчики, складские операторы, страховщики, финансовые институты, органы государственного управления, образовательные и научные организации), коэволюционирующих в общей среде и создающих совместную ценность через специализацию и взаимодополняемость (таблица 1).

Таблица 1 – Синтез теоретических подходов в рамках экосистемной парадигмы

Теоретический подход	Объяснительная функция	Соответствующий компонент ИП МГТ
Классические теории размещения	Роль инфраструктурной связности и транспортных издержек в размещении экономической активности	Инфраструктурно-технологический (ИТ)
Институциональная экономика	Влияние институциональной среды на транзакционные издержки; концепция институциональных ловушек	Институционально-регуляторный (ИР)
Теория глобальных цепочек создания стоимости	Встраивание региона в производственные цепочки; функциональная специализация и дополняемость	Экономико-функциональный (ЭФ)
Сетевой анализ (пространство потоков)	Позиционная ценность территории в глобальных сетях потоков; иерархия узлов	Сетевой потенциал (СП)
Экосистемный подход	Интегрирующая рамка - архитектура взаимодействий, коэволюция компонентов, «замковые виды», разрывы в экосистеме	Интегральный ИП МГТ

Источник: составлено авторами

Критически важным для настоящего исследования является указание авторов Pitelis и Teece (2018) на то, что конкурентоспособность территорий в условиях глобальной экономики определяется не столько качеством отдельных элементов, сколько качеством взаимодействий между ними – «архитектурой экосистемы» [30]. Применительно к приграничным морским регионам это означает, что «архитектурные» характеристики – характер взаимодействий между портово-транспортным комплексом, производственным сектором, логистической инфраструктурой и регуляторной средой – определяют, трансформируется ли интеграционный потенциал морского транспорта в реальное экономическое развитие ПМР.

В терминах экосистемного подхода портово-транспортный комплекс играет роль «замковых видов» (keystone species) – агентов, жизнедеятельность которых формирует условия для существования всех остальных членов экосистемы [21]. Развитие или деградация «замкового» элемента влечёт каскадные эффекты для всей экосистемы – именно этим объясняется несоразмерно большое влияние состояния портово-транспортного комплекса на экономику ПМР в целом. Концепция «разрывов в экосистеме» (ecosystem gaps) получает операциональное воплощение – отсутствие определённой категории агентов или компетенций блокирует реализацию потенциального синергетического эффекта вне зависимости от состояния остальных компонентов.

2 Концепция «двойной границы» приграничных морских регионов

Приграничный морской регион обладает уникальной пространственной характеристикой «двойной границы», принципиально отличающей его от всех прочих типов территорий. Концепция «двойной границы» (Rodrigue & Notteboom) [31], развитая в рамках настоящего исследования, фиксирует одновременное наличие в ПМР двух качественно различных пограничных конфигураций:

1) государственной границы с сопредельными территориями, создающей как барьерный эффект (различия в регуляторных режимах, таможенные процедуры, валютный контроль), так и контактный эффект (возможности трансграничной кооперации, институционального арбитража, формирования приграничных экономических зон);

2) морской границы, открывающей прямой доступ к глобальному морскому пространству и глобальным транспортным сетям в обход национального центра, что создаёт потенциал геоэкономического репозиционирования региона.

Именно это сочетание обусловливает потенциальную способность ПМР к «двойной интеграции» – одновременному встраиванию в системы регионального трансграничного сотрудничества и глобальные морские транспортные сети. Данная характеристика качественно отличает ПМР от: (а) внутренних (неприграничных) портовых регионов, имеющих выход к морю, но не обладающих сухопутной государственной границей; (б) сухопутных приграничных регионов, не имеющих выхода к морю; (в) островных государств, не имеющих сухопутных границ с другими юрисдикциями.

3 Концептуальная модель трёхуровневой причинно-следственной цепочки

3.1 Структура модели – уровни анализа

Концептуальная модель влияния интеграционного потенциала морского грузового транспорта на экономику приграничного морского региона строится на разграничении трёх аналитических уровней.

Уровень потенциала описывает состояние четырёх компонентов ИП МГТ как «запас» возможностей: инфраструктурно-технологический (пропускная способность портов, технологический уровень терминалов, мультимодальная связность); институционально-регуляторный (эффективность таможенных процедур, режимы ОЭЗ/СПВ, транзакционные издержки); экономико-функциональный (структура грузопотоков, доля транспорта в ВРП, функциональная специализация, экономическая дополняемость с соседними территориями); сетевой потенциал (позиция в глобальных морских сетях, индекс LSCI, число прямых линий, присутствие глобальных альянсов).

Уровень реализации описывает, в какой мере данный «запас» трансформируется в активные потоки через пять механизмов трансмиссии при наличии соответствующих условий активации. Этот уровень является критическим для понимания разрыва между потенциалом и результатом: высокое значение компонента потенциала не гарантирует пропорционального экономического эффекта, если отсутствуют условия активации соответствующих механизмов или присутствуют блокирующие разрывы.

Уровень результата фиксирует экономические эффекты, произведённые функционирующими механизмами: прирост ВРП, изменение структуры занятости, рост или снижение инвестиционной привлекательности, диверсификацию или концентрацию экономической специализации. Измеряется через набор результирующих индикаторов регионального развития.

4 Механизмы трансмиссии и условия их активации

Авторами выделено пять механизмов трансмиссии интеграционного потенциала морского грузового транспорта в экономический результат приграничного морского региона (таблица 2).

Таблица 2 – Механизмы трансмиссии ИП МГТ в экономический результат и условия их активации

Механизм	Связанный компонент	Условия активации	Временной лаг	Мультипликатор
Транзитный мультипликатор	ЭФ, СП	Диверсифицированная грузовая база; развитость смежной логистики; наличие якорных грузоотправителей	1-2 года	1,8-3,2×
Институциональный арбитраж	ИР	Реальное снижение транзакционных издержек ≥30%; правовая предсказуемость; работающие льготы ОЭЗ/СПВ	2-3 года	1,5-2,5×
Инфраструктурный спилловер	ИТ	Достаточность смежной инфраструктуры (ж/д, автодороги, энергетика); механизмы ГЧП	3-5 лет	1,5-3,5×
Кластерный эффект	ИТ, ЭФ	Пороговый объём грузооборота; устойчивость потоков; квалифицированная рабочая сила; инновационная среда	5-7 лет	2,5-4,0×
Геоэкономическое репозиционирование	СП, ИР	Политическая воля; долгосрочные инвестиции; дипломатическое сопровождение; межюрисдикционная координация	7-15 лет	1,8-2,8×

Источник: составлено авторами

4.1 Механизм 1. Транзитный мультипликатор

Прохождение транзитных грузов через портово-транспортный комплекс региона генерирует добавленную стоимость в стивидорных, агентских, складских, страховых, финансовых и иных логистических услугах. Мультипликативный коэффициент составляет 1,8-3,2 к прямым эффектам.

Условия активации:

а) диверсифицированная грузовая база (индекс концентрации Херфиндаля < 0,5);

б) наличие якорных грузоотправителей и грузополучателей, обеспечивающих устойчивость потоков;

в) развитость смежной логистической инфраструктуры (склады, терминалы, логистические операторы). При монотоварной специализации (индекс Херфиндаля > 0,7) механизм проявляется слабо, поскольку узкая специализация ограничивает возможности для комплексных логистических услуг.

4.2 Механизм 2. Институциональный арбитраж

Создание в ПМР режимов особых экономических зон (ОЭЗ), свободных портов (СПВ) или территорий

опережающего развития (ТОР), превосходящих по привлекательности институциональную среду соседних территорий, позволяет привлекать деловую активность, инвестиции и транзитные грузопотоки.

Условия активации:

а) реальное, а не формальное снижение транзакционных издержек относительно базового режима (не менее 30%);

б) правовая предсказуемость и защита прав инвесторов;

в) минимизация коррупционных издержек;

г) упрощение таможенного оформления.

Критически важно – декларирование льгот без их фактической реализации не активирует механизм и создаёт «институциональную ловушку».

4.3 Механизм 3. Инфраструктурный спилловер

Развитие портовой инфраструктуры снижает транспортные издержки не только для прямых пользователей портовых услуг, но и для всей экономики региона через улучшение доступности, сокращение времени доставки грузов, рост надёжности логистических цепочек.

Условия активации:

а) достаточность смежной инфраструктуры – железнодорожной, автодорожной, энергетической;

б) развитие портово-промышленных зон с прямым выходом к причалам;

в) механизмы государственно-частного партнёрства в строительстве терминалов.

При отсутствии развитой смежной инфраструктуры портовые мощности становятся «узким местом», не производящим спилловер-эффектов.

4.4 Механизм 4. Кластерный эффект

Достижение критической массы первичных портовых услуг притягивает смежные предприятия (судоремонт, логистические операторы, упаковка, маркировка, консолидация грузов), формируя портово-промышленный кластер с эффектами агломерации и совместного обучения.

Условия активации:

а) превышение порогового объёма грузооборота (для контейнерного терминала – не менее 500 тыс. TEU/год);

б) устойчивость грузопотоков во времени;

в) наличие квалифицированной рабочей силы и образовательных институтов;

г) развитая инновационная среда.

Проявляется с временным лагом 5-7 лет после достижения критической массы.

4.5 Механизм 5. Геоэкономическое репозиционирование

Формирование новых транспортных коридоров или включение ПМР в существующие глобальные/региональные коридоры изменяет место региона в системе глобальных торговых связей, обеспечивая диверсификацию внешнеэкономических связей и снижение зависимости от единственного торгового партнёра.

Условия активации:

а) политическая воля и долгосрочные стратегические инвестиции;

б) дипломатическое сопровождение формирования коридоров;

в) инфраструктурные инвестиции в масштабе макрорегиона;

г) координация между несколькими юрисдикциями.

Проявляется с временным лагом 7-15 лет, что создаёт конфликт с горизонтом планирования типичного управленческого цикла.

5 Коэффициент реализации и операционализация институциональной ловушки

5.1 Понятие коэффициента реализации интеграционного потенциала

Аналитически важным является введение понятия ***«коэффициента реализации ИП МГТ» (КР) – отношения фактически произведённого экономического эффекта к теоретически возможному при данном уровне потенциала.***

Если коэффициент реализации КР < 1, то это свидетельствует о неполной реализации потенциала и указывает на наличие «разрывов» в экосистеме, блокирующих трансмиссионные механизмы.

КР, стремящийся к 1, свидетельствует о высокой эффективности функционирования транспортно-логистической экосистемы.

КР > 1 теоретически возможен в случаях, когда синергетические эффекты экосистемного развития превосходят простую сумму компонентных вкладов – ситуация, характерная для глобальных хабов-экосистем типа Сингапура или Роттердама.

Эмпирические оценки показывают, что для большинства российских ПМР характерно систематическое значение КР < 1 (по предварительным оценкам авторов, основанным на сопоставлении показателей грузооборота и экономического эффекта). При совокупном грузообороте российских портов порядка 900 млн тонн в год вклад морского транспортного комплекса в ВВП составляет менее 2%, тогда как в сопоставимых экономиках данный показатель достигает 7-12%. Это свидетельствует о низком коэффициенте реализации потенциала и наличии значительных резервов роста при устранении блокирующих разрывов без необходимости масштабных инфраструктурных инвестиций.

5.2 Экосистемная интерпретация институциональной ловушки

С позиций экосистемного подхода можно переосмыслить природу «институциональных ловушек» [28]

применительно к ПМР. Если в традиционной институциональной экономике ловушка трактуется как субоптимальное институциональное равновесие, самовоспроизводящееся через механизмы зависимости от пройденного пути (path dependence), то в экосистемной интерпретации она предстаёт как состояние экосистемы с «вырожденным разнообразием», что означает доминирование нескольких агентов, прямо заинтересованных в сохранении существующей конфигурации, подавляет появление новых «видов», чья деятельность могла бы создать ценность для всей экосистемы.

Выход из институциональной ловушки в экосистемной перспективе требует не просто административного решения об изменении регуляторных норм (которое может быть блокировано агентами, заинтересованными в статус-кво), но целенаправленного «засева» экосистемы новыми агентами – привлечения международных операторов, создания институтов координации, формирования компетентностных центров, – способных изменить структуру взаимодействий в системе.

Данная интерпретация обосновывает необходимость комплексных пакетов мер, одновременно воздействующих на несколько компонентов экосистемы, а не точечных институциональных реформ.

Заключение

Обоснован выбор экосистемного теоретико-методологического подхода к исследованию интеграционного потенциала морского грузового транспорта на основе синтеза экосистемного, институционального, сетевого подходов и теории глобальных цепочек добавленной стоимости. В отличие от существующих подходов, предложенная концептуальная рамка вводит понятие коэффициента реализации ИП МГТ и операционализирует «институциональную ловушку» через экосистемный концепт «вырожденного разнообразия», что позволяет диагностировать компонентные разрывы между имеющимися ресурсными возможностями и фактическими экономическими результатами. Данная операционализация создаёт основу для формирования стратегически ориентированных управленческих рекомендаций, дифференцированных по типологическому профилю конкретного ПМР. Таким образом, теоретико-методологическое обоснование оценки интеграционного потенциала морского грузового транспорта через призму экосистемного подхода открывает новые возможности для понимания механизмов устойчивого развития приграничных морских регионов в условиях глобальных вызовов.

Источники:

1. Андреев В.А. Исследование экосистемы отрасли транспорта Приморского края // ЭТАП. – 2021. – №4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-ekosistemy-otrasli-transporta-primorskogo-kraya (дата обращения 20.02.2026).
2. Блюдик А.Р., Масюк Н.Н. Специфика транспортных экосистем приграничных регионов: факторы влияния // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 4(57). – С. 32-36. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54719208 (дата обращения 10.02.2026).
3. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В., Богомолов А.А. Роль бизнес-экосистем в формировании экосистемы экономики региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 12-2. – С. 203-209. – DOI 10.17513/vaael.2639. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50034357 (дата обращения 15.02.2026).
4. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В., Илюхина А.С. Превращение экономики региона в экосистему в парадигме цифрового развития // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2022. – Т. 11, № 3(40). – С. 13-18. – DOI 10.57145/27128482_2022_11_03_03. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50034358 (дата обращения 15.02.2026).
5. Збарский А.М., Горбунов Д.В., Иващева К.А. Модель инновационной транспортной экосистемы // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 7. – URL: https://1economic.ru/lib/118347 (дата обращения 21.02.2026).
6. Епифанова Н.С. Влияние приграничного положения регионов на их экономическое развитие (на примере регионов России и Украины) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – Т. 19, № 1(418). – С. 22-43. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50093716 (дата обращения 10.02.2026).
7. Масюк Н.Н., Блюдик А.Р. Динамика развития морского транспорта в приграничных регионах России // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2025. – Т. 17, № 3. – С. 44-60. – DOI 10.63973/2949-1258/2025-3/044-060. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=60012345 (дата обращения 05.02.2026).
8. Масюк Н. Н., Блюдик А. Р. Современные тенденции цифровой трансформации в морской отрасли // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 203-207. – EDN DZYDLF. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50028765 (дата обращения 01.02.2026).
9. Осмоловская Л. Г. Функции границы как фактор развития приграничных регионов и формирования трансграничных регионов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Естественные и медицинские науки. – 2016. – № 1. – С. 45-54. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26007096 (дата обращения 10.02.2026).
10. Пильгун Т. В. Цифровая экосистема транспортно-логистической деятельности // Новости науки и технологий. – 2020. – № 3(54). – С. 52-62. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44001442 (дата обращения 15.02.2026).
11. Стратегия развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года. URL: https://bazanpa.ru/pravitelstvo-rf-strategiia-ot28092012 (дата обращения 22.02.2026).
12. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2035 года. URL: http://www.consultant.ru/law/podborki/transportnaya (дата обращения 22.02.2026).
13. Третьякова Е.А., Фрейман Е.Н. Экосистемный подход в современных экономических исследованиях // Вопросы управления. – 2022. – №1 (74). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistemnyy-podhod-v-sovremennyh-ekonomicheskih-issledovaniyah (дата обращения 01.02.2026).
14. Шайтура С.В., Кожаев Ю.П. Транспортные экосистемы // Славянский форум. – 2023. – № 2(40). – С. 226-233. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54012345 (дата обращения 20.02.2026).
15. Antràs, P. (2020). Conceptual aspects of global production. Annual Review of Economics, 12, 167–193. – URL: https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-economics-081919-022045 (дата обращения 12.02.2026).
16. Aschauer, D. A. (1989). Is public expenditure productive? Journal of Monetary Economics, 23(2), 177–200. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304393289900470 (дата обращения 12.02.2026).
17. Castells, M. (1996). The rise of the network society. Blackwell. – URL: https://www.wiley.com/en-us/The+Rise+of+the+Network+Society%2C+2nd+Edition-p-9781405196864 (дата обращения 10.02.2026).
18. Ducruet, C., & Notteboom, T. (2012). The worldwide maritime network: The portfolio of liner services and the development of port systems. Global Networks, 12(3), 395–423. – DOI: 10.1111/j.1471-0374.2011.00355.x. – URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1471-0374.2011.00355.x (дата обращения 14.02.2026).

19. Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Eds.). (1994). Commodity chains and global capitalism. Praeger. – URL: https://www.bloomsbury.com/us/commodity-chains-and-global-capitalism-9780275945732/ (дата обращения 10.02.2026).
20. Hirschman, A. O. (1958). The strategy of economic development. Yale University Press.
21. Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business School Press. – URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=14579 (дата обращения 05.02.2026).
22. Krugman, P. (1991). Geography and trade. Leuven University Press; MIT Press.
23. Lösch, A. (1954). The economics of location (W. H. Woglom & W. F. Stolper, Trans.). Yale University Press. (Оригинальная работа опубликована в 1940 г.).
24. Martinez, O. J. (1994). Border people: Life and society in the U.S.-Mexico borderlands. University of Arizona Press. – URL: https://uapress.arizona.edu/book/border-people (дата обращения 05.02.2026).
25. Moore, J. F. (1996). The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. HarperBusiness. – URL: https://www.harpercollins.com/products/the-death-of-competition-james-f-moore (дата обращения 06.02.2026).
26. Morrison, C. J., & Schwartz, A. E. (1996). State infrastructure and productive performance. American Economic Review, 86(5), 1095–1111. – URL: https://www.jstor.org/stable/2118281 (дата обращения 07.02.2026).
27. Myrdal, G. (1957). Economic theory and under-developed regions. Gerald Duckworth.
28. North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press. – URL: https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance (дата обращения 01.02.2026).
29. Paasi, A. (1996). Territories, boundaries and consciousness: The changing geographies of the Finnish-Russian border. Wiley. – URL: https://www.wiley.com/en-us/Territories%2C+Boundaries+and+Consciousness%3A+The+Changing+Geographies+of+the+Finnish+Russian+Border-p-9780471961198 (дата обращения 02.02.2026).
30. Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2018). The new MNE: 'Orchestration' theory as envelope of 'internalisation' theory. Management International Review, 58(4), 523–539. – DOI: 10.1007/s11575-018-0368-2. – URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-018-0368-2 (дата обращения 09.02.2026).
31. Rodrigue, J.-P., & Notteboom, T. (2013). The geography of transport systems (3rd ed.). Routledge. – URL: https://www.routledge.com/The-Geography-of-Transport-Systems/Rodrigue-Notteboom/p/book/9780415822541 (дата обращения 08.02.2026).
32. von Thünen, J. H. (1966). Von Thünen's isolated state (P. Hall, Ed.; C. M. Wartenberg, Trans.). Pergamon Press. (Оригинальная работа опубликована в 1826 г.).
33. Weber, A. (1929). Theory of the location of industries (C. J. Friedrich, Trans.). University of Chicago Press. (Оригинальная работа опубликована в 1909 г.).
34. Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. Free Press. – URL: https://www.simonandschuster.com/ books/The-Economic-Institutions-of-Capitalism/Oliver-E-Williamson/9780029348208 (дата обращения 08.02.2026).

А.Л. Михолап – аспирантка, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, alesya.15@bk.ru,

A.L. Mikholap – postgraduate student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИМИТАЦИОННЫХ КОМПЛЕКСОВ ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ СЛОЖНЫХ АЛГОРИТМОВ УПРАВЛЕНИЯ
FINANCIAL AND ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE DESIGN OF SIMULATION SYSTEMS FOR TESTING COMPLEX CONTROL ALGORITHMS

Аннотация. В статье представлена система оценки окупаемости инвестиций в специализированные имитационные моделирующие установки (ИМУ), предназначенные для верификации современных АСУ. В отличие от существующих подходов, ориентированных на качественные показатели надежности, данная работа предлагает жестко формализованный финансовый алгоритм, учитывающий строительные, технические и программные издержки через призму экономической безопасности. Ключевым нововведением является критерий условной окупаемости (С), позволяющий определить точку эффективности внедрения моделирующих стендов. В статье детально раскрываются этапы калькуляции трудозатрат на разработку ПО и эксплуатационные расходы, что позволяет промышленным предприятиям минимизировать финансовые риски при модернизации испытательной базы.

Abstract. The paper presents a system for evaluating the payback on investment in specialized imitation modeling units (IMUs) designed for the verification of modern automated control systems (ACS). Unlike existing approaches focused on qualitative reliability indicators, this work proposes a strictly formalized financial algorithm that accounts for construction, technical, and software costs through the lens of economic security. The key innovation is the conditional payback criterion (C), which allows for determining the efficiency threshold for implementing modeling testbeds. The article details the stages of calculating software development labor costs and operational expenses, enabling industrial enterprises to minimize financial risks during the modernization of their testing infrastructure.

Ключевые слова: экономика ИТ-проектов, имитационные установки, АСУ, калькуляция затрат, порог окупаемости, нормирование ПО, финансовые риски.

Keywords: IT project economics, simulation units, ACS, cost calculation, payback threshold, software standardization, financial risks.

Современный этап развития высокотехнологичных производств характеризуется беспрецедентным усложнением математического и программного обеспечения автоматизированных систем управления (АСУ). Сейчас, когда промышленность переходит к концепции «Индустрии 5.0», верификация алгоритмов управления становится наиболее ресурсоемким этапом жизненного цикла изделия. Как подчеркивается в актуальных исследованиях, имитационное моделирование выступают сегодня не просто как инструмент проектирования, а как базовый элемент обеспечения экономической безопасности предприятия, позволяя избежать колоссальных убытков от дефектов, выявленных на поздних стадиях разработки или эксплуатации [1].

Это обусловлено тем, что цена ошибки, обнаруженной на этапе натурных испытаний или, что еще критичнее, в процессе реальной работы объекта, может в десятки и сотни раз превышать стоимость разработки самой имитационной системы. Проблема усугубляется тем, что современная АСУ – это «черный ящик» с миллионами строк программного кода. Гарантировать его корректную и безопасную работу во всем фазовом пространстве

состояний без многократного «виртуального прогона» в специализированных средах на сегодняшний день практически невозможно.

Тем не менее, проектирование и создание современных имитационных моделирующих установок (ИМУ) требуют значительных капитальных вложений на начальных этапах НИОКР. Проблема обоснования таких инвестиций перед бюджетными комитетами и государственными заказчиками стоит крайне остро. Традиционные методы оценки эффективности, зачастую опирающиеся на субъективные экспертные мнения или упрощенные модели окупаемости, не дают необходимой точности. В условиях динамично меняющихся цен на ИТ-компоненты и высокотехнологичные услуги классические подходы к анализу рисков могут приводить к неверным управленческим решениям [2]. В связи с этим возникает острая потребность в создании жестко формализованной финансовой модели, которая позволяла бы перевести инженерные преимущества моделирования – такие как сокращение сроков (Time-to-Market), повышение надежности и выявление скрытых дефектов – на строгий язык извлекаемой прибыли и предотвращенного ущерба. Данная необходимость подтверждается актуальными международными исследованиями в области возврата инвестиций (ROI) при использовании технологий цифровых двойников и моделирующих стендов [3].

Более того, внедрение ИМУ в производственный цикл сегодня должно рассматриваться как стратегический нематериальный актив предприятия. Согласно последним данным об аудите ИТ-инфраструктуры в высокотехнологичных отраслях, организации, игнорирующие глубокую виртуализацию испытаний, сталкиваются с ростом скрытых издержек на 30-40 % из-за необходимости постоянных и дорогостоящих доработок «в железе» уже после выпуска опытных партий. В условиях действующих санкционных ограничений и дефицита доступа к зарубежным испытательным базам, создание собственных «цифровых полигонов» становится вопросом не только операционной эффективности, но и глобального технологического выживания отечественных КБ и заводов [4].

Таким образом, расчет окупаемости имитационных стендов должен учитывать не только прямые финансовые потоки, но и факторы долгосрочного снижения системных рисков, предотвращение каскадных сбоев в критической инфраструктуре и общую оптимизацию использования человеческого капитала в инженерных подразделениях. Применение специализированных технологий, таких как Hardware-in-the-Loop (HIL), позволяет не только снизить эти риски, но и обеспечить финансовую устойчивость предприятия за счет высокой предсказуемости процесса разработки [5, 6].

Настоящее исследование направлено на заполнение существующего методологического вакуума в вопросах комплексной финансовой оценки ИМУ. Основной целью работы является внедрение и обоснование критерия условной окупаемости, адаптированного под специфику АСУ специального назначения и учитывающего современные реалии экономики программной инженерии [7, 8, 9].

Методический аппарат и алгоритм расчета показателей экономической эффективности имитационных комплексов.

Для перехода от качественных преимуществ имитационного моделирования к принятию обоснованных инвестиционных решений требуется применение строго формализованного расчетного инструментария. Предлагаемая ниже методика базируется на системном анализе жизненного цикла АСУ и позволяет перевести технические параметры верификации в плоскость извлекаемой прибыли и минимизации финансовых рисков. Алгоритм оценки включает в себя поэтапный расчет совокупных затрат, эксплуатационных расходов и прогнозируемого экономического эффекта от замещения натурных испытаний виртуальными итерациями.

1. Структурная модель критерия условной окупаемости

Для объективной оценки целесообразности разработки ИМУ вводится критерий условной окупаемости (С). Этот показатель базируется на сопоставлении суммы инвестиций и эксплуатационных затрат с экономическим эффектом, генерируемым установкой за весь период ее полезного использования (1).

Основная расчетная модель представляется уравнением:

$$\mathrm{C} = \frac{\mathrm{Z} + \mathrm{O}}{E \cdot T} \quad (1)$$

где: Z – совокупные затраты на создание имитационной системы;
O – совокупные эксплуатационные расходы;
E – расчетная среднегодовая экономия;
T – горизонт планирования (период эксплуатации).

Разработка и внедрение установки признается экономически оправданной только при значении $C \leq 1$. Значение выше единицы свидетельствует о том, что стоимость содержания и создания имитационной среды превышает приносимую ею выгоду, что является сигналом к пересмотру архитектуры решения или поиску альтернативных методов верификации.

Данный подход полностью соответствует современным принципам валидации сложных систем управления.

2. Формирование инвестиционного бюджета

Создание ИМУ требует комплексного подхода к калькуляции затрат, распределенных по четырем основным категориям (рисунок 1).

Суммарный объем инвестиций (Z) рассчитывается как (2):

$$Z = Z_{\text{строит}} + Z_{\text{тех}} + Z_{\text{монт}} + Z_{\text{ПО}} \quad (2)$$

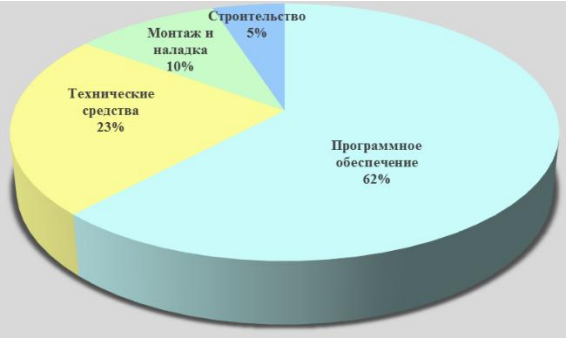


Рисунок 1 – Типовая структура распределения инвестиций при создании ИМУ, %

Затраты на строительство или подготовку специализированных помещений ($Z_{строит}$) и затраты на приобретение и создание технических средств ($Z_{тех}$) существенно зависят от архитектуры систем реального времени (Hard Real-Time) и специализированных интерфейсных плат. Монтажные работы ($Z_{монт}$) учитывают пусконаладку оборудования в контуре стенда. Использование импортозамещенных вычислительных платформ требует дополнительных ресурсов на адаптацию драйверов и системного ПО, что должно быть заложено в бюджет через соответствующие коэффициенты.

Расчет стоимости программного обеспечения ($Z_{ПО}$) проводится на основе нормативных трудозатрат (3), что позволяет избежать типичной для ИТ-проектов недооценки сложности алгоритмов [10]:

$$Z_{ПО} = \sum(q_i \cdot T_{норм,i} \cdot Ч \cdot К) \quad (3)$$

где: q_i – объем программы i-го класса сложности (в условных строках или функциональных точках);
$T_{норм,i}$ – утвержденные нормативы времени на разработку единицы ПО;
Ч – почасовая ставка специалиста с учетом налогового обременения;
К – коэффициент резерва на обеспечение экономической безопасности (учет рисков перепроектирования).

Здесь коэффициент К выступает гарантом экономической безопасности, резервируя средства на итерационную доводку моделей в условиях неопределенности требований заказчика. Применение такого подхода позволяет минимизировать риск «замораживания» проекта на этапе интеграции.

3. Мониторинг и калькуляция эксплуатационных расходов

Эксплуатационная фаза жизненного цикла ИМУ зачастую недооценивается, что приводит к искажению показателей окупаемости. Мы предлагаем разделять расходы (4) на две категории: технологические (стоимость машинного времени) и кадровые (содержание персонала) [11].

$$O = (C_{ПО} + C_{перс}) \cdot K \quad (4)$$

Машинное время ($C_{ПО}$) рассчитывается как функция от объема плановых экспериментов (N) (5):

$$C_{ПО} = N \cdot T \cdot C \cdot K \quad (5)$$

где: N – число плановых экспериментов;
T – средняя длительность сессии;
C – стоимость электроэнергии и амортизации вычислительного узла в час.
К – коэффициент запаса (накладных расходов): учитывает время на простои, загрузку данных, отладку и возможные технические сбои.

В современных условиях стоимость одного часа работы высокопроизводительного кластера должна учитывать не только амортизацию, но и затраты на охлаждение и поддержание бесперебойного питания.

Наибольшую долю в О занимают затраты на специалистов ($C_{перс}$). Как отмечают эксперты, дефицит кадров в области системного моделирования ведет к росту фонда оплаты труда, что требует регулярной индексации эксплуатационного бюджета.

Затраты на специалистов учитывают не только заработную плату, но и постоянные издержки на поддержание компетенций персонала, что критически важно для работы со специализированным ПО управления (6).

$$C_{перс} = N_{спец} \cdot C_{год} \cdot K \quad (6)$$

где: N – число специалистов;
C – среднегодовая стоимость содержания одного специалиста;
K – коэффициент экономической безопасности.

Здесь коэффициент К позволяет заложить финансовый буфер на случай необходимости привлечения сторонних консультантов или проведения экстренных ремонтных работ, минимизировать негативное влияние инфляционных процессов и текучки кадров в высокотехнологичном секторе.

4. Определение среднегодовой экономии

Внедрение моделирования позволяет избежать физического износа и случайных поломок дорогостоящих прототипов АСУ в процессе отладки «незрелого» программного обеспечения.

Наиболее сложным аспектом финансового обоснования ИМУ является расчет предотвращенных

издержек. Экономический эффект (Е) формируется за счет замещения натурных экспериментов виртуальными сессиями. Оценка проводится на двух уровнях: локальном (для конкретной системы) и интегральном (среднегодовом).

4.1. Экономическая выгода для системы j-го типа

Для каждого типа автоматизированной системы (j-го типа) выгода (E(j)) рассчитывается как разница между стоимостью «традиционного» натурного цикла и стоимостью имитационного цикла. Мы учитываем параметр вариации (V(j)), который отражает количество итераций отладки алгоритмов, необходимых для выхода на целевые показатели надежности. Математическая модель имеет вид (7):

$$E(j) = \left(V(j) \cdot T_{\text{НЭ}} \cdot T_{\text{зтр}} \cdot C_{\text{час}}\right) - \left(T_{\text{моделир}} \cdot C_{\text{час машин}}\right) + k_{\text{УС}} \quad (7)$$

где: *V(j)* – параметр вариации (количество итераций без моделирования);

$T_{\text{НЭ}}$ – время на проведение одного натурного эксперимента;

$T_{\text{зтр}}$ – трудозатраты на эксперимент;

$C_{\text{час}}$ – стоимость человеко-часа;

$T_{\text{моделир}}$ – время на проведение моделирования;

$C_{\text{час машин}}$ – стоимость часа машинного времени;

$k_{\text{УС}}$ – коэффициент прямой экономии на материальной части систем управления (предотвращение износа реальных блоков).

Данный показатель позволяет оценить эффективность ИМУ «в моменте» для конкретного проекта. Однако для финансового планирования предприятия важнее интегральный показатель.

4.2. Среднегодовая интегральная экономия

Итоговый показатель ($E_{\text{среднегодовая}}$) учитывает статистическую достоверность моделирования через коэффициент корреляции (ρ) (8). Это позволяет избежать завышенных ожиданий от внедрения ИМУ.

$$E_{\text{среднегодовая}} = \left[\left(N_{\text{НЭ}}(j) \cdot T_{\text{НЭ}} \cdot C_{\text{час}}\right) + \left(N_{\text{НЭ}}(j) \cdot C_{\text{час машин}}\right) + T_{\text{зтр}}\right] \cdot \rho + k_{\text{УС}}) \cdot K \quad (8)$$

где: $N_{\text{НЭ}}(j)$ – суммарное количество натурных экспериментов, замещенных моделированием в течение года, для системы типа j;

ρ – коэффициент корреляции модели (точность соответствия модели реальному обънекту).

Данная формула позволяет финансовому департаменту предприятия видеть реальный денежный поток, высвобождаемый за счет виртуализации испытаний, с учетом поправок на риски.

Использование двух формул дает возможность разделить технологическую эффективность (сколько мы экономим на одной системе) и организационную рентабельность (насколько эффективно стенд загружен в течение года). Этот подход является стандартом для крупных корпораций, так как он позволяет выявить «простои» оборудования даже при высокой эффективности отдельных тестов.

Как показывают практические исследования в области HIL-тестирования, высокая точность моделирования позволяет заместить до 90% дорогостоящих натурных испытаний виртуальными сессиями [12].

Период эксплуатации оценивается на основе технологических данных для конкретной модели управления. Он рассматривается не как срок физического износа стенда, а как период его технологической актуальности. Для АСУ специального назначения этот период тесно связан с жизненным циклом основной продукции предприятия, и обычно он составляет от 3 до 7 лет, исходя из темпов морального старения алгоритмической базы. Например, если технологический цикл обновления АСУ составляет 5 лет, то и период эксплуатации для расчета окупаемости принимается равным 5 годам. Критически важно учитывать фактор «морального старения» вычислительных платформ. Если стоимость модернизации ИМУ через 3 года превысит 30 % от первоначальных затрат (Z), период эксплуатации должен быть дисконтирован.

Апробация методики

На всех этапах риски (изменения требований, ошибки, поломки, неточности данных) учитываются через коэффициент резервирования (*K*). В данной статье под безопасностью понимается минимизация вероятности недофинансирования проекта из-за скрытых дефектов или внешних шоков.

Таблица 1 – Декомпозиция рисков в рамках финансовой модели ИМУ

Вид финансового риска	Механизм компенсации в формуле	Рекомендованный вклад в *K*	Обоснование
Ошибки проектирования	Увеличение $Z_{\text{ПО}}$ через коэффициент *K*	+ 0,05	Резерв на рефакторинг кода и переделку алгоритмов
Поломки оборудования	Рост О (эксплуатационных расходов)	+ 0,05	Затраты на ЗИП и экстренный сервис
Неточность данных	Снижение ρ (коэффициента корреляции)	+ 0,05	Необходимость дополнительных натурных тестов
Рост ФОТ специалистов	Индексация $C_{\text{перс}}$	+ 0,10	Учет инфляционных ожиданий и конкуренции на рынке труда

Применение данного подхода делает финансовый план проекта «стрессоустойчивым», что крайне важно для крупных промышленных холдингов и государственных заказчиков.

Для демонстрации работы предложенного алгоритма произведен расчет эксплуатационных расходов на примере типового научно-исследовательского проекта КБ, разрабатывающего системы управления (таблица 2). Данные базируются на нормативных ставках оплаты труда и средних затратах на содержание серверных мощностей.

Результаты расчета показали, что итоговый критерий *C* составляет 0.53, что подтверждает высокую окупаемость инвестиций. Это согласуется с выводами экспертов о том, что моделирование является ключевым фактором экономической устойчивости промышленных комплексов.

Таблица 2 – Детализация ежегодных расходов (О) для апробации

Категория расходов	Базовая стоимость, млн руб.	Коэффициент риска (К)	Итог с учетом риска
Персонал ($C_{перс}$)	12,0	1,15	13,8
Машинное время ($C_{ПО}$)	4,5	1,10	4,95
Сервис и ремонт	2,0	1,20	2,4

Итоговые эксплуатационные расходы (О) составляют 21,15 млн руб. в год или 105,75 млн руб. за период.

Для полного расчета критерия С приняты следующие параметры:

− совокупные затраты на создание (Z) = 111 млн руб. (строительство, технические средства, монтаж, разработка ПО с учетом импортозамещения);

− среднегодовая экономия (Е) = 50,4 млн руб. (от предотвращения износа прототипов, сокращения натурных испытаний на 70-85 %, высвобождения инженерного времени и снижения рисков доработок на поздних стадиях);

− горизонт планирования (Т) = 5 лет (средний технологический цикл обновления АСУ специального назначения).

Результаты расчета показали, что итоговый критерий С составляет 0,86 (С = (111 + 105,75) / (50,4×5) = 0,86). Значение С = 0,86 < 1 свидетельствует об экономической эффективности внедрения ИМУ: за 5 лет эксплуатации общая сэкономленная сумма превышает суммарные затраты на создание и содержание установки примерно на 14 %. Это подтверждает целесообразность инвестиций и согласуется с выводами экспертов о том, что качественное имитационное моделирование является одним из ключевых факторов экономической устойчивости и конкурентоспособности промышленных комплексов в условиях ограниченного доступа к зарубежным испытательным базам. Более того, внедрение ИМУ позволяет сократить «застойные» периоды в работе инженеров-программистов, так как отладка алгоритмов начинается задолго до появления первого физического образца системы управления. Это повышает общую рентабельность департамента НИОКР и улучшает позиции предприятия в тендерных процедурах.

Анализ чувствительности

Для оценки устойчивости модели к вариациям параметров проведен анализ чувствительности критерия С. Базовый сценарий: Z = 111 млн руб., О = 21,15 млн руб., Е = 50,4 млн руб., Т = 5 лет (С = 0,86).

– При увеличении Е на 20% (Е = 60,5 млн руб.): С ≈ 0,71 (окупаемость становится заметно выше).

– При уменьшении Е на 20% (Е = 40,32 млн руб.): С = 1,08 (С >1, проект становится не привлекательным – требуется мониторинг реальной экономии).

– При увеличении Т на 1 год (Т = 6 лет): С = 0,79 (выгода растет за счет большего горизонта).

– При уменьшении Т на 1 год (Т = 4 года): С = 0,97 (риск снижения окупаемости, но все еще оправданно).

– При увеличении Z на 10% (Z = 122,1 млн руб.): С = 0,90 (незначительное ухудшение, проект остается выгодным).

– При уменьшении Z на 10% (Z = 88,8 млн руб.): С = 0,77 (окупаемость улучшается).

Анализ показывает, что модель достаточно устойчива: С остается ниже 1 даже при умеренно неблагоприятных отклонениях. Критическими параметрами являются точность оценки среднегодовой экономии Е и реальный горизонт эксплуатации Т – их рекомендуется калибровать на основе данных конкретного предприятия.

Заключение

Финансово-экономическое обоснование проектирования имитационных комплексов является многофакторной задачей, не сводящейся к простому сопоставлению цен. Предложенная в статье система, базирующаяся на критерии условной окупаемости (С) и детальном расчете трудозатрат на ПО, позволяет сформировать прозрачный механизм инвестирования в цифровые технологии. Учет факторов экономической безопасности через коэффициенты резервов гарантирует точность финансовых прогнозов и минимизирует сопутствующие риски, способствуя долгосрочной технологической надежности и качеству выпускаемых АСУ.

Источники:

1. Акопов, А. С. Имитационное моделирование: учебник и практикум / А. С. Акопов. – М.: Юрайт, 2024. – 426 с.
2. Иванов, В. В. Информационные технологии: ожидания, возможности, риски / В. В. Иванов // Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности: труды 3-й Международной конференции. – М.: ИПМ им. М. В. Келдыша, 2020. – С.18-27.
3. Digital Twin ROI Guide // CEBS Worldwide: [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: www.cebs-worldwide.com (дата обращения: 20.01.2026).
4. Боровков, А. И. Цифровые двойники и цифровые полигоны: системные технологические решения для обеспечения технологического суверенитета / А. И. Боровков, Ю. А. Рябов // Экономика промышленности. – 2025. – Т. 18, № 2. – С. 112-130.
5. Karanina, E. V. Differentiated approach to the diagnostics of economic security and resilience of Russian regions (case of the Volga federal district) / E. V. Karanina, V. M. Karaulov // R-economy. – 2023. – Vol. 9 – № 1. – P. 19-37.
6. Opal-RT Technologies: HIL testing costs and risks. – 2025. Opal-RT Technologies. HIL testing costs and risks [технический отчет] // Opal-RT: [электронный ресурс]. – 2025. – URL: www.opal-rt.com (дата обращения: 20.01.2026).
7. Павлов, А. С. Критерий условной окупаемости как инструмент оценки эффективности имитационной моделирующей установки / А. С. Павлов, Л. К. Павлова // Новые информационные технологии в автоматизированных системах. – 2014. – № 17. – С. 367-372.
8. Липаев, В. В. Экономика производства программных продуктов: учебное пособие / В. В. Липаев. – 2-е изд. – М.: СИНТЕГ, 2011. – 358 с.
9. Липаев, В. В. Экономика программной инженерии заказных программных продуктов: учебное пособие / В. В. Липаев. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 148 с.
10. Гребнева, Д. А. Обзор методов оценки стоимости разработки ПО / Д. А. Гребнева // Вестник науки. – 2024. – Т. 2. – № 6 (75). – С. 136-140.
11. Elvitigala, C. S. Low-cost Hardware-In-the-Loop (HIL) Simulator for Simulation and Analysis of Embedded Systems with non-real-time Applications: Master's thesis / C. S. Elvitigala. – Baton Rouge: Louisiana State University, 2021.
12. Ansys Innovation Space: Hardware-in-the-Loop Testing [Электронный ресурс]. - 2024. - URL: www.ansys.com (дата обращения: 20.01.2026).

Е.С. Мишачева – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, Владимир, Россия, Mishacheva.ru@yandex.ru,

E.S. Mishacheva – senior lecturer of the department of management and marketing, Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov, Vladimir, Russia.

МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОСТИ ПАРТНЁРСКИХ ЭКОСИСТЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ
MODELS OF SUSTAINABILITY OF PARTNER ECOSYSTEMS IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Аннотация. В данной статье рассмотрены модели устойчивости партнёрских экосистем в условиях новой нестабильности, которая характеризуется параметрами VUCA-миров и BANI-миров. В данной работе также приведены признаки, отделяющих партнёрские экосистемы от других форм кооперативной деятельности, к ним относятся: кросс-отраслевая интеграция, динамичность ролей участников и многосторонние взаимодействия. В статье также рассмотрены ключевые группы факторов, которые вызывают дестабилизацию: экономические, геополитические, психологические, экологические, социальные и технологические. Приведена типология моделей устойчивости: «Резервная сеть», «Открытая платформа», «Адаптивный хаб» и «Экосистема доверия». Помимо этого, подтверждается вывод, что эффективность партнёрских экосистем в условиях неопределённости определяется не только выбором определённой модели, а их комбинацией, которая уже будет более адаптирована к условиям внешних вызовов.

Abstract. This article examines models of sustainability of partner ecosystems in the context of new instability, which is characterized by the parameters of VUCA-worlds and BANI-worlds. This paper also shows the signs that separate partnership ecosystems from other forms of cooperative activity, including: cross-industry integration, dynamic roles of participants and multilateral interactions. The article also examines the key groups of factors that cause destabilization: economic, geopolitical, psychological, environmental, social and technological. The typology of sustainability models is given: "Backup network", "Open Platform", "Adaptive hub" and "Ecosystem of trust". In addition, the conclusion is confirmed that the effectiveness of partner ecosystems in conditions of uncertainty is determined not only by the choice of a specific model, but by their combination, which will already be more adapted to the conditions of external challenges.

Ключевые слова: экосистема, партнёрская экосистема, характеристики VUCA-мира, характеристики BANI-мира, модели устойчивости экосистем, признаки партнёрских экосистем.

Keywords: ecosystem, partner ecosystem, VUCA, BANI, models of ecosystem sustainability, signs of partner ecosystems.

Введение

В условиях современного мира экономическое развитие всё более характеризуется заметными качественными изменениями параметров внешней среды. Усиление экономической волатильности, которое проявляется в сбоях цепочек формирования ценности, ценовых шоках и т.д., форсирование технологических сдвигов, а также фрагментация рынка, вызванная геополитическими условиями, и усиление экологических рисков организуют запрос на поиск новых моделей организационной устойчивости. В существующих условиях традиционных ступенчатые структуры и стратегии показывают достаточно сниженную эффективность из-за высокого уровня инерционности и ресурсоёмкости.

Вследствие этого партнёрские экосистемы воспринимаются не только как форма кооперации фирм и компаний, но и как особый механизм адаптации, который позволяет достичь синергетического эффекта в нестабильных условиях.

Материалы и методы исследований

Фундаментом для написания статьи стали научные труды и российских, и зарубежных авторов, изучающих такой феномен как экосистемы, а также собственные работы.

Помимо научных исследований были рассмотрены различные открытые источники сети Интернет, которые опубликовали свои наблюдения и рассуждения относительно функционирования и предполагаемого развития экосистем.

Посредством использования монографического метода, индукции и дедукции, анализа, а также метода обобщения были рассмотрены основные модели устойчивости партнёрских экосистем.

Результаты исследований

Под партнёрской экосистемой в рамках данной статьи предполагается понимать сетевую структуру, которая объединяет несколько экономических агентов, таких как производители, потребители, поставщики и т.д., на основе общей институциональной и технологической платформы с установленной совместной целью по созданию и распределению ценности, при которой совместный эффект системы выше суммы автономного функционирования её участников.

Современная нестабильность предполагает признание трансформации природы внешних экономических шоков: переход от характеристик VUCA-мира к проявляющимся характеристикам BANI-мира [2]. Основные их черты представлены на рисунке 1 [3].

Характеристики VUCA-мира представляют собой концепцию, которая используется со второй половины 20го века, описывает экономическую систему как часть мира, которую сложно спланировать, а переход к характеристикам BANI-мира демонстрирует представление о том, что сформированные правила сбоят или прекращают работу, а сам процесс работы требует высокого уровня эмоциональной устойчивости.

Получается, что данная концепция позволяет воспринимать партнёрские экосистемы не только как инструмент оптимизации, но и как необходимое условие для сохранения бизнеса в условиях нестабильности.

Следует обратить внимание, что появление экосистем обусловлено экономической эволюцией форм организации бизнеса, способной быстро реагировать на внешние изменения. Появление экосистем – это качественно новый этап, который предполагает размытие границ как между сферами деятельности, так и между отдельными предприятиями.

Выделение партнёрской экосистемы в качестве особой формы организации экономической деятельности предусматривает наличие перечня определённых признаков, отделяющих партнёрские экосистемы от других

форм кооперативной деятельности [4]. К таким признакам относят:

1. Кросс-отраслевую интеграцию. Экосистемы образуются по большей части не в рамках сложившихся отраслевых рынков, а на их пересечении. В традиционные отрасли экономики проникают цифровые технологии и, как следствие, формируются особые зоны – зоны конвергенции, где осуществляется совместное формирование стоимости при необходимости задействования компетенций из совершенно разных областей. Такое разнообразие среди участников способствует более быстрому развитию инноваций, которые закрыты для освоения более закрытым традиционным иерархичным структурам.
2. Динамичность ролей участников. Внутри экосистемы её участники могут выступать одновременно в нескольких качествах: потребитель, разработчик, поставщик и т.д. Эта роль может менять от характера и контекста взаимодействия. Именно подобное отсутствие жёсткой фиксации отдельных функций за теми или иными участниками обеспечивает гибкость и пластичность системы, которая помогает адаптироваться к изменениям во внешней среде.
3. Многосторонние взаимодействия. В отличие от линейной модели, которая предполагает взаимодействие по типу «поставщик – покупатель», экосистема подразумевает единовременное взаимодействие разного числа агентов, каждый из которых может принимать участие в создании ценности как напрямую, так и опосредованно. Эффект увеличивающейся отдачи получается за счёт сетевых внешних эффектов, в случае, когда ценность экосистемы увеличивается для каждого участника по отдельности по мере присоединения новых агентов.

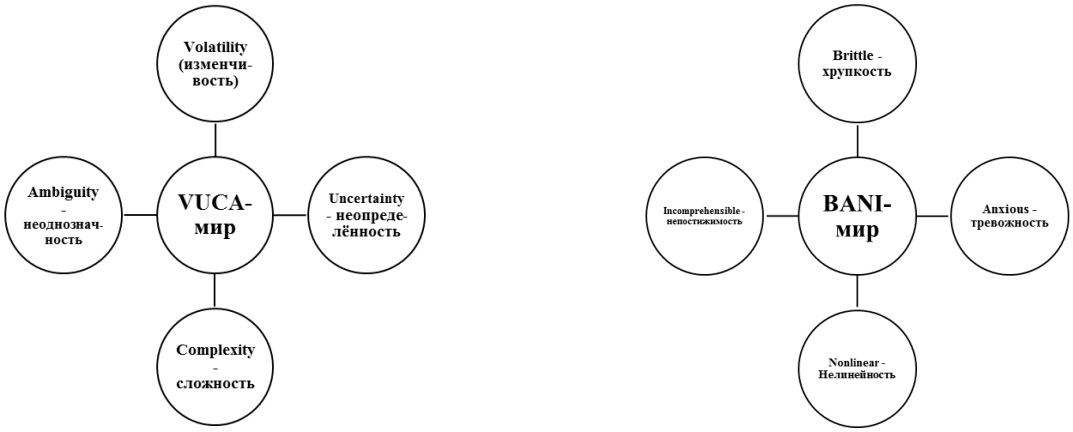


Рисунок 1 – Ключевые характеристики VUCA-мира и BANI-мира

Процесс материализации, исходящий из описанных выше признаков, становится возможен за счёт развития цифровых платформ. Они сейчас и выступают как инфраструктурное ядро экосистемы. Подобные платформы выполняют несколько функций:

- выступает технологическим посредником, который предоставляет стандартизированные интерфейсы, уменьшение издержек и масштабируемость взаимодействий благодаря унификации протоков по обмену данных;
- выполняет роль организатора, устанавливающего регламенты, стандарты, механизмы и нормативы распределения созданной стоимости между агентами партнёрской экосистемы.

Следовательно, цифровые платформы должны создавать управляемую среду, где потенциал множества разных экономических агентов трансформируется в определённое, нацеленное на общий результат действие. В условиях возникающей нестабильности платформенная инфраструктура обеспечивает одни из важнейших свойств экосистем: антихрупкость (способность становиться сильнее и надёжнее под воздействием стрессовых условий) и модульность (возможность смены отдельных элементов без остановки работы системы) [5].

Существующая экономическая действительность отличается качественным усложнением комплекса внешних воздействий, которые уже не могут восприниматься как временные отклонения от стандартных процессов [6]. Ключевые группы таких факторов представлены на рисунке 2.



Рисунок 1 – Ключевые группы факторов, оказывающих воздействие на партнёрские экосистемы

1. Экономические факторы. Давление инфляционного характера и макроэкономическая волатильность снижают стоимость долгосрочных контрактных обязательств, которые выступают основой формирования партнёрств. Нарушение логистических цепочек могут нарушить установленный график поставок, что может привести к избытку незадействованных ресурсов или к срочной смене поставщиков, что приводит к повышению издержек и увеличивает риски сбоев.

2. Геополитические факторы. Торговые протекции и санкционные режимы приводят к фрагментации глобальных рынков. Иногда эти факторы приводят к тому, что становится невозможно поддерживать отдельные связи в связи с чем требуется срочное замещение выпадающих элементов.

3. Психологические факторы. Условия постоянной неопределённости могут вызвать рост показателя тревожности, особенно у лиц, которые должны принимать решения. Это может привести к завершению партнёрских отношений, а в некоторых случаях и к проявлениям оппортунистического поведения.

4. Экологические факторы. Климатические риски могут воздействовать на физическую инфраструктуру, а ESG-трансформация в большинстве случаев предполагает пересмотр самой цепочки создания ценности [7].

5. Социальные факторы. Потребительские предпочтения сменяются в пользу этичности, экологичности и устойчивости. Всё это предполагает не только соблюдение определённых норм, но и внедрение принципов прозрачности своей деятельности для заинтересованных сторон.

6. Технологические факторы. Ускоренная цифровизация, а также возникновение новых перспективных технологий допускают риск технологического устаревания партнёрской экосистемы. Часто скорость инноваций выше, чем адаптационные возможности участников экосистемы, поэтому требуется регулярное проведение обновлений технологического базиса [8].

Следовательно, совокупность приведённых факторов предполагает многомерный вызов, который требует от партнёрских экосистем перехода к динамической адаптации от статичной оптимизации.

Анализ вызовов, которые порождаются нестабильностью, способствует выделению стратегических моделей построения партнёрских экосистем, направленных на обеспечение устойчивости [9, 10]. Они представлены на рисунке 3.

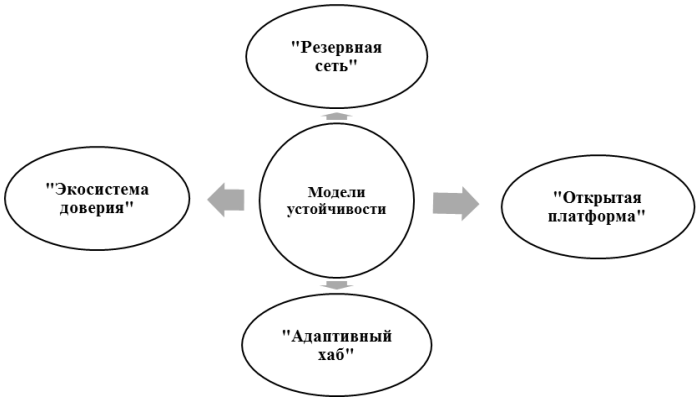


Рисунок 3 – Модели устойчивости партнёрских экосистем

Модель «Резервная сеть» основывается на принципе избыточности как способе страхования от разрывов установленных связей. Модель подразумевает наличие большого количества источников ресурсов, а также установление хороших отношений с поставщиками из разных областей. Получается, что в краткосрочном периоде может быть снижена эффективность, но в перспективе в условиях волатильности может предотвратить каскадные сбои.

Модель «Открытая платформа» заключается в создании технологической инфраструктуры с открытыми интерфейсами для подключения независимых разработчиков и сервисов. Данная модель предполагает снижение уровня зависимости от внутренних НИОКР и предполагает увеличение функциональности за счёт внешних компетенций. Иначе говоря, данная модель предполагает привлечение внешних инноваций посредством маркетплейсов.

Модель «Адаптивный хаб» заключается в установлении централизованного управления и сочетание его с децентрализованной реализацией. В данной модели предполагается сочетание единства целеполагания и операционной гибкости.

Модель «Экосистема доверия» предполагает формирование доверия посредством выработки репутационной системы, механизма совместного распределения рисков, а также общих стандартов взаимодействия. Модель предполагает минимизацию проявления оппортунистического поведения в совместной деятельности в условиях неопределённости.

Все рассмотренные модели при необходимости могут комбинироваться в зависимости от сферы деятельности и наиболее проявляющихся факторов нестабильности.

Заключение

Таким образом, в условиях нестабильности, которая на сегодняшний день характеризуется и параметрами VUCA-мира и BANI-мира, партнёрские экосистемы видоизменяются из инструмента оптимизации в обязательное условие для сохранения тех или иных экономических агентов.

Совокупное воздействие экономических, геополитических, психологических, экологических, социальных и технологических факторов предполагает переход от существующих статичных моделей кооперации к более динамичным системам, которые могут быстро реконфигурироваться. Основу для подобной адаптивности обеспечивают цифровые платформы.

Были рассмотрены 4 модели устойчивости для партнёрских экосистем в качестве стратегического ответа на рассмотренные факторы проявления нестабильности. Основным условием их эффективности выступает возможность их комбинирования между собой для достижения ещё большего уровня адаптации к различным рискам.

Источники:

1. Мишачева, Е. С. Экосистемы: предпосылки образования, принципы функционирования / Е. С. Мишачева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 6(62). – С. 563-566.
2. Миронова, О. А. Факторы повышения эффективности управления организациями в условиях VUCA- и BANI-мира / О. А. Миронова, Р. М. Богданова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 9(239). – С. 95-105.
3. Huib Wursten, Fernando Lanzer Worldviews, Vuca, Bani and change management / Huib Wursten, Fernando Lanzer [Электронный ресурс] // ResearchGate : [сайт]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/385428576_Worldviews_Vuca_Bani_and_change_management.
4. Мишачева, Е. С. Основы кооперативной деятельности / Е. С. Мишачева // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 3(68). – С. 298-302.
5. Ерлыгина, Е. Г. Инновационная деятельность как основной драйвер экономического развития России / Е. Г. Ерлыгина, Е. М. Шабанова // Beneficium. – 2025. – № 2(55). – С. 38-46. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).38-46.
6. Ширикова В.В., Шальнева М.С. Факторы, влияющие на стоимость корпоративных экосистем (в России) // Вестник евразийской науки. 2024. №2S. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-vliyayuschie-na-stoimost-korporativnyh-ekosistem-v-rossii.
7. Экологическая экономика и устойчивое развитие России / Е. Г. Ерлыгина, И. А. Зайцева, Т. Н. Кашицына [и др.]. – Владимир : Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2023. – 152 с. – ISBN 978-5-9984-1684-2.
8. Корпоративное и инклюзивное управление экономическими системами в эпоху устойчивого развития: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Владимир, 01 июля 2025 года. – Владимир: Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, 2025. – 251 с. – ISBN 978-5-8311-1662-5.
9. Partner Ecosystem Strategy: A Framework for Scalable Business Growth / [Электронный ресурс] // The Strategy Institute : [сайт]. – URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/partner-ecosystem-strategy-a-framework-for-scalable-business-growth.
10. Niall Cunneen, Roberto Wyszkowski Strategic Partner Ecosystems / Niall Cunneen, Roberto Wyszkowski [Электронный ресурс] // Sia : [сайт]. – URL: https://www.sia-partners.com/en/our-capabilities/strategic-partner-ecosystems.

С.С. Мухторзода – к.э.н., доцент, начальник инновационного центра и технопарка, Таджикский государственный университет коммерции, Душанбе, Республика Таджикистан, saidmukhtori.m84@gmail.com,

S.S. Mukhtorzoda – candidate of economic sciences, associate professor, head of the innovation center and technopark, Tajik state university of commerce, Dushanbe, Republic of Tajikistan.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В СТРАНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ: БАРЬЕРЫ, СТРАТЕГИИ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА
DIGITALIZATION OF RETAIL TRADE IN CENTRAL ASIAN COUNTRIES: BARRIERS, STRATEGIES AND GOVERNMENT SUPPORT

Аннотация. В статье исследуется франчайзинг как механизм устойчивого расширения розничных торговых сетей в условиях цифровой трансформации на примере г. Душанбе. Применены методы статистического анализа, GIS-картографирования и регрессионного моделирования на данных за 2019–2023 гг. Установлено, что адаптированные франчайзинговые модели повышают удовлетворенность потребителей: коэффициент CSI у франчайзинговых точек выше на 5,2 % при прочих равных условиях ($p < 0,001$). Предложена трехуровневая структурная модель, сочетающая централизованное управление брендом и логистикой, локальную автономию франчайзи (включая халяль-ассортимент) и поддержку со стороны инфраструктурной среды (склады-хабы, госпрограммы). Результаты апробированы сетями «Евар» и «Реал Трейдинг» и имеют практическую значимость для развития малого бизнеса и формирования устойчивой розничной экосистемы в странах Центральной Азии.

Abstract. The article examines franchising as a mechanism for the sustainable expansion of retail chains in the context of digital transformation using the example of Dushanbe. Methods of statistical analysis, GIS mapping, and regression modeling based on 2019-2023 data are applied. It has been found that adapted franchise models increase customer satisfaction: the CSI coefficient for franchise outlets is 5.2% higher, all other things being equal ($p < 0.001$). A three-level structural model is proposed that combines centralized brand management and logistics, local autonomy of franchisees (including halal assortment) and support from the infrastructural environment (warehouse hubs, government programs). The results have been tested by the Evar and Real Trading networks and are of practical importance for the development of small businesses and the formation of a sustainable retail ecosystem in Central Asian countries.

Ключевые слова: цифровизация, розничная торговля, Центральная Азия, государственная поддержка, цифровые барьеры, гибридные модели, франчайзинг.

Keywords: digitalization, retail trade, Central Asia, government support, digital barriers, hybrid models, franchising.

Введение

Цифровая трансформация розничной торговли в странах Центральной Азии (ЦА) протекает неравномерно и сталкивается с уникальным сочетанием вызовов: от слабой телекоммуникационной инфраструктуры и низкой банковской включенности до доминирования неформального сектора и культурной приверженности наличным расчетам [1]. В то же время регион демонстрирует высокий потенциал роста – по данным ЕАБР (2023), оборот розничной торговли в ЦА увеличился на 11,8 % в 2023 г., при этом доля цифровых транзакций остается ниже 15 % [2].

Цель статьи – выявить системные барьеры цифровизации, предложить адаптированные стратегии трансформации и обосновать механизмы государственной поддержки, способные ускорить интеграцию розничных сетей в цифровую экономику.

Барьеры цифровизации: региональный анализ

Эмпирический анализ (на основе данных Всемирного банка, UNDP, национальных статистических

агентств и полевых исследований в Душанбе, Ташкенте, Бишкеке) выделяет три группы барьеров (табл. 1).

Таблица 1 систематизирует ключевые препятствия цифровой трансформации розничной торговли в странах Центральной Азии по трем взаимосвязанным группам – инфраструктурным, институциональным и социально-культурным – с детализацией по каждой стране.

Анализ показывает, что Таджикистан и Туркменистан сталкиваются с наиболее серьезными ограничениями: слабая ИКТ-инфраструктура, низкая банковская включенность, доминирование наличных расчетов и отсутствие четкой правовой базы для e-commerce. В то же время Казахстан и Узбекистан демонстрируют прогресс за счет активной государственной поддержки, развития мобильных платежей и регуляторных инноваций (например, «песочниц»).

Таблица 1 – Барьеры цифровизации розничной торговли в странах Центральной Азии

Группа барьеров	Конкретные проявления	Региональная специфика (по странам)
Инфраструктурные	Низкая скорость и покрытие интернета (особенно в сельской местности) Дефицит ИКТ-оборудования в торговых точках Отсутствие единой B2B-платформы для взаимодействия ритейлеров и поставщиков	Таджикистан, Туркменистан: 4G только в крупных городах; <30% магазинов используют CRM. Кыргызстан: слабая энергосеть в горных районах. Узбекистан, Казахстан: развитая инфраструктура в столицах, но разрыв с регионами.
Институциональные	Правовая неопределенность в сфере e-commerce Бюрократические процедуры регистрации цифрового бизнеса Отсутствие гармонизированных стандартов цифровых платежей между странами	Таджикистан: отсутствие закона о цифровой торговле. Туркменистан: жесткий госконтроль, ограничения на онлайн-платформы. Узбекистан: запуск «регуляторных песочниц», но фрагментарное внедрение.
Финансовые и технологические	Низкая банковская включенность (35-45% населения) Доминирование наличных расчетов (60-70% транзакций) Нехватка квалифицированных IT-кадров	Таджикистан: доля безналичных платежей ~15%. Кыргызстан, Узбекистан: быстрый рост мобильных кошельков (Click, Payme), но низкое доверие к онлайн-платежам у старшего поколения. Массовая эмиграция IT-специалистов из Таджикистана и Кыргызстана.
Социально-культурные	Высокий уровень доверия к личному контакту и традиционным базарам Низкая цифровая грамотность (особенно среди лиц старше 45 лет) Религиозно-культурные предпочтения (халяль-ассортимент, сезонность спроса)	Все страны ЦА: базары остаются центрами локальной экономики Таджикистан, Узбекистан: до 30% ассортимента адаптируется под халяль-требования Цифровая грамотность: <30% в Таджикистане, ~50% в Казахстане.

Источник: составлено автором на основе [1-7]

Особую значимость имеет выявленная разрыв между столичными и периферийными регионами: даже в относительно продвинутых странах цифровизация сосредоточена в крупных городах, тогда как сельские и горные территории остаются в условиях цифрового неравенства.

Таким образом, таблица 1 не только фиксирует текущее состояние, но и обосновывает необходимость дифференцированного подхода к цифровизации – с учетом уровня урбанизации, культурных особенностей (включая халяль-ассортимент) и степени государственного регулирования. Это делает ее важной аналитической основой для разработки адаптивных стратегий и мер господдержки в регионе.

Стратегии адаптивной цифровизации

В ответ на указанные ограничения формируются **гибридные (phygital) стратегии**, сочетающие цифровые инструменты с традиционными практиками (таблица 2).

Таблица 2 систематизирует пять ключевых стратегий цифровой трансформации, разработанных с учетом специфики региона: низкой ИКТ-инфраструктуры, высокой доли наличных расчетов, культурно-религиозных особенностей (включая халяль-ассортимент) и слабой цифровой грамотности значительной части населения.

Особенностью предложенных стратегий является их гибридный, поэтапный и локализованный характер: вместо универсальных решений акцент сделан на контекстно-адаптированные модели – от USSD-заказов и мессенджер-коммерции до кластерных цифровых хабов и франчайзинга с цифровой поддержкой.

Таблица 2 – Стратегии адаптивной цифровизации розничной торговли в странах Центральной Азии

Стратегия	Суть и ключевые элементы	Целевая аудитория / контекст применения	Примеры реализации	Ожидаемый эффект
1. Гибридные (phygital) модели	Сочетание офлайн-торговли с базовыми цифровыми инструментами: USSD-меню, заказы через Telegram/WhatsApp, SMS-уведомления о скидках	Регионы с низкой интернет-проникновостью, пожилые покупатели, неформальный сектор	Прием заказов через Telegram-бот в сети «Евар»; USSD-сервисы для сельских районов Таджикистана	Сохранение доверия к личному контакту + постепенное вовлечение в цифровую среду
2. Локализованные цифровые платформы	Разработка IT-решений на национальных языках с поддержкой местных платежных систем (Payme, Click, Humo) и халяль-ассортимента	Городское население, молодежь, мусульманские потребители	Мобильное приложение «Реал Трейдинг» с таджикоязычным интерфейсом и интеграцией Payme	Повышение лояльности, рост онлайн-продаж на 15-20%
3. Франчайзинг с цифровой поддержкой	Предоставление франчайзи облачных POS-терминалов, упрощенных CRM-систем и обучения работе с цифровыми инструментами	Малый бизнес, начинающие предприниматели	Облачная касса + обучение мерчандайзингу в сетях «Реал Трейдинг», рассрочка на оборудование	Снижение барьеров входа, повышение CSI на 5-7%
4. Кластерные цифровые хабы	Создание B2B/B2C-платформ, объединяющих местных производителей, логистов и ритейлеров на единой цифровой площадке	Местные производители, микро- и малые предприятия	Пилотный проект в Хороге: совместная доставка товаров от фермеров в магазины через единый логистический хаб	Снижение логистических издержек на 20-25%, рост доли локальных товаров до 30-40%
5. Государственно-частное партнерство (ГЧП)	Субсидирование закупки POS-терминалов, налоговые льготы за внедрение ERP-систем, развитие цифровой инфраструктуры (4G/5G, электронные идентификаторы)	Все участники рынка, особенно в периферийных районах	Программа субсидирования терминалов в Душанбе (2024); ГЧП-проект по созданию единой торговой платформы	Ускорение легализации оборота, рост цифровых транзакций, снижение административных барьеров

Источник: составлено автором на основе [1-7]

Важно, что каждая стратегия сочетает технологический инструмент, целевую аудиторию, реальный пример реализации и измеримый эффект, что подтверждает ее практическую применимость. Особенно выделяется роль государственно-частного партнерства как катализатора цифровизации через субсидии, налоговые льготы и развитие инфраструктуры.

Таким образом, таблица 2 не только описывает текущие практики, но и формирует основу для адаптивной розничной экосистемы – авторской концепции С.С. Мухторзоды, направленной на устойчивую интеграцию розничных сетей в цифровую экономику Центральной Азии без разрыва с местными социально-экономическими реалиями.

Государственная поддержка: от регулирования к партнерству

Эффективная цифровизация невозможна без активной роли государства. Анализ опыта стран ЦА выявляет три ключевых направления поддержки (таблица3).

Таблица 3 – Государственная поддержка цифровизации розничной торговли: от регулирования к **партнерству**

Направление поддержки	Форма реализации	Конкретные меры	Примеры из стран Центральной Азии	Ожидаемый эффект
1. Регуляторные инновации	Создание гибкой нормативно-правовой среды	Введение «регуляторных песочниц» для тестирования fintech- и e-commerce-решений Упрощенная регистрация онлайн-магазинов Разработка закона о цифровой торговле	Узбекистан (песочницы с 2022 г.), Казахстан (Закон «О цифровом предпринимательстве», 2023)	Снижение административных барьеров, ускорение внедрения инноваций, повышение доверия инвесторов
2. Финансовые стимулы	Прямая и косвенная господдержка	Налоговые каникулы для IT-ритейлеров Субсидии на закупку POS-терминалов и CRM-систем Гарантии по кредитам для малого бизнеса	Таджикистан (субсидии на терминалы, 2024), Кыргызстан (льготные кредиты через МСП-фонд)	Снижение порога входа для малого бизнеса, рост доли легального оборота, увеличение цифровых транзакций
3. Инфраструктурное развитие	Государственно-частное партнерство (ГЧП)	Строительство логистических хабов и цифровых торговых зон Расширение покрытия 4G/5G в сельской местности Создание единой платформы госуслуг (eGov)	Казахстан (Astana Hub, eGov), Таджикистан (ГЧП-проект «Цифровой Душанбе»)	Повышение доступности цифровых услуг, снижение логистических издержек, рост инвестиционной привлекательности
4. Образовательные и кадровые программы	Повышение цифровой грамотности	Внедрение курсов цифровой экономики в вузах и колледжах Обучение предпринимателей работе с платежными системами и аналитикойПоддержка IT-стартапов через акселераторы	Узбекистан (IT-парки и образовательные гранты), Таджикистан (курсы при ТГУК и Минэкономразвития)	Формирование кадрового резерва, снижение зависимости от иностранных специалистов, устойчивое развитие цифровой экосистемы

Источник: составлено автором на основе [1-7]

Таблица демонстрирует эволюцию роли государства в развитии розничной торговли стран Центральной Азии – от традиционного административного регулирования к активному сотрудничеству с бизнесом и гражданским сектором. Выделены четыре ключевых направления поддержки: регуляторные инновации, финансовые стимулы, инфраструктурное развитие и образовательные программы.

Особую ценность представляет практическая конкретизация каждой меры: вместо абстрактных формулировок приведены реальные инструменты («регуляторные песочницы», субсидии на POS-терминалы, ГЧП-проекты) и примеры их реализации в Узбекистане, Казахстане, Таджикистане и Кыргызстане. Это подчеркивает контекстную адаптивность подходов к уровню цифровой зрелости каждой страны.

Важно, что таблица увязывает институциональные усилия с измеримыми экономическими эффектами: снижение административных барьеров, рост легального оборота, повышение инвестиционной привлекательности. Таким образом, она не только описывает текущую практику, но и формирует основу для стратегического планирования цифровой трансформации розничного сектора в регионе с учетом авторской концепции «адаптивной розничной экосистемы».

Заключение

Цифровизация розничной торговли в Центральной Азии требует отказа от универсальных моделей в пользу контекстно-адаптированных решений, учитывающих инфраструктурные ограничения, культурные особенности и уровень цифровой зрелости. Успешная трансформация возможна только при синергии трех элементов: гибридных бизнес-стратегий, локализованных технологий и целенаправленной государственной поддержки.

Предложенная модель может быть использована не только в странах ЦА, но и в других развивающихся регионах с аналогичными условиями. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку ROI цифровых инвестиций и разработку трансграничных стандартов цифровой торговли.

Источники:

1. Мухторзода С. С. Влияние цифровизации на трансформацию бизнес-моделей розничных торговых сетей: региональный аспект / М. К. Черняков, С. С. Мухторзода // Международный научно-исследовательский журнал. – 2025. – № 10(160). – DOI 10.60797/IRJ.2025.160.85.
2. Retail Sector Development in Central Asia: Trends and Prospects. – Almaty: EDB, 2023. – 68 p. URL: https://eabr.org/en/analytics/.
3. Мухторзода С. С. Некоторые аспекты становления цифровой экономики сферы услуг / М. К. Черняков, С. С. Мухторзода, М. С. Тулиев // Финансовый Бизнес. – 2023. – № 5. – С. 89–93.
4. Национальная стратегия финансовой инклюзивности Республики Таджикистан на 2022–2026 годы. – URL: https://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=14257.
5. Sustainable Urban Development and Retail Modernization in Dushanbe. – Dushanbe: UNDP, 2023. – 30 p. URL: https://www.tj.undp.org/.
6. The World Bank in Tajikistan. – URL: https://www.worldbank.org/en/country/tajikistan/overview.
7. Черняков М. К. Государственное регулирование – как фактор устойчивого развития розничной торговли в Республике Таджикистан / М. К. Черняков [и др.] // Устойчивое развитие инновационной экономики в Таджикистане и Польше. – Душанбе, 2016. – С. 181–185.

Э.Б. Найданова – к.э.н., доцент кафедры экономической теории, мировой экономики, государственного и муниципального управления, Восточно-Сибирский государственный технологический университет, Улан-Удэ, Россия, erzhena_bolotova@mail.ru,

E.B. Naydanova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economic theory, world economy, State and Municipal Management, East Siberian State Technological University, Ulan-Ude, Russia;

Е.Ц. Сахаровская – к.э.н., доцент кафедры экономической теории, мировой экономики, государственного и муниципального управления, Восточно-Сибирский государственный технологический университет, Улан-Удэ, Россия, saxarovskaya74@mail.ru,

E.Ts. Sakharovskaya – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economic theory, world economy, state and municipal management, East Siberian State Technological University, Ulan-Ude, Russia;

Л.В. Тушкаева – директор центра довузовской подготовки и приема абитуриентов, ст преподаватель кафедры менеджмента, Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, Улан-Удэ, Россия, lary78@mail.ru,

L.V. Tushkaeva – director of the center for pre-university training and admission of applicants, senior lecturer at the department of management, V.R. Filippov Buryat State Agricultural Academy, Ulan-Ude, Russia;

Д.Г. Бордоев – к.э.н., доцент кафедры экономической теории, мировой экономики, государственного и муниципального управления, Восточно-Сибирский государственный технологический университет, Улан-Удэ, Россия, drg-2@list.ru,

D.G. Bordoev – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economic theory, world economy, state and municipal management, East Siberian State Technological University, Ulan-Ude, Russia.

АГРАРНАЯ ПОЛИТИКА – ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕГИОНА
AGRARIAN POLICY IS THE BASIS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE IN THE REGION

Аннотация. Аграрная политика является одним из важных направлений общей государственной политики, которая отвечает за такой жизнеобеспечивающий раздел как продовольственная безопасность. В силу этого, сегодня, в условиях международных вызовов и противостояния коалиции западных экс-партнеров устойчивое развитие сельскохозяйственной отрасли - приоритетная задача аграрной политики. Целью работы является анализ современного состояния регионального агарного сектора и на основе полученных результатов определение тенденций развития аграрной политики территории. Рассматриваются ключевые параметры сельского хозяйства республики, которые отражают эффективность его функционирования на протяжении последних трех периодов. В рамках реализации аграрной политики аграриям предоставляются различные меры государственной поддержки, которые играют важную роль в устойчивом развитии отрасли. Проведена оценка влияния государственных программ по поддержке сельского хозяйства региона на устойчивость развития сельхозотрасли. Сделан вывод о целесообразности использования госпрограмм, которые позволяют субъектам сельхоздеятельности обновлять материально-техническую базу, расширять ресурсный потенциал за счет использования новых инновационных технологий. В совокупности все меры господдержки приведут к более эффективному производственному процессу и позволят аграриям использовать внедрять в обыденный процесс цифровые решения, которые упростят процесс производства и увеличат объемы производства.

Abstract. Agricultural policy is a key area of overall state policy, responsible for such a vital aspect as food security. Therefore, today, in the context of international challenges and the confrontation between Western and former partners, the sustainable development of the agricultural sector is a priority for agricultural policy. This paper aims to analyze the current state of the regional agricultural sector and, based on the results, identify trends in the development of agricultural policy in the region. Key parameters of the republic's agriculture, reflecting its performance over the past three periods, are examined. As part of the implementation of agricultural policy, farmers are provided with various state support measures that play a crucial role in the sustainable development of the sector. An assessment is made of the impact of state programs supporting regional agriculture on the sustainability of the agricultural sector. A conclusion is drawn regarding the feasibility of using state programs that enable agricultural entities to update their material and technical base and expand their resource potential through the use of new innovative technologies. Taken together, all government support measures will lead to a more efficient production process and allow farmers to implement digital solutions into their daily workflows, simplifying production and increasing output.

Ключевые слова: аграрная политика, регионы, аграрное производство, сельское хозяйство, Республика Бурятия.

Keywords: agrarian policy, regions, agricultural production, agriculture, Republic of Buryatia.

Введение

Аграрная политика является одним из приоритетных направлений в процессе формирования общей социально-экономической стратегии территории. Особенно актуальным изучение аграрной политики становится в современных условиях, когда наблюдается санкционное давление на Россию. Сегодня больше всего внимания нацелено на формирование продовольственной свободы страны, что предопределяет высокую значимость эффективного развития сельского хозяйства на региональном уровне. Сельское хозяйство – отрасль, которая нуждается в государственной поддержке вследствие влияния внешних, неконтролируемых факторов в виде природно-климатических условий. Также стоит отметить, что на протяжении многих лет Россия была импортозависима не только в сфере продовольствия, но и от семенного материала, техники и технологий. В настоящее время благодаря грамотной аграрной политики, реализации комплекса мер государственной поддержки можно увидеть положительные результаты во многих сферах агропромышленного комплекса страны. Поэтому очень важно вести грамотную аграрную политику на региональном уровне. Ведь каждый регион имеет свои особенности развития, свой ресурсный потенциал, что сказывается на уровне развития отрасли в целом.

Цель исследования – анализ современного состояния сельскохозяйственной отрасли республики Бурятия, выделить основные направления региональной аграрной политики и меры государственной поддержки отрасли, обеспечивающей повышение эффективности производства.

В исследовании использовались методы системно-структурного анализа, сравнительного анализа динамических рядов, статистические методы оценки, обобщения, абстрагирования. В качестве источников информации были использованы научные труды, нормативные и правовые документы, официальные статистические сборники.

Основная часть

Исследованию вопросов аграрной политики, ее целей и приоритетов посвящено немало научных трудов. Аграрная политика выступает как раздел общей экономической политики страны, с едиными задачами и целями. В современных научных трудах можно выделить два базовых подхода к пониманию аграрной политики. В первом подходе выделено более узкое понимание рассматриваемой категории и представляется как система целей и мероприятий, которые в своем сочетании призваны развивать аграрный сектор страны и регионов [2].

В более широком смысле представление об аграрной политике распространяется на продовольственную и

сельскохозяйственную политику, что подразумевает выстраивание системы производства, распределения и потребления продуктов питания между группами населения на основе их экономических возможностей, а также агропромышленную политику, базирующуюся на решении ключевых проблем по переработке сельхозсырья, и, наконец, внешнеторговую аграрную политику, направленную на формирование гармоничной торговой системы по обеспечению экспорта и импорта сельхозпродукции.

В современных нормативных источниках под аграрной политикой понимается стратегическая концепция страны, которая призвана всеми доступными мерами и методами поддерживать сельское хозяйство, повышая эффективность его производства, защищая при этом интересы субъектов, занимающихся аграрной производственной деятельностью [9]. На основании трактовки аграрной политики в рамках Закона [3], она является одним из разделов государственной политики социально-экономического развития страны. При этом именно аграрная политика обладает механизмом, способным повысить устойчивость сельских территорий и сельскохозяйственной отрасли.

Таким образом, аграрная политика является неотъемлемой частью общеэкономической политики государства и направлена поддержание на бесперебойного и ритмичного сельскохозяйственного производства для формирования продовольственной обеспеченности регионов и страны в целом.

Региональный аграрный сектор очень важен для формирования общенациональной агропродовольственной политики. Особенно значимым является мониторинг функционирования АПК в регионах с экстремальными и суровыми климатическими условиями [10]. Республика Бурятия относится к территориям с суровыми природными условиями, что в некотором роде замедляет процесс аграрного производства. Бурятия – регион, входящий в состав Дальневосточного федерального округа и имеющий довольно хороший потенциал, способный улучшить показатели эффективности сельскохозяйственного производства.

На рисунке 1 показаны значения критериев динамики аграрного производства в регионе и темпы его роста за последние три года.



Рисунок 1 – Динамика регионального валового производства продукции сельского хозяйства [8]

Производство сельхозпродукции в регионе в 2024 г. выросло на 3,1% по отношению к предыдущему 2023 году. Однако в 2023 г. по сравнению с 2022 г наблюдается сокращение показателя на 1,5%. Несомненно, такая незначительная динамика не может повлиять на масштабы аграрного производства, но в таких ситуациях весьма важно проводить анализ причин снижения показателей и вносить корректировки в процесс управления для избегания негативных последствий в будущих периодах.

Структура аграрной сферы региона имеет довольно стабильную устойчивость, с преобладающим направлением животноводческой отрасли. Внутри животноводческой подотрасли преимущественный приоритет принадлежит мясному подкомплексу, в силу сложившейся традиционной направленности и с учетом этнической составляющей. На рисунке 2 отражена структура производства сельхозпродукции в Бурятии, где довольно четко обозначена ярко выраженная преимущественная доля производства продукции животноводство. На протяжении периода исследования показатель колеблется в пределах 66-70 % (рисунок 2). При этом виден рост стоимости произведенной продукции в регионе как в целом по сельскому хозяйству, так и по каждой подотрасли отдельно.

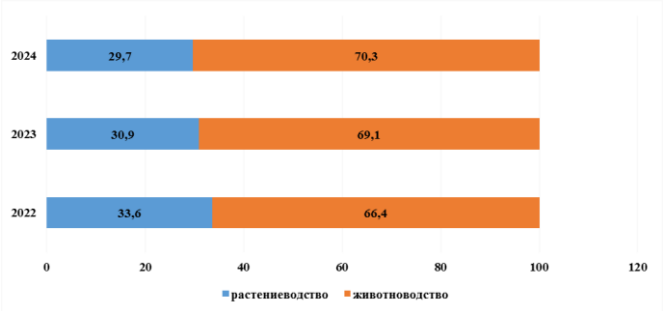


Рисунок 2 – Структура производства сельскохозяйственной продукции за 2022-2024 гг., % [8]

В растениеводческой подотрасли региона выделяется три базовых направления – зерновое хозяйство, картофелеводство, кормопроизводство. И именно эти векторы задают 30%-ную долю производства продукции на

протяжении многих лет. Также исследователями отмечается, что в регионе наблюдается на протяжении последних лет сокращение посевных площадей, что сказывается на объемах валового сбора продукции растениеводства [2]. На рисунке 3 показана трехлетняя динамика валового сбора сельхозкультур, выращиваемых в республике.

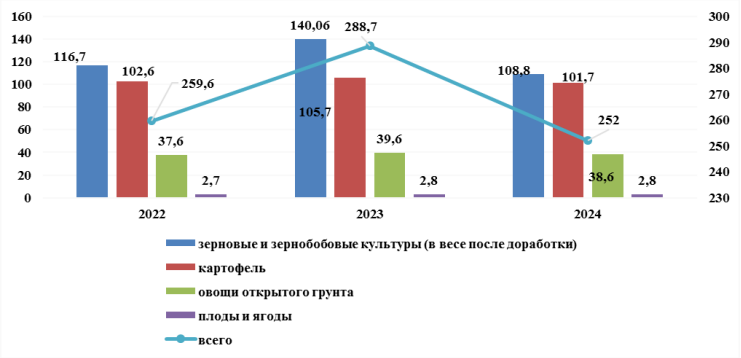


Рисунок 3 – Динамика и структура показателей валового сбора сельскохозяйственных культур, тыс. тонн [8]

На рисунке довольно четко прослеживается сокращение объемов производства зерновых и зернобобовых культур в Республике Бурятия в 2024 г. по сравнению с 2023 г. на 22,2%. Также наблюдается снижение показателя валового сбора по таким сельхозкультурам как картофель – на 3,8%, овощи открытого грунта – 2,5%. Значение показателя плодов и ягод на протяжении 2022-2024 гг. остается статичным.

Важным качественными показателями, характеризующим уровень эффективности функционирования аграрного производства является урожайность сельхозкультур (рисунок 4). За три года показатели урожайности имеют такую же тенденцию, как и другие – в 2023 г. можно констатировать положительную динамику по сравнению с 2022 г., однако уже в 2024 г. снова происходит снижение параметра по отношению к 2023 г. по зерновым и зернобобовым культурам в рассматриваемый период динамика отрицательная в 2024 г. в сравнении с 2023 г., где темп снижения равен 20,7%, по картофелю – на 13%, по плодам и ягодам – на 1,9%. Лишь урожайность овощей открытого грунта имеет положительную динамику в 2024 г. по сравнению с 2023 г., где рост составил 2,9%.

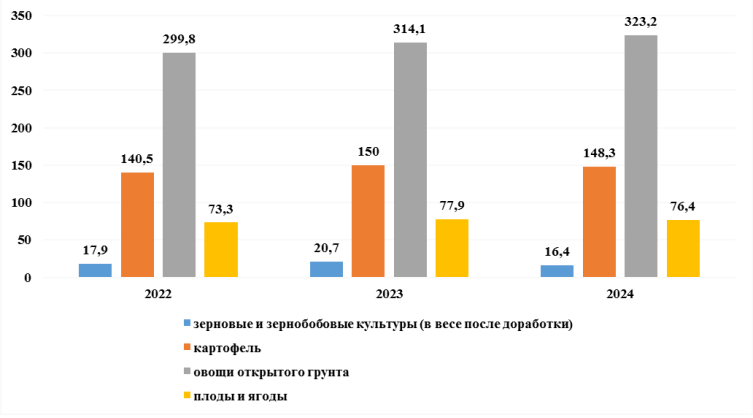


Рисунок 4 – Динамика показателей урожайности сельскохозяйственных культур, ц/га убранной площади [8]

Природно-климатические условия, в которых функционируют сельхозпредприниматели республики, относятся к суровым. Данный факт накладывает некоторые сложности в ведение бизнеса. Помимо экстремальных природных условий присутствуют еще некоторые факторы, которые осложняют производственный процесс. Сюда можно отнести неудовлетворительное состояние почв, относимых к сельхоугодьям. Вследствие многолетнего отсутствия правильного и гармоничного ухода за почвами, сегодня можно наблюдать снижение их плодородия, что конечно же сказывается и на показателях урожайности и требует больших затрат [11].

В связи с этим, при ведении растениеводческой деятельности аграриям стоит учесть ряд критериев [7]:

– экстремальность и суровость природно-климатических условий;

– низкую водоудерживающую способность почв, сухость воздуха и небольшое количество атмосферных осадков весной в тандеме с сильными ветрами, высокие дневные температуры способствуют иссушению пахотного слоя, сильно задерживая в отдельные годы появление всходов;

– холодная, малоснежная зима, лето теплое умеренно, при этом в первой половине засушливое, а во второй – дождливое.

Все факторы, которые были представлены выше являются сдерживающими для более эффективного развития земледелия в регионе. Сюда же суммируются и низкая оснащенность сельхозтехникой, минеральными удобрениями и средствами защиты от болезней и вредоносных насекомых. По оценкам специалистов, в регион в большей части агропредпринимательства применяется экстенсивный способ ведения деятельности в части

технологического возделывания зерновых и бобовых культур [5].

Для успешного и ритмичного ведения сельскохозяйственной предпринимательской деятельности необходимо иметь устойчивую материально-техническую базу. Для аграрной сферы особое значение имеют такие основные средства как комбайны, трактора, специализированное оборудование и инвентарь.

Животноводство в Бурятии является традиционной отраслью сельского хозяйства, которая довольно интенсивно поддерживается со стороны государства через всевозможные инструменты. Для полного анализа агарного производства региона необходимо выстроить динамику развития животноводства (таблица 1, 2).

Таблица 1 – Производство основных продуктов животноводства [8]

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонения, 2024 г. к 2022 г., %
Скот и птица на убой (в живом весе), тыс.т	70,5	77,9	79,5	112,8
Молоко, тыс.т	91,5	82,0	80,6	88,1
Яйца, млн.шт	93,3	92,6	92,7	99,4
Шерсть (в физическом весе), т	451	481	483	107,1

Анализ показателей производства продукции животноводства Бурятии дает возможно увидеть тенденции развития отрасли и приоритетные ее направления. В 2024 г. по отношению к 2022 г. согласно расчетам, приведенным в таблице, прослеживается рост показателей производства мяса и шерсти, и сокращение показателей производства молока и яиц. Если по производству яиц можно наблюдать незначительное снижение производства при одновременной колеблемости динамики показателя за три рассматриваемых года, то по производству молока прослеживается отчетливая отрицательная тенденция.

Бурятия традиционно наращивала объемы производства молока и мяса на протяжении долгих лет, однако в период первых кризисных явлений нового тысячелетия стали сокращаться объемы производства. После санкций 2014 г. и объявления продовольственного эмбарго странами запада, со стороны правительства России стали активно применяться меры поддержки, которые помогали аграриям выстроить новую структуру производственных и логистических отношений. Но, несмотря на довольно весомые финансовые инвестиции для развития сельского хозяйства, объемы производства молока в регионе не достигли докризисного уровня.

В таблице 2 представлена динамика продуктивности отрасли животноводства в регионе.

Таблица 2 – Динамика продуктивности скота и птицы, кг [8]

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонения, 2024 г. к 2022 г., %
Надой молока на одну корову	3471	3322	3319	95,6
Средняя годовая яйценоскость кур-несушек, шт	н/д	н/д	236	-
Средний годовой настриг шерсти с одной овцы (в физическом весе)	2,0	2,1	1,7	85,0
Продукция выращивания (приплод, прирост, привес) скота в расчете на одну голову	107,0	65,0	51,0	47,7

н/д – нет данных

Согласно данным таблицы, можно констатировать, что надой молока в 2024 г. по отношению к 2022 г. сократился на 4,4%, годовой настриг сократился на 25%, а продукция выращивания скота в расчете на одну голову – на 52,3% соответственно.

Аграрная политика направлена на поддержание сельскохозяйственного производства и при этом используются различные инструменты, позволяющие перенаправить тренд развития отрасли в положительное русло. Одним из наиболее действенных инструментов сегодня является государственная программа. В Бурятии довольно активно реализуется программа «Развитие агропромышленного комплекса и сельских территорий в Республике Бурятия». На рисунке 5 представлены параметры финансирования госпрограммы.

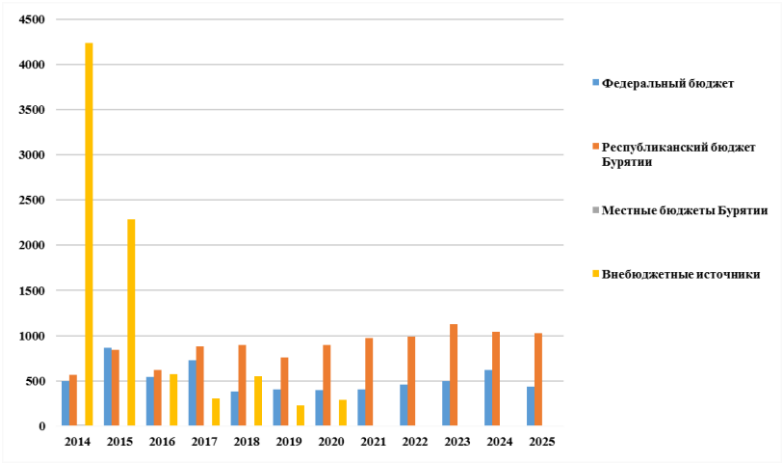


Рисунок 5 – Параметры финансирования Госпрограммы «Развитие агропромышленного комплекса и сельских территорий в Республике Бурятия» [4]

В рамках программы наибольшая часть финансирования из внебюджетных источников была потрачена в начале ее реализации. И «львиная» доля расходов по программе пришлась на региональный бюджет.

Использование средств госпрограммы оживило сельское хозяйство региона. Инвестиционный поток, направленный на развитие отрасли позволил нарастить многие показатели, что привело к более устойчивому развитию аграрного сектора республики в целом.

Ведь именно инвестиции дают новую жизнь некогда забытым проектам, позволяют возобновить функционирование приостановленных объектов. На рисунке 6 показана динамика инвестиционных вложений в регионе. Инвестиции в основной капитал в республике имеют неоднозначную динамику за период 2022-2024 гг. С 2022 г. по 2023 г. наблюдается рост показателя, а в 2024 г. можно увидеть его снижение по отношению к предыдущему периоду. Инвестиции в основной капитал в сельскохозяйственной отрасли имеют отрицательный тренд. Так, в 2024 г. по сравнению с 2022 г. значение показателя уменьшилось на 42,1%.

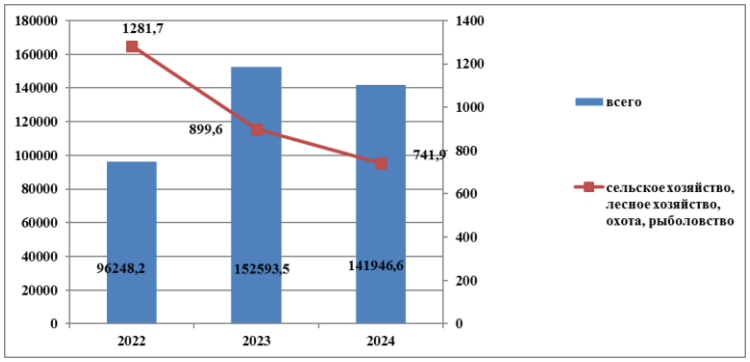


Рисунок 6 – Инвестиции в основной капитал аграрной сферы Республики Бурятия, млн руб. [8]

Для повышения устойчивости развития сельскохозяйственного производства необходимы вложения. Сельское хозяйство – многоукладная и сложная структура, которая нуждается в постоянном внимании со стороны государства. Сегодня аграрное производство помимо высоких затрат и отраслевых рисков отягощено переструктурированием торговых отношений вследствие изменения трендов на мировой политической арене [6]. Меры господдержки, особенно в регионах, имеющих суровые или экстремальные природно-климатические условия, являются спасением агропроизводства.

Все меры господдержки позволили значительно увеличить параметры развития сельского хозяйства во всей стране и в ее регионах. При этом предстоит еще довольно обширная работа, связанная с переходом на цифровую аграрную экономику. Современные тренды диктуют свои условия жизни в мировом пространстве и аграрная сфера также должна подстраиваться по текущие веяния. Цифровизация все глубже проникает во все слои общества, что предопределяет достижения цифровой зрелости у аграриев [2]. Сегодня в Бурятии также при помощи мер господдержки постепенно внедряются новые технологии ведения аграрного производства. Особенно важно в регионе возобновить молочное производство, поскольку именно данное направление на протяжении многих лет являлось традиционным в республике. А также учитывая суровость природных условий для местных жителей важно потреблять рациональную норму белковосодержащих продуктов. Для достижения этой задачи в регионе запланировано строительство новых молочных ферм в рамках реализации программы по развитию сельского хозяйства в Республике Бурятия [7].

Сегодня агропромышленный комплекс республики развивается, однако есть определенные трудности, связанные с финансированием предпринимательской деятельности. Государственные программы во многом помогли повысить эффективность функционирования отрасли, однако этих средств все же недостаточно. Ведь на протяжении многих лет после распада союза предприятия агропромышленного комплекса вынуждены были выживать, материально-техническая база износилась. И сегодня для полной замены всего оборудования, транспортных средств и техники необходимы колоссальные финансовые вливания. Процесс воспроизводства основных фондов идет медленно, однако прогресс есть благодаря поддержке аграрной сферы со стороны государства и финансирования и субсидирования через различные инструменты и механизмы.

Заключение(выводы)

Таким образом, на основании проведенного исследования развития аграрного производства в Республике Бурятия, можно сказать, что аграрный сектор имеет довольно неплохие предпосылки для получения более лучших результатов функционирования отрасли. Но при этом есть некоторые проблемы, связанные с сокращением качественных показателей за период исследования. При этом важную роль в развитии сельского хозяйства играет уровень господдержки, который реализуется через различные инструменты [1]. Благодаря активно реализуемым госпрограммам сельское хозяйство в регионах имеет возможно обновлять материально-техническую базу, внедрять в производственный процесс новые технологические решения, что в совокупности влияет на устойчивость отрасли. На наш взгляд, имеющийся потенциал аграрного сектора региона не реализован в силу некоторого инновационного отставания развития отрасли. Цифровые технологии используются лишь в крупных компаниях, которые имеют ресурсы для разработки и внедрения новых технологий. А для средних и малых агропредпринимателей такие расходы становятся «неподъемными» в силу высокой стоимости внедрения цифровых решений. Поэтому на региональном уровне стоит рассмотреть формирование единой цифровой экосистемы, которая позволила бы использовать цифровые возможности для всех групп хозяйствующих субъектов аграрной сферы республики.

Источники:
1. Кюндяйцева А.Н., Эверстова Л.А. Сущность устойчивости аграрного производства, формирования и объективные предпосылки // Современные аспекты экономики. – 2018. – № 11(255). – С. 42-48.
2. Найданова Э.Б., Полянская Н.М. Приоритеты агропродовольственной политики региона в условиях социально-экономических трансформаций. – Улан-Удэ : ФГБОУ ВПО Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2025. – 152 с.
3. О развитии сельского хозяйства: Федеральный закон от 29.12.2006 № 264-ФЗ URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64930/?ysclid=l3e3o6d1ta (дата обращения: 07.01.2026).
4. Об утверждении Государственной программы «Развитие агропромышленного комплекса и сельских территорий в Республике Бурятия». Постановление Правительства Республики Бурятия от 28.02.2013 № 102 (с изм. и доп.). URL: https://kodeks.ru (дата обращения: 20.12.2025).
5. Орлова О. С. Аграрное производство региона как индикатор достижения его продовольственной безопасности (на примере Тверской области) // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 3(63). – С. 74-83. – DOI 10.26456/2219-1453/2023.3.074-083.
6. Полянская Н.М., Найданова Э.Б., Шобдоева Н.В. Продовольственная самообеспеченность и импортозамещение в России // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 12. – С. 15-26. – DOI 10.32651/2312-15.
7. Портал Правительства Республики Бурятия. URL: https://egov-buryatia.ru/. (дата обращения: 30.12.2025).
8. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия (Бурятстат). URL:https://03.rosstat.gov.ru (дата обращения: 20.12.2025).
9. Шутьков А.А., Шутьков С.А., Ярлыкапов А.Б. Аграрная политика: социально-экономические аспекты формирования в современных условиях хозяйствования // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 3, № 2. – С. 88-93.
10. State financial support for agricultural sector in region / A. A. Kolesnyak, E. B. Naydanova, N. M. Polyanskaya, I. A. Kolesnyak // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science : conference proceedings, Krasnoyarsk, Russia, 13–14 ноября 2019 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. Vol. 421. – Krasnoyarsk, Russia: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2020. – P. 22030. – DOI 10.1088/1755-1315/421/2/022030.

Е.А. Наумова – к.э.н., зав.кафедрой бухгалтерского учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, elenanaumova@mail.ru,

E.A. Naumova – candidate of economic sciences, head of department, St. Petersburg State Maritime Technical University, St. Petersburg, Russia;

Е.А. Ляшенко – магистрант, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, elizabeth.lya1@gmail.com,

E.A. Lyashenko – master's student, St. Petersburg State Maritime Technical University, St. Petersburg, Russia.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ АУДИТОРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
FEATURES OF FORMATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF AUDIT ORGANIZATIONS

Аннотация. В статье проведено исследование особенностей системы внутреннего контроля аудиторской организации. Представлены общая характеристика системы внутреннего контроля и описание отдельных ее элементов. Рассмотрены особенности аудиторской деятельности, влияющие на формирование и функционирование системы внутреннего контроля. Сформирована модель системы внутреннего контроля аудиторской организации, сочетающая элементы классической модели внутреннего контроля; механизмов, обеспечивающих качество аудиторской деятельности согласно международным аудиторским стандартам и требованиям законодательства в отношении соблюдения правил внутреннего контроля по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и распространения оружия массового уничтожения. Представлены элементы системы внутреннего контроля качества деятельности аудиторских организаций согласно требованиям законодательства. Рассмотрена структура внешнего контроля качества аудиторской деятельности, приводится анализ результатов контроля со стороны саморегулируемой организации аудиторов «Ассоциации «Содружества» за период 2020-2024гг. Утверждается, что повышение эффективности функционирования системы внутреннего контроля аудиторских организаций, обеспечивающее надлежащее качество предоставляемых аудиторских услуг, является обязательным условием для реализации поставленных государством задач по дальнейшему развитию аудиторской деятельности.

Absrtract. The article examines the specific features of the internal control system of an audit organization. It provides a general description of the internal control system and describes its individual elements. It considers the specific features of auditing that influence the formation and functioning of the internal control system. A model of the internal control system of an audit organization has been developed, combining elements of the classical internal control model; mechanisms that ensure the quality of auditing activities in accordance with international auditing standards and legislative requirements regarding compliance with internal control rules to combat the legalization (laundering) of proceeds from crime, the financing of terrorism and the proliferation of weapons of mass destruction. The elements of the internal quality control system of audit organizations in accordance with legislative requirements are presented. The structure of external quality control of audit activities is considered, and the analysis of the results of control by the self-regulatory organization of auditors "Association "Commonwealth" for the period 2020-2024 is provided. It is argued that improving the efficiency of the internal control system of audit organizations, ensuring the appropriate quality of the provided audit services, is a prerequisite for the implementation of the objectives set by the state for the further development of auditing activities.

Ключевые слова: аудиторская деятельность, аудиторские организации, внешний контроль деятельности, международные стандарты аудита, органы внешнего контроля, элементы системы внутреннего контроля.

Keywords: auditing activities, audit organizations, external control of activities, international auditing standards, external control bodies, elements of the internal control system.

Введение

Система внутреннего контроля (далее-СВК) – является основой системы управления любого хозяйствующего субъекта. Обязательность ее создания и функционирования закреплена Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ.

Эффективное функционирование СВК направлено на достижение основных целей деятельности хозяйствующего субъекта:

− операционной, обеспечивающей эффективное функционирование бизнес-процессов;

− финансовой, направленной на формирование достоверной бухгалтерской (финансовой отчетности);

− правовой, заключающейся в соблюдении требований законодательства.

Понятие внутреннего контроля трактуется как система мер, организованных руководством по выполнению

всех обязанностей работников и контролю над ними с целью эффективного управления производством [1].

Концептуальные основы внутреннего контроля были сформулированы в 1992 г. в докладе «Внутренний контроль: интегрированный подход», подготовленном Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредуэя, получившие название концепции COSO по наименованию комитета-организатора [2].

Система внутреннего контроля основывается на следующих принципах:

– понимание всеми сотрудниками, что политика всеобъемлющего контроля – это внутренняя среда организации, включающая этические ценности, стиль управления, процесс принятия решений, делегирование полномочий и принятие ответственности, политика в отношении персонала, компетентность сотрудников и отношение управленческого аппарата компании к внутреннему контролю;

– внутренний контроль должен обеспечивать непрерывное определение, анализ и управление рисками, стоящими перед организацией на пути достижения своих целей;

– осуществление контроля должно быть повседневным;

– организация системы санкционированного доступа к информации: соответствующая информация должна быть доступна тому, кто в ней нуждается в силу возложенных на него функций/обязанностей;

– функционирование мониторинга системы внутреннего контроля, необходимого для оценки его эффективности [3].

Несмотря на общие подходы и принципы организации СВК, конкретные механизмы системы предприятия зависят от целого ряда факторов, таких как характер деятельности, организационно-правовая форма, масштаб бизнеса, отраслевая принадлежность и другие. Нормативно-правовые основы организации СВК также имеют определенную специфику:

– в зависимости от вида деятельности (для кредитных, страховых, клиринговых организаций, организаторов торгов на товарных и фондовых биржах, негосударственных пенсионных фондов, центрального депозитария, распорядителей и администраторов бюджетного финансирования);

– в зависимости от организационно-правовой формы (в качестве обязательного требования – для акционерных обществ, потребительских обществ и их союзов, управляющих компаний инвестиционных фондов, сельскохозяйственных кооперативов, товариществ собственников жилья; в зависимости от требований учредителей – для обществ с ограниченной ответственностью);

– в зависимости от характера осуществляемых операций (для физических и юридических лиц, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом, перечень которых установлен Федеральным законом «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма») и др.

Специфика функционирования аудиторских организаций также определяет особенности формирования системы внутреннего контроля деятельности, которые являются предметом исследования данной статьи.

Аудиторские компании обязаны иметь СВК, которая обеспечивает требования законодательства, внешних пользователей отчетности и лиц, ответственных за корпоративное управление в аудируемых субъектах [4].

Материалы и методы

Аудиторский бизнес, как и любая другая предпринимательская деятельность, должен придерживаться классической модели системы внутреннего контроля, включающей пять основных компонентов [3, 5].

1. *Контрольная среда.* Этот элемент представляет собой совокупность принципов и стандартов предприятия, обеспечивающих понимание СВК и требований к ней со стороны персонала организации.

2. *Оценка рисков* – процесс, направленный на выявление, устранение и предотвращение рисков недостижения экономическим субъектом поставленных целей. Ответственные лица предприятия должны оценивать вероятность возникновения рисков, их существенность (возможный ущерб), а также принимать решения по принятию и управлению рисками. Кроме того, в организации должен поддерживаться своевременный обмен информацией между органами управления и структурными подразделениями для оперативного управления рисками/

3. *Процедуры внутреннего контроля* – это действия, направленные на минимизацию рисков, влияющих на достижение целей экономического субъекта. Они должны осуществляться на всех уровнях управления с учетом особенностей контрольной среды предприятия.

4. *Информация и коммуникация*. Этот элемент СВК обеспечивают своевременную регистрацию в учетных системах важных для деятельности экономического субъекта данных и обмена этими данными между его руководителями и структурными подразделениями для эффективной работы предприятия. Используемая информация должна быть своевременной и качественной, поскольку это влияет на принятие управленческих решений, и в конечном итоге также на эффективность СВК.

5. *Оценка внутреннего контроля* - проводится в отношении перечисленных выше элементов внутреннего контроля, чтобы определить их результативность и эффективность. Оценка осуществляется посредством постоянного наблюдения (непрерывного мониторинга) качества функционирования СВК организации и отдельных оценок надежности средств контроля. Мониторинг позволяет убедиться, что средства контроля функционируют эффективно и может выполняться непрерывно или на периодической основе.

СВК организации как инструмент управления компанией базируется на двух основных принципах:

– системности – пять перечисленных элементов СВК представляют собой систему, в которой все они действуют одновременно;

– ннтегрированности – все элементы находятся в непосредственном влиянии друг на друга и способны

функционировать, взаимодействуя в совокупности.

Аудиторские организации осуществляют свою деятельность согласно федеральному закону № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» [6] и международным стандартам аудита, согласно которым они обязаны установить и соблюдать правила внутреннего контроля качества работы. Разработанная система управления качеством аудиторской организации должна обеспечить разумную уверенность в том, что:

– организация и ее персонал выполняют свои обязанности и аудиторские задания в соответствии с профессиональными стандартами, применимыми требованиями законов и нормативных актов;

– заключения или отчеты по результатам выполненных заданий носят надлежащий характер с учетом конкретных обстоятельств.

Другими словами, СВК аудиторских организаций должна создаваться и функционировать не только по общеустановленным правилам и принципам, но также обеспечивать необходимость соблюдения профессиональных требований в отношении осуществления аудиторской деятельности. В первую очередь, это касается организации контроля качества деятельности, регламентированного соответствующим международным стандартом и обязательным для применения на территории РФ российскими аудиторами [7].

При создании СВК необходимо учитывать особенности осуществления отдельных видов оказываемых аудиторских услуг:

– бизнес-процессы обязательного и инициативного аудита;

– бизнес-процессы сопутствующих аудиту услуг;

– бизнес-процессы прочей деятельности: ведение и сопровождение бухгалтерского учета, консалтинговые услуги, оценка бизнеса, образовательные и прочие услуги, право на осуществление которых закреплено законом в условиях исключительности аудиторской деятельности и запрета на ее совмещение с другими видами бизнеса [6].

Соотношение отдельных видов услуг, оказываемых аудиторской организации является индивидуальным и зависит от ряда факторов – размера организации, кадрового состава, маркетинговой политики, сроков работы на рынке аудиторских услуг и многих других, оно также подвержено влиянию изменений законодательства в области аудита, в первую очередь, в отношении критериев обязательного аудита для хозяйствующих субъектов [8].

Правила внутреннего контроля деятельности должны быть встроены в СВК аудиторской организации. Их соблюдение позволит сформировать механизмы СВК таким образом, чтобы благодаря ее функционированию появилась разумная уверенность в следующих обстоятельствах:

– профессиональные стандарты и требования законодательства в полном объеме соблюдены всеми сотрудниками аудиторской организации,

– результаты работы аудиторской организации – аудиторские заключения носят надлежащий характер.

Целью внутреннего контроля аудиторской организации является реализация совокупности правил (рисунок 1):

– классической системы внутреннего контроля,

– внутреннего контроля качества аудиторских услуг,

– внутреннего контроля по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения (далее – ПОД/ФТ/ФРОМУ).



Рисунок 1 – Система внутреннего контроля аудиторской организации

(Источник: составлено авторами)

Для представленных на рис.1 трех направлений контроля используются единые элементы: контрольные процедуры и мониторинг, при этом контрольные процедуры делятся на системные и специальные. Если системные процедуры являются едиными для СВК, что формализует сам процесс контроля, то специальные процедуры являются индивидуальными для каждой подсистемы. Комбинирование специальных и системных процедур позволяет сохранять высокий уровень внутреннего контроля в организации, перераспределяя контрольную нагрузку.

Мониторинг контрольных процедур может проходить двумя путями:

1. отдельно для всех подсистем СВК;
2. анализ работы полной СВК как комплекса процессов.

Применение комплексного анализа позволяет оценить качество организации СВК. Все подсистемы взаимосвязаны между собой, поэтому рассмотрение их в совокупности является более результативным. [9]

Аудиторские организации в рамках СВК должны обеспечить надлежащее качество оказываемых услуг, что проявляется в реализации специальных мероприятий. Инвестиции в развитие СВК, такие как развитие системы управления качеством, внедрение технологичных инструментов для работы аудиторских групп, усиление мониторинга качества выполнения аудиторских заданий дают свой эффект в перспективе, улучшая уровень аудиторских услуг.

Оценка качества аудиторских услуг реализуется через внедрение мероприятий внутреннего и внешнего контроля деятельности, результаты которых способствуют улучшению качества оказываемых услуг и повышению доверия пользователей к работе компании.

Обязательность соблюдения требований внутреннего контроля качества установлена в отношении всех аудиторских организаций и аудиторов. Ответственность за его организацию несет руководитель и прямые исполнители согласно действующим международным стандартам аудита.

Необходимым условием обеспечения качества аудиторских услуг является поддержка руководства аудиторской организации, а также сформированная в организации совокупность ценностей и сценариев действий. Эффективный механизм управления закрепляет за каждым сотрудником аудиторской организации понимание и ответственность за соблюдение норм этики и стандартов аудиторской деятельности.

В рамках системы управления качеством аудиторская организация:

1. Работает с персоналом по вопросам консультирования, повышения квалификации в рамках приверженности качеству при выполнении своих профессиональных обязанностей для молодых сотрудников и опытных специалистов.
2. Формирует и применяет инструменты контроля качества в организации.
3. Следует международным стандартам аудита и требованиям профессиональной этики.
4. Непрерывно развивает систему управления качеством, совершенствуя методики и подходы.

Развитая система контроля качества включает выделение целей, постановку задач, оценку рисков и установку контрольных процедур по её элементам, применяемым в организации. Эта информация отражается во внутрифирменных стандартах, которые обязаны соблюдать все сотрудники организации.

Система управления качеством аудиторской организации относится не только к услугам по проведению обязательного или инициативного аудита, но и к другим видам услуг, таким как сопутствующие услуги (например, обзорные поверки, компиляция финансовой отчетности) или прочие услуги (например, бизнес – консалтинг, налоговый аудит), интерес к которым со стороны бизнеса возрастает.

Принципы внутреннего контроля качества деятельности аудиторских организаций отражены в МСА 220, элементы этой системы представлены на рисунке 2.

Политика руководства играет ключевую роль в поддержании стремления сотрудников соблюдать процедуры управления качеством. На аудиторское заключение, которое является конечной целью работы аудиторов, опираются внешние пользователи и заинтересованные лица, поэтому в организации должна быть сформирована культура следования принципам качества, профессиональной этики, независимости и ответственности. Руководство обязано транслировать верность принципам качества в своих заявлениях, презентациях, через взаимодействие с клиентами и сотрудниками. На нем лежит кураторство инициатив сотрудников и отдела управления качеством, а также финальная ответственность за их реализацию.

Основные постулаты качества отражаются в Кодексе поведения организации, в котором закрепляются понятия личной и коллективной ответственности и продвигаются цели системы управления качеством. Сотрудники берут на себя обязательство исполнять требования Кодекса и обучаться на тренингах, связанных с пониманием принятых основ. Консультирование – лучший путь к развитию сильной корпоративной культуры и поддержанию ценностей в компании. Профессиональные стандарты обращают особое внимание на соблюдение требований независимости. Руководитель и участники рабочих групп не должны иметь финансовую заинтересованность в аудируемых лицах и результатах оказания аудиторских услуг, а также им запрещено иметь прочие недопустимые взаимоотношения с аудируемыми лицами, должностными лицами и собственниками, которые могут прнвестки с конфликту интересов сторон. Внутри аудиторской компании должны быть организованы контрольные процедуры и инструктажи по противодействию взяточничеству, коррупции и отмыванию преступных доходов, финансированию терроризма. Задачей организации является минимизация вовлечения в противозаконные деяния сотрудников, публичных должностных лиц путем анализа рисков в отношении противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, финансированию терроризма и распространения оружия массового уничтожения (ПОД/ФТ/ФРОМУ) [10].



Рисунок 3 – Элементы системы управления качеством аудиторской организации
(Источник: составлено авторами на основе [7])

Следует отметить, что СВК аудиторских организаций подлежит обязательному внешнему контролю в соответствии с федеральным законом № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» [6].

Органы, осуществляющие внешний контроль аудиторских организаций, представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура внешнего контроля аудиторских организаций
(Источник: составлено авторами на основе [6])

Внешний контроль, может осуществляться со стороны саморегулируемой организации аудиторов (СРОА) в отношении аудиторских организаций и аудиторов или со стороны Федерального казначейства в отношении тех организаций, которые оказывают аудиторские услуги общественно значимым организациям, критерии отнесения к которым закреплены законом. При этом за деятельностью самой СРОА осуществляется контроль со стороны Министерства Финансов РФ. Законом также предусмотрен дополнительный надзор со стороны Центробанка РФ за деятельностью аудиторских организаций в части оказания ими аудиторских услуг общественно значимым организациям, работающим на финансовых рынках. Предметом внешнего контроля качества работы является соблюдение аудиторскими организациями и аудиторами требований нормативных документов:

– Федерального закона «Об аудиторской деятельности»;
– стандартов аудиторской деятельности;
– правил независимости аудиторов и аудиторских организаций;
– Кодекса профессиональной этики аудиторов. [6]

Внешний контроль качества проводится в соответствии с утвержденным планом проверок, обязательным для публикации на очередной календарный год на официальном сайте СРОА. При разработке плана проверок

используется циклический (каждая организация и аудитор подвергается проверке не реже одного раза в пять лет) и риск-ориентированный подходы. Внеплановые проверки могут быть вызваны как правило жалобой, поданной в СРОА на действия аудиторской организации или аудитора, относительно осуществления аудиторской деятельности, или другими причинами.

Обязательное членство аудиторских компаний в саморегулируемой организации аудиторов (СРОА) обязывает их:

1. Проходить внешние проверки и содействовать их проведению, в том числе, отправлять требуемую документацию, отчеты и своевременно отвечать на запросы со стороны контролирующих органов.
2. Участвовать в проведении саморегулируемой организацией аудиторов внешнего контроля деятельности других её членов.

Внешний контроль аудиторских организаций постоянно совершенствуется. Повышение дисциплины проводимых контрольных мероприятий связано с увеличением числа проверяемых субъектов и переходом на электронный документооборот, обеспечивающий прозрачность проводимых процедур и оптимизирующий контроль за их поведением. [12]

По данным публикуемых отчетов СРО Аудиторская ассоциация «Содружество» (далее – СРО ААС) в течение последних пяти лет было проведено почти 20 тыс. проверок аудиторских организаций и аудиторов (рисунок 4). Кроме того, ежегодно проводятся также проверки соблюдения законодательства по ПОД/ФТ/ФРОМУ – более 3,3 тыс. проверок за пять лет (рисунок 4).



Рисунок 4 – Динамика показателей внешних проверок СРО ААС за 2020-2024гг

(Источник: составлено авторами на основе [12])

На рисунке 4 представлена также динамика числа аудиторских организаций, уклоняющихся от проведения внешнего контроля качества за 2020-2024гг., в т.ч. тех, кто объявил о прекращении своего членства в саморегулируемой организации после включения в план проверок. Снижение числа таких фактов за период 2023-2024гг может свидетельствовать о снижении фактов недобросовестности ведения деятельности аудиторских организаций.

СРО ААС также ежегодно публикует обобщение (свод) нарушений, выявленных в ходе внешнего контроля аудиторских организаций. Исходя из данных 2024 года можно сделать вывод, что самыми распространенными являются нарушения, связанные с применением международных стандартов аудита (78,18% выявленных нарушений), далее следуют нарушения Федерального закона об аудиторской деятельности (11,35% нарушений) и Кодекса профессиональной этики аудиторов (3,36% нарушений). Доля нарушений законодательства ПОД/ФТ/ФРОМУ составляет минимальное значение – 0,49%, что подтверждает соблюдение, в целом, аудиторскими организациями и аудиторами «антиотмывочного» законодательства.

В целом, в отчете СРО ААС отмечается структурное увеличение числа проверок с грубыми нарушениями более чем на 13% при одновременном соответствующем уменьшении числа проверок с условно-положительными результатами (без выявленных существенных нарушений). Это может свидетельствовать об усилении внешнего контроля качества, детализации и глубине проводимых проверок, росте компетенций контролеров и в целом, повышении результативности контрольных мероприятий в отношении аудиторских организаций.

Результаты и выводы

Таким образом, действующие механизмы системы СВК аудиторской организации должны отвечать общим требованиям внутреннего контроля организаций и специальным требованиям, обусловленным спецификой аудиторской деятельности, связанной с обязательностью выполнения требований международных стандартов аудита и норм законодательства в области аудита. Процедуры контроля качества аудиторской деятельности должны быть встроены в общую систему СВК организации. Подтверждением эффективности функционирования СВК являются результаты постоянного внутреннего мониторинга системы и успешное прохождение внешнего контроля качества со стороны контролирующих органов.

Основные направления государственной политики в аудиторской деятельности на ближайшие пять лет были утверждены в конце 2024 года, их целью является повышение достоверности, своевременности и комплексности информации о деятельности экономических субъектов [13].

Главная задача государственной политики в сфере аудиторской деятельности на современном этапе заключается в достижении максимального эффекта от произведенных существенных изменений модели регулирования и контроля аудиторской деятельности, реализованных в 2021-2023 гг.

Принятая политика направлена на повышение роли института аудита в общенациональной системе финансового контроля, уровня востребованности его результатов, доверия к результатам оказания аудиторских услуг [13]. Повышение эффективности функционирования системы внутреннего контроля аудиторских организаций, направленной на повышение качества предоставляемых аудиторских услуг, является обязательным условием для реализации поставленных государством задач.

Внутренний контроль аудиторской организации должен быть направлен на следование принципам управления качеством оказываемых услуг и требованиям законодательства в отношении независимости, профессиональной этики и законодательства ПОД/ФТ/ФРОМУ. Соблюдение этих норм, подтвержденное результатами внутренних процедур контроля и внешних проверок, является необходимым условием для повышения доверия к результатам деятельности аудиторских организаций со стороны внешних пользователей.

Введенный законом мораторий на существенные новые изменения модели регулирования и контроля аудиторской деятельности до 2030 не означает полный отказ от корректировок отдельных элементов модели [13]. Такие корректировки должны быть обоснованы и направлены на обеспечение реального положительного эффекта для развития рынка аудиторских услуг.

Источники:

1. Говорова, Е.Д. Организация внутреннего контроля на предприятии / Е.Д. Говорова // Экономика и право – 2024. – 2024. – С. 18-23.
2. Романова, Д. Д. Современные требования к формированию системы внутреннего контроля / Д. Д. Романова, О. В. Лифановская // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S4.
3. 3, Инновационное развитие промышленности России в условиях цифровой экономики / Е. С. Балашова, Е. В. Будрина, Ю. Вэнь [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный морской университет, 2025. – 292 с.
4. Аудиторская деятельность в Российской Федерации: финансовые, правовые и международные аспекты / Н. В. Шарапова, В. М. Шарапова, О. В. Мустафина [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "КОЛ ЛОК", 2023. – 339 с.
5. Современные требования к системе внутреннего контроля, трансформация цели и задач внутреннего контроля в условиях корпоративного управления / В. Ю. Афаунов, И. Р. Езеева, И. Л. Галабуева, Е. А. Кумалагова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 1, № 11(131). – С. 125-130.
6. Федеральный закон "Об аудиторской деятельности" от 30.12.2008 N 307-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83311/ (дата обращения – 09.02.2026).
7. Международный стандарт управления качеством 1 "Управление качеством в аудиторских организациях, проводящих аудит или обзорные проверки финансовой отчетности, а также выполняющих прочие задания, обеспечивающие уверенность, или задания по оказанию сопутствующих услуг" (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 16.10.2023 N 166н) (ред. от 16.10.2023).
8. Наумова, Е. А. Влияние изменения критериев обязательного аудита на структуру аудиторских услуг / Е. А. Наумова, Е. А. Ляшенко // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 583-588.
9. Чугунов, А. В. Повышение эффективности функционирования системы внутреннего финансового контроля предприятия / А. В. Чугунов, Н. А. Анисимова, М. А. Шибаева // Цифровая и отраслевая экономика. – 2024. – № 3(35). – С. 47-55.
10. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 N 115-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/.
11. Дудкина, К. А. Контроль качества аудиторской деятельности / К. А. Дудкина, Е. А. Наумова // Современные проблемы инновационной экономики. – 2023. – № 9. – С. 92-97.
12. Результаты контрольных мероприятий. Саморегулируемая организация аудиторов Ассоциация «Содружество». URL: https://sroaas.ru/control/vneshniy-kontrol-deyatelnosti/report/ (дата обращения – 09.02.2026).
13. 13 Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2024 № 3386-р (ред. от 13.11.2025) «Об утверждении основных направлений государственной политики в сфере бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности до 2030 года». URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491356/ (дата обращения – 09.02.2026).

О.В. Некрылов-Студзинский – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, nekrylov_studz@ya.ru,

O.V. Nekrylov-Studzinsky – postgraduate Student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ КАК ФАКТОРА РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА
CONCEPTUAL BASES FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RETAIL CHAINS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL CONSUMER MARKET

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в контексте развития регионального потребительского рынка. Предметом исследования выступают экономическое содержание, классификационные признаки и принципы обеспечения конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка. Цель работы заключается в формировании концептуальных основ интерпретации конкурентоспособности торговых сетей на уровне региональной экономики. Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, положения региональной и отраслевой экономики, а также концепции развития региональных и локальных рынков. В результате предложено авторское определение конкурентоспособности торговых сетей, разработана классификация ее проявлений и обоснована система базовых принципов обеспечения в региональном контексте. Показано, что конкурентоспособность торговых сетей формируется под воздействием институциональных, отраслевых и пространственных условий региона и выступает фактором устойчивого развития регионального потребительского рынка. Полученные результаты могут быть использованы в теоретических исследованиях региональных рынков, а также при разработке направлений региональной торговой и экономической политики.

Abstract. The article examines the theoretical aspects of ensuring the competitiveness of retail chains in the context of regional consumer market development. The subject of the study includes the economic content, classification features, and principles of ensuring the competitiveness of retail chains as a factor in the development of the regional consumer market. The purpose of the study is to form conceptual foundations for interpreting retail chain competitiveness at the regional economic level. The methodological framework is based on systems and structural-functional approaches, regional and sectoral economics concepts, and theories of regional and local market development. As a result, an original definition of retail chain competitiveness is proposed, a classification of its manifestations is developed, and a system of fundamental principles for ensuring competitiveness in the regional context is substantiated. The study demonstrates that retail chain competitiveness is shaped by institutional, sectoral, and spatial regional conditions and acts as a factor in the sustainable development of the regional consumer market. The results can be applied in theoretical research on regional markets, as well as in the development of regional trade and economic policy instruments.

Ключевые слова: конкурентоспособность торговых сетей, региональный потребительский рынок, региональная экономика, экономический механизм, развитие региональных рынков, торговые сети.

Keywords: retail chain competitiveness, regional consumer market, regional economy, economic mechanism, regional market development, retail chains.

Введение

Актуальность исследования обусловлена усилением роли торговых сетей в формировании регионального потребительского рынка. Современные региональные рынки характеризуются высокой концентрацией торгового капитала и трансформацией форматов розничной торговли. В этих условиях конкурентоспособность торговых сетей приобретает значение системного экономического фактора регионального развития.

Развитие торговых сетей оказывает влияние на структуру потребительского спроса, доступность товаров и услуг, пространственную организацию торговли и устойчивость региональных рынков. Конкурентоспособность торговых сетей формируется под воздействием совокупности экономических, институциональных и отраслевых условий региона. При этом в научных исследованиях преобладает микроэкономическая и управленческая трактовка данной категории.

Недостаточно разработанным остается концептуальное осмысление обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в контексте региональной и отраслевой экономики. Требуется уточнение экономического содержания конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка. Особую значимость приобретает формирование теоретических основ, позволяющих интерпретировать конкурентоспособность торговых сетей на уровне региональной экономической системы.

Целью статьи является формирование концептуальных основ обеспечения конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка. В рамках исследования используются методы теоретического анализа, обобщения и систематизации научных подходов.

Литературный обзор

Т. Ю. Агеева и В. Ф. Лукиных обосновывают кластерный подход к обеспечению конкурентоспособности торговых сетей в регионе [1]. Т. Ю. Агеева раскрывает структуру механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей на региональном уровне [2]. М. К. Черняков и С. С. Мухторзода разрабатывают методику комплексной оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях региональной экономики [3]. М. М. Ярцев анализирует влияние трансформации потребительских предпочтений на экономический механизм деятельности розничных сетей [4]. М. Г. Трейман исследует состояние и динамику региональных потребительских рынков в изменяющихся экономических условиях [5]. И. А. Денисенко и А. А. Пономарев рассматривают развитие системы оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли в региональном аспекте [6]. Э. Р. Юмаев анализирует обеспечение конкурентоспособности торговых предприятий на основе развития собственных торговых марок [7]. Д. С. Ниезов исследует маркетинговые подходы к обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг на потребительском рынке [8]. Е. В. Кутяшова, О. А. Скобелева и А. В. Аношин рассматривают развитие розничной торговли в условиях транснационализации потребительского рынка [9]. Н. В. Алтынова анализирует особенности развития розничных сетевых структур на региональных потребительских рынках [10]. И. А. Шмидт рассматривает применение омниканальности в сфере розничной торговли [11]. В. Н. Ходыревская, М. А. Меньшикова и М. А. Гребенникова проводят семантический анализ категорий

конкуренции и конкурентоспособности в региональной экономике [12]. Н. В. Новикова и Л. С. Дианова исследуют трансформационные изменения национального и региональных потребительских рынков [13]. М. Д. Белецкий анализирует основные подходы к оценке конкурентоспособности услуг розничной торговли [14]. Е. Е. Жуланов и А. Л. Оксман рассматривают эволюцию подходов к пониманию конкурентоспособности предприятия [15].

Проведенный анализ научных публикаций показывает наличие фрагментарного и разрозненного осмысления проблематики конкурентоспособности торговых сетей в региональном контексте. В большинстве работ конкурентоспособность рассматривается на уровне отдельной торговой сети или предприятия розничной торговли, что ограничивает интерпретацию данной категории рамками микроэкономического и управленческого подходов.

Недостаточно раскрыта экономическая природа обеспечения конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка. В существующих исследованиях отсутствует целостное концептуальное представление о механизме обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в системе региональной экономики. Региональный рынок, как правило, выступает фоновым пространством анализа, а не самостоятельным объектом экономического исследования.

Остается слабо разработанной взаимосвязь конкурентоспособности торговых сетей с параметрами развития регионального потребительского рынка, включая его структурную устойчивость, пространственную организацию и динамику потребительского спроса. Недостаточное внимание уделяется институциональным и отраслевым условиям формирования конкурентоспособности торговых сетей на региональном уровне.

В научных публикациях преобладают прикладные методики оценки конкурентоспособности и частные инструменты ее повышения. Концептуальные основы экономического обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в контексте региональной и отраслевой экономики остаются не сформированными. Указанный исследовательский пробел определяет необходимость разработки теоретических положений, ориентированных на интерпретацию конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка.

Результаты и обсуждения

В рамках исследования предложено авторское понятие конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка. Под конкурентоспособностью торговых сетей предлагается понимать экономическое свойство регионального уровня, отражающее способность совокупности торговых сетей обеспечивать устойчивое функционирование и развитие регионального потребительского рынка за счет формирования сбалансированного товарного предложения, доступности потребительских благ и адаптации к пространственным и институциональным условиям региона (рисунок 1).



Рисунок 1 – Концептуальные основы обеспечения конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка

(Источник: разработано автором)

В целях теоретической конкретизации разработана классификация конкурентоспособности торговых сетей по уровню проявления и экономическому содержанию.

1) На микроуровне конкурентоспособность проявляется через эффективность услуг, ассортиментную политику и ценовые параметры отдельных сетей.

2) На мезоуровне она выражается в устойчивости и структурной сбалансированности регионального потребительского рынка.

3) На макроуровне конкурентоспособность торговых сетей отражает их вклад в социально-экономическое развитие региона и формирование единого экономического пространства.

4) С точки зрения функциональной роли выделяется конкурентоспособность торговых сетей как фактор рыночной устойчивости, как фактор структурных трансформаций потребительского рынка и как фактор пространственного развития торговли.

Такая классификация позволяет увязать конкурентоспособность с динамикой региональных и локальных рынков.

В исследовании сформулированы принципы обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в региональном контексте:

1) Принцип системности предполагает учет взаимосвязи торговых сетей с элементами региональной экономической системы.

2) Принцип пространственной обусловленности отражает зависимость конкурентоспособности от территориальной организации потребительского рынка.

3) Принцип институциональной согласованности ориентирован на соответствие деятельности торговых сетей региональной экономической политике и нормативной среде.

4) Принцип адаптивности предполагает способность торговых сетей реагировать на изменения потребительского спроса и конкурентной среды региона.

В результате теоретического анализа конкурентоспособность торговых сетей интерпретирована как экономическая категория регионального уровня. Она рассматривается не как характеристика отдельного хозяйствующего субъекта, а как системное свойство регионального потребительского рынка.

Конкурентоспособность торговых сетей формируется под воздействием совокупности отраслевых, институциональных и пространственных факторов региона. Ее экономическое содержание определяется способностью торговых сетей обеспечивать устойчивость товарного предложения, доступность потребительских благ и сбалансированность рыночной структуры. Тем самым конкурентоспособность приобретает функцию фактора развития регионального потребительского рынка.

Первое концептуальное положение состоит в трактовке конкурентоспособности торговых сетей как экономической категории регионального уровня, формирующейся в системе регионального потребительского рынка, а не на уровне отдельного хозяйствующего субъекта.

Второе концептуальное положение заключается в интерпретации конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка, влияющего на его устойчивость, структурную сбалансированность и пространственную организацию.

Третье концептуальное положение основано на понимании экономического обеспечения конкурентоспособности торговых сетей как совокупности институциональных, отраслевых и пространственных условий региональной экономики.

Четвертое концептуальное положение предполагает многоуровневый характер конкурентоспособности торговых сетей, проявляющийся на микроуровне отдельных сетей, мезоуровне регионального рынка и макроуровне социально-экономического развития региона.

Пятое концептуальное положение состоит в признании системного взаимодействия торговых сетей с региональной экономической средой источником формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Шестое концептуальное положение отражает зависимость конкурентоспособности торговых сетей от параметров регионального спроса, инфраструктурного развития и институциональной согласованности с региональной экономической политикой.

Седьмое концептуальное положение заключается в необходимости интерпретации конкурентоспособности торговых сетей как динамической характеристики, изменяющейся под воздействием трансформации потребительских предпочтений и конкурентной среды региона.

Разработанные теоретические положения основываются на расширении традиционной трактовки конкурентоспособности. Предлагается рассматривать ее как результат взаимодействия торговых сетей с региональной экономической средой. В этой логике конкурентоспособность отражает степень интеграции торговых сетей в региональные воспроизводственные процессы.

Заключение

В статье обоснована целесообразность интерпретации конкурентоспособности торговых сетей как экономической категории регионального уровня. Показано, что конкурентоспособность торговых сетей выходит за рамки микроэкономического анализа и приобретает значение фактора развития регионального потребительского рынка.

Сформированы концептуальные основы обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в системе региональной экономики. Уточнено авторское понятие конкурентоспособности торговых сетей с позиции регионального потребительского рынка. Предложена классификация конкурентоспособности по уровням проявления и функциональной роли.

Выделены ключевые принципы обеспечения конкурентоспособности торговых сетей, отражающие системный, пространственный и институциональный характер данного процесса. Обосновано, что экономическое обеспечение конкурентоспособности формируется под воздействием условий регионального уровня и связано с параметрами устойчивости и сбалансированности рынка.

Полученные результаты расширяют теоретические представления о развитии региональных и локальных рынков. Сформулированные положения создают методологическую основу для последующих исследований и разработки прикладных инструментов оценки конкурентоспособности торговых сетей как фактора развития регионального потребительского рынка.

Источники:
1. Агеева, Т. Ю. Концепция кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе / Т. Ю. Агеева, В. Ф. Лукиных // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 2-2. – С. 143-148. – DOI 10.17513/vaael.3252. – EDN DOQVLQ.
2. Агеева, Т. Ю. Структура механизма обеспечения конкурентоспособности торговых сетей в Красноярском крае / Т. Ю. Агеева // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2023. – Т. 16, № 10. – С. 1682-1694. – EDN VMHQPR.
3. Черняков, М. К. Методика комплексной оценки конкурентоспособности розничных торговых сетей в условиях региональной экономики / М. К. Черняков, С. С. Мухторзода // Modern Economy Success. – 2025. – № 5. – С. 272-284. – EDN TPPSEK.
4. Ярцев, М. М. Влияния трансформации потребительских предпочтений на развитие экономического механизма деятельности розничных сетей / М. М. Ярцев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 7. – С. 55-62. – EDN ZDZPRQ.
5. Трейман, М. Г. Анализ, состояние и развитие региональных потребительских рынках в динамично изменяющихся экономических условиях / М. Г. Трейман // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 10. – С. 271-274. – EDN NMOWXM.
6. Денисенко, И. А. Развитие системы оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли в региональном аспекте / И. А. Денисенко, А. А. Пономарев // Вестник Института экономических исследований. – 2024. – № 3(35). – С. 152-173. – EDN HRVGUR.
7. Юмаев, Э. Р. Обеспечение конкурентоспособности торговых предприятий и их адаптация к структурным вызовам на основе развития собственных торговых марок / Э. Р. Юмаев // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 4. – С. 609-612. – EDN LIBPCC.
8. Ниезов, Д. С. Маркетинговые подходы к обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг на потребительском рынке / Д. С. Ниезов // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. – 2025. – № 2(103). – С. 120-133. – DOI 10.24412/3005-8023-2025-2-120-133. – EDN AWHWQQ.
9. Кутяшова, Е. В. Развитие розничной торговли России в условиях транснационализации потребительского рынка / Е. В. Кутяшова, О. А. Скобелева, А. В. Аношин // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2024. – Т. 34, № 4. – С. 638-644. – DOI 10.35634/2412-9593-2024-34-4-638-644. – EDN ELFQJT.
10. Алтынова, Н. В. Розничные сетевые структуры на региональных потребительских рынках: особенности развития и современные тенденции / Н. В. Алтынова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 11-1. – С. 5-10. – DOI 10.17513/vaael.3025. – EDN FWGXSB.
11. Шмидт, И. А. Применение омниканальности в сфере розничной торговли / И. А. Шмидт // Вопросы региональной экономики. – 2024. – № 2(59). – С. 202-207. – EDN MAJYZC.
12. Ходыревская, В. Н. Взгляды на конкуренцию и конкурентоспособность и их роль в экономике региона: семантический анализ / В. Н. Ходыревская, М. А. Меньшикова, М. А. Гребенникова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 6(179). – С. 519-523. – DOI 10.34925/EIP.2025.179.6.092. – EDN LPPIEB.
13. Новикова, Н. В. Исследование трансформационных изменений национального и региональных потребительских рынков / Н. В. Новикова, Л. С. Дианова // Вопросы истории. – 2025. – № 10. – С. 146-159. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202510Statyi09. – EDN FOBQBQ.
14. Белецкий, М. Д. Основные подходы к оценке конкурентоспособности услуг розничной торговли / М. Д. Белецкий // Гуманитарный научный вестник. – 2025. – № 6. – С. 121-128. – DOI 10.5281/zenodo.15862528. – EDN TNORUA.
15. Жуланов, Е. Е. Трансформация подходов к пониманию конкурентоспособности предприятия / Е. Е. Жуланов, А. Л. Оксман // Региональная экономика. Юг России. – 2024. – Т. 12, № 1. – С. 120-126. – DOI 10.15688/re.volsu.2024.1.12. – EDN VZRIWY.

Д.В. Нехайчук – д.э.н., доцент, главный научный сотрудник, Крымский инженерно-педагогический университет им. Февзи Якубова, Симферополь, Россия, dimchikn@mail.ru,

D.V. Nekhaychuk – doctor of economics, associate professor, professor, chief researcher, Fevzi Yakubov Crimean Engineering and Pedagogical University, Simferopol, Russia;

Р.М. Хусаенов – начальник Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих, Крымский инженерно-педагогический университет им. Февзи Якубова, Симферополь, Россия, crkgms@kipu-rc.ru,

R.M. Khusaenov – head of the center for competency development of state and municipal employees, Fevzi Yakubov Crimean Engineering and Pedagogical University, Simferopol, Russia.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO FOOD SECURITY PLANNING IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS IN THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR

Аннотация. Научная статья посвящена теоретико-методологическим основам планирования продовольственной безопасности в новых регионах, проходящих институциональную трансформацию. Авторы исследуют комплексный характер проблемы, находящейся на пересечении региональной экономики и экономики агропромышленного комплекса. В работе обосновывается необходимость парадигмального сдвига от узкоотраслевого подхода к устойчивому развитию продовольственной системы, балансирующему социальные, экономические, экологические и институциональные факторы. Авторы синтезируют международный опыт системных инноваций, методологические инструменты оценки устойчивости продовольственных систем с отечественными подходами анализа бюджетной эффективности АПК. Особое внимание уделено роли финансовой устойчивости агросектора, стратегического планирования человеческого капитала и цифровизации управления как ключевых условий проактивного прогнозирования и адаптивного регионального стратегирования. Комплексный методологический базис позволяет разработать адаптивные региональные стратегии, учитывающие специфику стартовых условий, риски и потенциал территорий.

Abstract. This research article explores the theoretical and methodological foundations of food security planning in emerging regions undergoing institutional transformation. The authors explore the complex nature of the problem, which lies at the intersection of regional and agro-industrial economics. The paper substantiates the need for a paradigm shift from a narrow sectoral approach to sustainable food system development that balances social, economic, environmental, and institutional factors. The authors synthesize international experience in systemic innovation and methodological tools for assessing the sustainability of food systems with domestic approaches to analyzing the budgetary efficiency of the agro-industrial complex. Particular attention is paid to the role of the financial sustainability of the agricultural sector, strategic human capital planning, and digitalization of management as key conditions for proactive forecasting and adaptive regional strategizing. This comprehensive methodological framework enables the development of adaptive regional strategies that take into account the specific initial conditions, risks, and potential of the territories.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, агропромышленный комплекс, устойчивое развитие, региональное планирование, финансовая устойчивость АПК, институциональная трансформация, стратегическое прогнозирование.

Keywords: food security, agro-industrial complex, sustainable development, regional planning, financial stability of the agro-industrial complex, institutional transformation, strategic forecasting.

Планирование и прогнозирование продовольственной безопасности для территорий, недавно интегрированных в национальную экономику новых регионов, представляет собой многоуровневую проблему. Она лежит на пересечении задач региональной экономики и экономики агропромышленного комплекса. Такие регионы часто характеризуются институциональной трансформацией, необходимостью адаптации производственных цепочек, а также повышенной уязвимостью к внешним шокам. Современное понимание продовольственной безопасности неразрывно связано с концепцией устойчивости продовольственной системы, что является особенно актуальным для новых регионов, где система может подвергаться одновременному воздействию множества факторов, от изменения логистических маршрутов и реструктуризации рынков до политической нестабильности.

Так, интеграция в торговые сети, с одной стороны, повышает доступность продуктов, но с другой – может увеличивать уязвимость системы к глобальным шокам, таким как пандемии или введение торговых ограничений. Следовательно, планирование для новых регионов должно включать диагностику степени зависимости от импорта и прочности внутренних производственных связей, чтобы найти баланс между открытостью рынка и внутренней стабильностью.

Ключевым ориентиром для этого баланса служат пороговые значения самообеспечения по основным видам продукции, установленные Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации (например, 95% для зерна, 85% для мяса, 90% для молока) [9].

Для достижения этого баланса необходимо проанализировать передовой международный опыт в области трансформации продовольственных систем. В исследовании, опубликованном крупным международным коллективом ученых аргументированно доказано, что системные инновации и передовые технологии являются ключевым драйвером для глубокой трансформации глобальной продовольственной системы в сторону устойчивости [1]. Авторы проводят комплексный анализ, охватывающий всю цепочку создания стоимости – от производства продукции, землепользования и снижения выбросов до оптимизации структуры питания и управления отходами.

В работе идентифицирован ряд перспективных технологий, оценена степень их готовности к широкому внедрению, а также сформулированы восемь конкретных направлений действий для ускорения перехода. Центральный тезис исследования заключается в том, что темпы инноваций могут быть радикально увеличены за счет создания соответствующих экономических стимулов, адаптивного регулирования и получения «социальной лицензии» – общественного признания и поддержки. Достижение этих условий, по мнению авторов, требует налаживания конструктивного диалога между всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и разработки чётких, реализуемых дорожных карт преобразований.

Однако внедрение инноваций требует четкой системы измерений для оценки текущего состояния и отслеживания прогресса, что поднимает серьезные методологические вопросы.

В контексте методологических вызовов, связанных с измерением устойчивости продовольственных систем, другой исследовательский коллектив под руководством Кристофа Бене [2] провел работу по созданию первой глобальной карты устойчивости на основе строгого протокола. Авторы отмечают, что существующие подходы страдают от ряда недостатков. Так, среди прочих, были отмечены ограниченная репрезентативность (смещение в сторону стран ОЭСР), концептуальная неясность в определении измерений устойчивости, дублирование и сильная кросс-корреляция индикаторов, а также высокая чувствительности итогового индекса к формуле агрегации.

Для преодоления этих ограничений учеными был разработан четырехэтапный методологический протокол, включающий:

1) систематический обзор литературы для выявления индикаторов;

2) определение четырех ключевых измерений устойчивости (экологическое, экономическое, социальное, продовольственная безопасность и питание) с дальнейшей декомпозицией на подкатегории;

3) составление исходного списка из 192 индикаторов;

4) их последовательный отбор по девяти строгим критериям включения/исключения (глобальный охват, отсутствие латентных переменных, минимальная кросс-корреляция и др.) Предварительным результатом стала метрика, включающая 27 индикаторов.

С помощью методов оптимизации и анализа устойчивости результатов было найдено оптимальное решение – глобальная карта, охватывающая 97 стран и 20 индикаторов, которая представляет собой наиболее надежное приближение для сравнительной оценки устойчивости продовольственных систем в международном масштабе.

Переходя от глобальных измерений к конкретным региональным решениям, важно рассмотреть инструменты для расстановки приоритетов в условиях ограниченных ресурсов.

Важным аспектом регионального планирования, влияющим и на обеспечение продовольственной безопасности, является рациональное распределение ограниченных бюджетных и трудовых ресурсов. Отечественные исследователи подходят к анализу проблемы с разных сторон.

Так, в этом контексте продуктивным представляется подход, предложенный А.А. Кашиным [3], который для выявления приоритетов региональной поддержки предлагает оценивать отрасли через призму их «налоговой отдачи» – соотношения вклада в региональный бюджет и численности занятых. Применение данной методологии к условиям нового региона позволяет выделить агропромышленный комплекс как отрасль, сочетающую высокую социально-экономическую значимость с потенциально низкой бюджетной эффективностью, что требует разработки специальных мер государственной поддержки в рамках общей стратегии обеспечения продовольственной безопасности».

Данный подход, однако, сталкивается с проблемой недостаточной проработки методологии, способной

учесть комплексное влияние АПК на всю экономику.

При этом, Хусаенов Р.М., Нестеренко С.А. отмечают, что в научно-практической сфере до сих пор сохраняется серьезный методологический дефицит: «практически не существует устоявшегося определения… методологии, которая позволяла бы… учесть влияние развития экономики АПК на все отрасли экономики страны и сбалансированность работы подсистем АПК» [4].

Этот методологический разрыв может быть преодолен путем применения в качестве нормативной основы системы целей, показателей и классификации рисков, закрепленной в Доктрине продовольственной безопасности [9]. О выявленных проблемах говорит и Н.В. Роднина [8] в своем исследовании, ссылаясь на анализ показателей сельского хозяйства в Якутии, где указывает на недостатки в прогнозировании и стратегическом планировании развития аграрного сектора. Исследования автора показали, что основным методом прогнозирования при определении стратегии развития сельского хозяйства является метод экстраполяции, т. е. перенос сложившихся в прошлом и настоящем тенденций развития на будущее, и именно применение этого метода приводит к ошибкам и существенному отклонению от прогнозных показателей.

Вместе с тем, по Ю.В. Мишарину [5], планирование продовольственной безопасности нового региона представляет собой не сугубо отраслевую или технико-технологическую задачу, а комплексную проблему стратегирования территориального развития. Она должна рассматриваться в парадигме устойчивого развития, понимаемого как динамичный баланс социальных, экономических, экологических и институциональных составляющих. Этот подход трансформирует традиционное понимание продовольственной безопасности, выдвигая на первый план не только задачу физической доступности продуктов питания, но и необходимость формирования устойчивой, адаптивной и сбалансированной продовольственной системы.

Данный подход полностью согласуется с положениями Доктрины, где продовольственная безопасность определена как один из главных факторов сохранения государственности и суверенитета, а также как необходимая условие реализации стратегического национального приоритета – повышения качества жизни граждан [9].

Именно этот вызов – необходимость разработки комплексной методики анализа и прогнозирования, учитывающей взаимосвязь всех подсистем – определяет актуальность данного исследования применительно к новым регионам, часто характеризующихся институциональной трансформацией, изменением логистических связей и повышенной уязвимостью, такой комплексный взгляд становится императивом.

Это обеспечение равного доступа к безопасному и достаточному питанию для всего населения, как основы здоровья и качества жизни, напрямую коррелирующее с задачей социальной стабильности и воспроизводства человеческого капитала; создание эффективного и конкурентоспособного агропромышленного комплекса, способного не только к самообеспечению, но и к генерации добавленной стоимости, занятости и налоговых поступлений; гарантирование долгосрочной устойчивости природно-ресурсной базы и адаптация к климатическим изменениям, что является фундаментом для воспроизводства производственного потенциала в долгосрочной перспективе. Эти задачи напрямую отражают национальные интересы в сфере продовольственной безопасности, сформулированные в Доктрине: от устойчивого развития АПК и восстановления плодородия земель до подготовки высококвалифицированных кадров и обеспечения качества продукции [9].

Для операционализации этого баланса в управленческой практике могут быть применены методологические подходы, предлагаемые Ю.В. Мишариным, в частности, геометрическая модель балансировки интересов на основе теоремы Вивиани [4]. Это требует глубокой цифровизации управления, построенной на обработке большого объема данных для мониторинга множества взаимосвязанных индикаторов – от спутникового анализа состояния посевов и моделей климатических рисков, до данных о потребительском поведении и логистических цепях поставок. Только на такой основе возможен переход от реактивного реагирования на кризисы к проактивному прогнозированию, сценарному планированию и достижению того самого баланса, который определяет переход к устойчивому развитию и, в перспективе, к ноосферной модели хозяйствования.

Важным методологическим инструментом для системного подхода к планированию является предложенная С.А. Родомановской концепция управленческого цикла продовольственной безопасности [10]. Автор разрабатывает структурно-функциональную модель, которая наряду с субъектным (государство) и объектным (регион) блоками включает комплекс взаимосвязанных подсистем: мониторинга, планирования и координации, нормативно-правового регулирования, контроля качества, производства и потребления, а также принятия управленческих решений. Ключевая особенность модели – наличие блока проверки условий и обратной связи, что позволяет пересматривать и корректировать управляющие воздействия, трансформируя цикл из статичной схемы в динамическую модель. Это создает основу не только для оценки текущей ситуации, но и для прогнозного сценарного моделирования в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Практическая значимость цикла заключается в возможности выбора взаимоприемлемых мер для устранения или смягчения кризисных ситуаций. В рамках данной модели автор определяет специфическое место применения геоэкологических знаний на каждом этапе управления, подчеркивая их экспертно-предметное значение для учета региональных особенностей территории, оценки ресурсопользования и экологических последствий производства.

Ключевым условием реализации любых стратегий, включая цифровые, является обеспечение финансовой устойчивости агропромышленного комплекса как основы продовольственной системы.

Как в своем исследовании показывают Д.В. Нехайчук с соавторами, финансовые результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий отличаются высоким уровнем нестабильности вследствие хронического дефицита ресурсов, высоких рисков и зачастую недостаточного опыта управления финансами в рыночных условиях

[6]. Исследователи отмечают, что, несмотря на существующие механизмы государственной поддержки (субсидии, льготное кредитование), 87% прибыли российских компаний АПК в исследуемый период формировалось именно за счет бюджетных субсидий, что указывает на недостаточную внутреннюю экономическую устойчивость сектора. К системным проблемам авторы относят высокую стоимость ресурсов, ограниченную платежеспособность населения и неравномерное распределение государственной поддержки по регионам. Данные проблемы находятся в фокусе Доктрины, которая относит их к категории экономических рисков, угрожающих продовольственной безопасности, и ставит задачу повышения эффективности государственной поддержки товаропроизводителей и их доступа к рынкам [9]. В качестве мер по улучшению финансового обеспечения, помимо совершенствования государственного регулирования, предлагается активизация внутренних источников средств: использование частичной предоплаты за продукцию, сокращение сроков товарного кредита, создание кооперативных фирменных магазинов. Эти выводы подчеркивают, что планирование продовольственной безопасности новых регионов должно включать комплексную финансовую стратегию, направленную не только на прямое бюджетное субсидирование, но и на создание институциональных и рыночных условий для повышения собственной финансовой устойчивости агросектора.

Таким образом, исследование акцентирует внимание на финансовом аспекте устойчивости АПК как фундаментальном условии достижения продовольственной безопасности. Для новых регионов, где агросектор часто требует масштабной реструктуризации и инвестиций, данный вывод имеет критическое значение. Он указывает на то, что политика обеспечения продовольственной безопасности не может ограничиваться производственными и логистическими мерами. Ее неотъемлемой частью должен стать специальный финансовый механизм, сочетающий целевые инструменты государственной поддержки, адаптированные к специфическим рискам новых территорий, со стимулированием внутренней финансовой самостоятельности и рыночной адаптивности сельхозпроизводителей. Без решения вопроса финансовой устойчивости АПК любые прогнозы и планы продовольственной безопасности будут иметь высокую степень риска и могут оказаться невыполнимыми в долгосрочной перспективе.

Финансовая стратегия, в свою очередь, должна быть встроена в общую систему стратегического планирования предприятия, гибко реагирующую на изменения среды.

В.И. Тарасов [7] отмечает, что несмотря на разнообразие трактовок, суть стратегического планирования – это формирование долгосрочного направления развития предприятия, адаптируемого к изменениям внешней и внутренней среды. Кроме того, в условиях глобализации и нестабильности стратегическое планирование для предприятий все больше зависит от способности быстро и гибко реагировать на изменения внешней среды, а не только от внутренних ресурсов, а системность управления обеспечивает разграничение уровней стратегического планирования по иерархическому принципу (корпоративный, деловой/конкурентный, функциональный, операционный).

Реализация стратегий на всех уровнях в конечном итоге упирается в наличие квалифицированных кадров, что требует заблаговременного прогнозирования потребностей в человеческом капитале.

Важнейшим ресурсом для реализации любой региональной стратегии, включая обеспечение продовольственной безопасности, является кадровый потенциал. Стратегическое прогнозирование рынка труда, как показано в исследовании Помазановой Е.В. и Нестеренко С.А. на примере Запорожской области, является основой для синхронизации экономического развития и образовательной политики [8].

Авторы прогнозируют, что в десятилетней перспективе ключевыми драйверами спроса на кадры в новом регионе станут агропромышленный комплекс (14% общей потребности) и машиностроение (12%), что требует заблаговременной адаптации системы профессионального образования. Прогноз структурирует совокупную потребность в кадрах по трем компонентам: «на замену» естественной убыли, «на рост» существующих предприятий и «на развитие» новых инвестиционных проектов. Приоритет отдается подготовке специалистов со средним профессиональным образованием для реального сектора экономики, а также специалистов с высшим образованием для инновационных отраслей. Этот подход подчеркивает, что устойчивое развитие АПК и, как следствие, долгосрочная продовольственная безопасность нового региона напрямую зависят от стратегического планирования человеческого капитала, инвестиций в его образование, здравоохранение и профессиональную мобильность, что должно быть интегрировано в общую схему регионального стратегирования.

Таким образом, проведенный комплексный анализ подтверждает гипотезу о том, что обеспечение продовольственной безопасности новых регионов является комплексной междисциплинарной проблемой стратегирования, а не узкоотраслевой задачей. Эффективное планирование должно быть основано на парадигме устойчивого развития, балансируя социальные, экономические, экологические и институциональные аспекты.

Ключевыми элементами методологического базиса, синтезированного в результате исследования, являются: адаптация международного опыта системных инноваций и строгих метрик оценки устойчивости; применение отечественных инструментов анализа бюджетной эффективности («налоговой отдачи» АПК) и управленческих циклов; интеграция положений Доктрины продовольственной безопасности РФ как нормативной основы.

Успешное обеспечение продовольственной безопасности новых регионов требует перехода от реактивного управления к проактивному сценарному планированию, основанному на глубокой цифровизации, стратегическом прогнозировании трудовых ресурсов и создании специального финансового механизма для повышения устойчивости агросектора. Разработанный комплексный базис позволяет формировать адаптивные региональные стратегии, учитывающие специфику стартовых условий, спектр рисков и внутренний потенциал территорий в условиях институциональной трансформации.

Источники:

1. Herrero, M., Thornton, P.K., Mason-D'Croz, D. et al. Innovation can accelerate the transition towards a sustainable food system. Nat Food 1, 266–272 (2020). https://doi.org/10.1038/s43016-020-0074-1.
2. Béné, C., Prager, S.D., Achicanoy, H.A.E. et al. Global map and indicators of food system sustainability. Sci Data 6, 279 (2019). https://doi.org/10.1038/s41597-019-0301-5.
3. Кашин, А. А. Отраслевая структура экономики Удмуртии как фактор регионального развития / А. А. Кашин // Географический вестник. – 2024. – № 4(71). – С. 67-78. – DOI 10.17072/2079-7877-2024-4-67-78.
4. Хусаенов, Р. М. Проблемы продовольственной безопасности / Р. М. Хусаенов, С. А. Нестеренко // Формирование эффективной системы менеджмента в условиях транзитивной экономики: Материалы I Международной научно-практической конференции, Мелитополь, 26–27 марта 2024 года. – Мелитополь: Мелитопольский государственный университет, 2024. – С. 116-119.
5. Мишарин, Ю. В. Методическое обеспечение управления развитием региональной пространственно-отраслевой структуры в условиях перехода к цифровой экономике / Ю. В. Мишарин // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 4. – С. 31-48. – DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-4-0-4.
6. Нехайчук, Д. В. Исследование механизмов обеспечения финансовыми ресурсами организаций агросектора / Д. В. Нехайчук, Ю. С. Нехайчук, А. И. Карлова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4-1. – С. 124-137.
7. Тарасов, В. И. Организация стратегического планирования: обзор современных концепций / В. И. Тарасов, Д. В. Нехайчук // Научные вызовы устойчивого социально-экономического развития России : Сборник научных трудов по результатам Всероссийской национальной научно-практической конференции, Симферополь, 19-21 декабря 2018 года / отв. ред. В.И. Тарасов. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2019. – С. 11-15.
8. Роднина Н. В. Доктрина продовольственной безопасности: региональный аспект // Арктические ведомости. 2021. № 45. С. 23–32. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2021.45.23.
9. Указ Президента Российской Федерации от 21.01.2020 № 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202001210002 (дата обращения: 22.03.2025).
10. Родомановская С. А. Управленческий цикл в сфере обеспечения продовольственной безопасности территории: оценка места применения геоэкологических знаний // География и природные ресурсы. – 2021. – № 1. – С. 31–41.
11. Шевчук И.А. Организационно-правовые аспекты регулирования инвестиционной деятельности на региональном уровне в современных условиях / Д.В. Нехайчук, Ю.С. Нехайчук, И.А. Шевчук, Ю.В. Котелевская // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6 (119). – С. 397-402.
12. Экономическая безопасность России: угрозы, возможности, тенденции: Монография / Ю.В. Котелевская, Д.В. Нехайчук, Ю.С. Нехайчук. – Москва: Перо. – 2022. – 416 с.
13. Aguzarova L.A. Tax incentives for sustainable agricultural development / L.A. Aguzarova, F.S. Aguzarova, D.V. Nekhaychuk // Innovations in Sustainable Agricultural Systems, Agriculture 4.0 and Precision Agriculture. Volume 1. Conference Proceedings. Cham, Switzerland, 2026. – P. 379-388.
14. Сельское хозяйство в России. 2025: Стат. сб./Росстат. – М. – 2025 – 81 с.

А.А. Обухов – к.э.н., доцент кафедры Управления и отраслевой экономики, факультет Экономики и управления, Сибирский государственный университет инженерии и биотехнологий (Университет биотехнологий), Новосибирск, Россия, a.obukhov88@bk.ru,

A.A. Obukhov – candidate of economic sciences, associate professor of the department of management and industrial economics, faculty of economics and management, Siberian State University of Engineering and Biotechnology (University of Biotechnology), Novosibirsk, Russia;

Е.А. Обухова – к.э.н., доцент кафедры менеджмента, экономический факультет, с.н.с. ИЭОПП СО РАН, Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (НГУ), Новосибирск, Россия, e.a.obukhova@gmail.com,

E.A. Obukhova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of management, faculty of economics, senior researcher, IEIE SB RAS, Novosibirsk National Research State University (NSU), Novosibirsk, Russia.

ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ НАСЕЛЕНИЯ РЕГИОНОВ СФО
THE IMPACT OF THE CATERING MARKET STRUCTURE ON THE FOOD WELL-BEING OF THE POPULATION OF THE SIBERIAN FEDERAL DISTRICT

Аннотация. В статье рассматривается влияние структуры рынка общественного питания на продовольственное благополучие населения Сибирского федерального округа. Исследование актуально в связи с растущей проблемой нарушения пищевых привычек и дисбаланса в потреблении макронутриентов. На основе анализа данных 2ГИС и Росстата изучено распределение предприятий общественного питания в регионах СФО. Разработан специальный коэффициент сбалансированности для оценки структуры рынка питания. Исследование показало, что в 6 из 10 регионов СФО преобладают заведения, не позволяющие сформировать оптимальный рацион. Наилучшая ситуация отмечена в Республиках Алтай и Хакасия, худшая – в Красноярском крае, Новосибирской и Омской областях. Выявлена прямая зависимость между уровнем урбанизации и структурой рынка общественного питания. Практическая ценность работы заключается в разработке рекомендаций по развитию предприятий общественного питания, способствующих улучшению качества питания населения. Предложены меры по формированию институциональных условий для развития сети заведений, обеспечивающих возможность сбалансированного питания.

Abstract. This article examines the impact of the catering market structure on the food well-being of the population of the Siberian Federal District. This study is relevant given the growing problem of poor eating habits and imbalances in macronutrient consumption. Based on an analysis of 2GIS and Rosstat data, the distribution of catering establishments in the regions of the Siberian Federal District was examined. A special balance coefficient was developed to assess the structure of the catering market. The study revealed that in six out of ten regions of the Siberian Federal District, establishments that do not provide an optimal diet predominate. The best situation was observed in the Altai and Khakassia Republics, while the worst was observed in Krasnoyarsk, Novosibirsk and Omsk regions. A direct correlation was found between the level of urbanization and the structure of the catering market. The practical value of this work lies in the development of recommendations for the development of public catering establishments that contribute to improving the quality of public nutrition. Measures are proposed for creating institutional conditions for the development of a network of establishments that provide balanced nutrition.

Ключевые слова: продовольственное благополучие, общественное питание, сбалансированный рацион, дисбаланс, макронутриенты, СФО.

Keywords: food security, public catering, balanced diet, imbalance, macronutrients, Siberian Federal District.

Благодарности: статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Концепция и методология исследования процессов трансформации компаний высокотехнологичного сектора экономики в неустойчивой внешней среде», № 126020216316-4.
Acknowledgments: This article was prepared according to the research plan of the Institute of Economics, Industrial and Industrial Problems, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, project "Concept and Methodology for Studying the Transformation Processes of Companies in the High-Tech Economic Sector in an Unstable External Environment," No. 126020216316-4.

Введение

Исследуемая нами проблема носит глобальный характер и является значимой для всех регионов России. В таблице 1 представлены данные о распределении населения по весовым категориям в 2023 году в сравнении 2018. Данные показывают, что доля мужчин и женщин, обладающих избыточной массой тела возрастает в рассматриваемом периоде. Это влечет за собой ряд заболеваний (сердечно-сосудистых, метаболических, когнитивных нарушений, и т.д.) и является усугубляющим фактором течения многих болезней [7]. Для экономики страны такая тенденция увеличивает нагрузку на работу системы здравоохранения, снижает эффективность труда и производительность предприятий, а также вызывает потенциальные демографические проблемы.

Таблица 1 – Распределение населения РФ в процентном соотношении по весовым категориям, 2018 г в сравнении с 2023 г.

Категория по ИМТ (референсные значения показателя для отнесения в группу)	группа	Процент выборки		коэффициент роста
		2018	**2023**	
выраженный дефицит массы тела (16 и менее)	Женщины	0,1	0,1	1,0
	Мужчины	0,1	0,1	1,0
недостаточная масса тела (дефицит) (16-18,5)	Женщины	1,8	2,1	1,2
	Мужчины	0,6	0,3	0,5
нормальный вес (18,5-25)	Женщины	38,1	39,4	1,0
	Мужчины	34	30,9	0,9
избыточная масса тела (предожирение) (25-30)	Женщины	34,7	37,1	1,1
	Мужчины	46,9	52,4	1,1
ожирение I степени (30-35)	Женщины	16,7	14,7	0,9
	Мужчины	14,3	13,1	0,9
ожирение II степени (35-40)	Женщины	5,5	4,6	0,8
	Мужчины	2,8	2,3	0,8
ожирение III степени (морбидное) (40 и более)	Женщины	2,3	1,5	0,7
	Мужчины	0,7	0,6	0,9

Источник: Росстат

Проблема возрастающей доли населения с ожирением в первую очередь связана с нарушением оптимальных норм потребления основных макронутриентов: белков, жиров и углеводов, а также с превышением общей нормы потребляемых калорий, предписанных согласно индивидуальным особенностям каждого индивида [2]. На рисунке 2 представлены данные по уровню потребления трех макронутриентов в рационе населения России. Доля потребляемого белка в среднем является недостаточной, а доля жиров избыточной и имеющей тенденцию к росту за рассматриваемый промежуток. Отметим, что представленная статистика является обобщенной и стоит смотреть на данные более глубоко в разрезе половозрастных групп и категорий физической активности, но даже на агрегированной статистике проблема имеет ярко выраженную тенденцию [5].

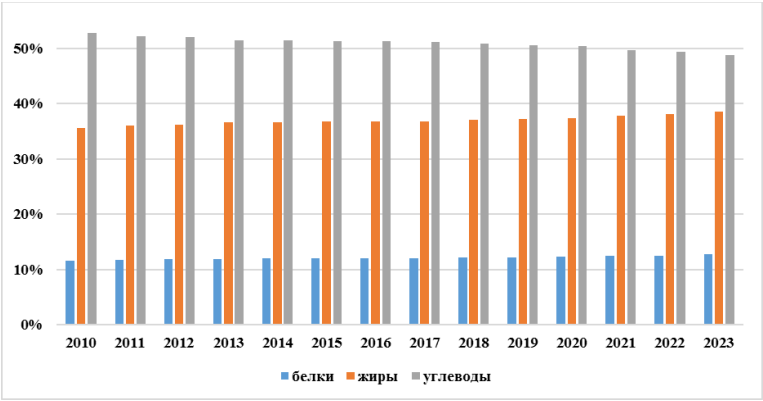


Рисунок 1 – Состав пищевых веществ в потребленных продуктах питания, в среднем на члена домохозяйства в сутки (% от суточной калорийности рациона) 2010-2023 гг.
(Источник: Росстат)

Таким образом, официальная статистика подтверждает наличие проблем, связанных с питанием в России. Ежедневный рацион городского жителя на сегодняшний день складывается из продуктовой индивидуальной продуктовой корзины, приобретаемой в торговых сетях, а также из посещений предприятий общественного питания: кафе, столовых, ресторанов, и т.д. Сама городская среда, образ и темп жизни подталкивают граждан к тому, чтобы включать в ежедневный график питание вне дома [4]. Повсеместно открываются самые разнообразные точки питания, конкурирующие друг с другом за потенциальных клиентов. Стоит отметить, что культура правильного питания и здорового образа жизни постепенно закладывается во всем мире и не обходит Россию, но

пока еще не имеет массового характера. Подкрепленное мощным маркетинговым влиянием со стороны предприятий общественного питания, желание перекусить вкусной и привлекательной едой перевешивает здравый смысл (в условиях не сформировавшихся паттернов здорового питания) и постепенно переходит из категории индивидуальных нарушений пищевых привычек к проблемам всего общества и экономики в целом [6]. На сегодняшний день количество граждан, способных самостоятельно выстраивать и контролировать ежедневный рацион питания недостаточно велико, поэтому государство должно вести всестороннюю работу по формированию среды здорового образа жизни.

Основная часть

Целью статьи является выявление диспропорций в составе предприятий общественного питания с точки зрения возможности построения сбалансированного рациона питания населения Сибирского федерального округа. Объектом исследования является точки общественного питания регионов СФО, а предметом исследования соотношение количества предприятий, где можно потенциально сформировать сбалансированное питание и где имеется явный перекос в сторону преобладания в предлагаемом меню жиров и углеводов.

Эмпирической базой выступают данные электронного справочника 2ГИС о количестве точек общественного питания в регионах Сибирского федерального округа по состоянию на конец 2025 года, а также статистика Росстата о количестве проживающих в исследуемых регионах по состоянию на 1 января 2023 года. Население региона представлено двумя основными группами: городское и сельское население. По нашим наблюдениям, точки общественного питания сконцентрированы в основном в черте города, поэтому мы делаем допущение о том, что основными потребителями выступают именно городские жители. Электронный справочник 2ГИС предлагает в каталоге следующие категории предприятий общественного питания, они представлены в табл.2. Нами проведено последовательное скачивание карт соответствующих регионов и прямой подсчет количества филиалов по предлагаемым справочником 2ГИС видам предприятий общественного питания.

Таблица 2 – Количество точек общественного питания в субъектах СФО по категориям

Вид предприятия общественного питания	Республика Алтай	Алтайский край	Иркутская область	Кемеровская область	Красноярский край	Новосибирская область	Омская область	Томская область	Республика Тыва	Республика Хакасия
Бары	61	130	254	98	207	320	122	119	0	52
Быстрое питание	175	115	838	399	1175	1912	1202	368	4	328
Доставка готовых блюд	72	50	815	397	1122	1590	709	407	1	303
Кафе	320	196	797	203	89	752	389	283	35	378
Кафе-кондитерские	2	1	145	25	40	189	45	54	0	33
Кейтеринг	10	91	89	42	80	153	32	56	0	26
Комбинаты питания	1	2	1	4	7	4	4	2	1	0
Кофейни	42	87	219	55	299	464	157	89	0	71
Кофейные автоматы	11	350	591	105	468	789	451	190	0	78
Кулинарии	3	56	78	79	93	248	96	61	4	31
Пекарни	20	265	232	111	219	619	344	133	1	51
Пиццерии	10	37	97	43	68	154	68	26	1	28
Рестораны	77	95	236	76	152	231	112	64	1	38
Рюмочные	0	1	1	1	3	9	0	2	0	1
Столовые	72	46	215	85	288	392	173	87	3	110
Суши-бары	6	41	43	33	84	211	62	18	0	39
Точки безалкогольных напитков	9	37	71	33	59	118	40	51	0	15
Точки кофе	39	146	200	76	217	357	107	88	0	45
Чайные клубы	0	2	8	2	6	13	6	3	0	0

Источник: составлено авторами по данным 2ГИС

Для выявления диспропорций в составе предприятий общественного питания регионов СФО проведем деление их по категориям:

1. Предприятия, в которых потребителю проблематично сформировать сбалансированный рацион питания. В таких заведениях в предлагаемом меню заметен явный дисбаланс в сторону жиров и углеводов, а содержание белка заведомо занижено. При этом преобладают быстрые углеводы и вредные: насыщенные жиры, трансжиры и холестерин. К таким категориям отнесем: бары, быстрое питание, кафе-кондитерские, кейтеринг, кофейни и точки кофе, точки безалкогольных напитков, пекарни, пиццерии, рюмочные, суши-бары.

2. Ко второй категории мы относим те заведения, где потребитель имеет возможность сформировать здоровый рацион питания и выбирать блюда с нужным сочетанием основных макронутриентов. Примером такого выбора может служить следующий набор: салат, котлета на пару, цельнозерновая каша, суп. Такой выбор возможен в кафе, доставке готовых блюд, кулинариях, ресторанах, столовых, также комбинаты питания как правило действуют в рамках госзаказа и выполняют нормы по питательным характеристикам продукции.

Также отметим, что мы исключим из рассмотрения:

- чайные клубы, поскольку как правило они предлагают не возможность приобрести еду, а услугу по проведению времени за чайной церемонией и больше направлены на общение;

- кофейные автоматы, поскольку здесь тоже речь не идет о формировании рациона, хотя, безусловно, в основном в них приобретается кофе с сахаром, что повышает общий уровень ежесуточно потребляемых быстрых углеводов.

Проведя агрегацию по категориям предприятий общественного питания, которые позволяют составить сбалансированный рацион и тем, что не обладают такой возможностью, а предлагают рацион со смещением в сторону потребляемых жиров и углеводов, получим следующую обобщенную таблицу 3.

Таблица 3 – Количество точек, где возможно и невозможно построение сбалансированного рациона по субъектам СФО

Вид предприятия общественного питания	Республика Алтай	Алтайский край	Иркутская область	Кемеровская область	Красноярский край	Новосибирская область	Омская область	Томская область	Республика Тыва	Республика Хакасия
Сбалансированное питание, шт	545	445	2142	843,5	1751	3217	1483	904	45	860
Несбалансированное питание, шт	374	951	2189	914,5	2451	4506	2179	1004	6	689
Коэффициент сбалансированности	**1,5**	**0,5**	**1,0**	**0,9**	**0,7**	**0,7**	**0,7**	**0,9**	**7,5**	**1,2**

Источник: составлено авторами

Дополнительно нами рассчитан коэффициент сбалансированности, который рассчитан по следующей формуле:

$$\varphi = \frac{\text{Количество точек сбалансированного питания}}{\text{Количество точек несбалансированного питания}} \quad (1)$$

Если значение коэффициента больше единицы, то в регионе преобладает атмосфера здорового выбора. Чем ниже значение коэффициента, тем больше городская среда будет подталкивать жителей к совершению выбора несбалансированного питания, что будет повышать вероятность нарушения пищевого поведения городского населения.

Результаты агрегации предприятий общественного питания по категориям показывают, что в 6 из 10 регионов СФО наблюдается дисбаланс в сторону преобладания предприятий общественного питания, не позволяющих составить оптимальный рацион питания ($\varphi < 1$).

По результатам расчетов видим, что республика Тыва обладает самым высоким коэффициентом сбалансированности, однако абсолютное значение количества точек питания здесь невелико (всего 51). Доля городского населения составляет 55%. На наш взгляд этот регион не является релевантным, поскольку платежеспособный спрос здесь ниже, чем в других регионах, а также преобладают паттерны поведения сельских жителей, выражающиеся в отсутствии необходимости питаться вне дома. Также отсутствие «искушенного» потребителя не создает стимулы для наличия разнообразия типов предприятий. Так, преобладающей является общая категория «кафе», которую мы отнесли к месту, где потребитель имеет возможность выбора сбалансированного питания.

Таблица 4 – Сводная характеристика регионов СФО

Вид предприятия общественного питания	Республика Алтай	Алтайский край	Иркутская область	Кемеровская область	Красноярский край	Новосибирская область	Омская область	Томская область	Республика Тыва	Республика Хакасия
Численность населения (на 1.01.23), тыс. чел	210,8	2131,0	2344,4	2568,2	2845,5	2794,3	1832,1	1052,1	337,3	530,2
городское	65,0	1242,7	1817,2	2222,2	2264,7	2227,8	1349,2	750,0	186,5	364,0
сельское	145,8	888,2	527,2	346,0	580,8	566,5	482,9	302,1	150,8	166,2
доля городского насел.	**31%**	**58%**	**78%**	**87%**	**80%**	**80%**	**74%**	**71%**	**55%**	**69%**
Среднегодовая номинальная начисленная заработная плата за 2023 год, руб.	50996	41944	72897	65299	80013	61919	54526	64636	57228	61250
Относительная обеспеченность городского населения предприятиями сбалансированного питания тыс.чел. /предприятие	**0,1**	**2,8**	**0,8**	**2,6**	**1,3**	**0,7**	**0,9**	**0,8**	**4,1**	**0,4**

Источник: Росстат и расчеты автора

Вторым по уровню сбалансированности регионом является Республика Алтай, для нее коэффициент сбалансированности равен 1,5, на третьем месте Республика Хакасия (φ=1,2). Это означает, что жителей этих регионов окружает большее количество точек общественного питания, предлагающих возможность комбинации блюд с наиболее оптимальным содержанием макронутриентов, соответствующих индивидуальным нормам потребителя.

В Иркутской области соотношение двух категорий общепита примерно одинаковое ($\varphi = 1$), а для Кемеровской и Томской областей наблюдается незначительное смещение в сторону преобладания предприятий общественного питания с отсутствием возможности выбора сбалансированного рациона.

Самыми низкими значением коэффициента сбалансированности обладают регионы: Красноярский край (0,7), Новосибирская область (0,7), Омская область (0,7), Алтайский край (0,5). Это означает, что в развитых регионах с высокой долей городского населения преобладают заведения, предлагающие меню, в рамках которого невозможно собрать сбалансированный рацион.

Также важным показателем является относительная обеспеченность населения, т.е. отношение численности именно городского населения к количеству предприятий, предлагающих возможность сбалансированного

выбора. Чем выше этот показатель, тем больше количество населения, приходящееся на одно заведение питания, предлагающее возможность сбалансированного выбора. В Республике Тыва на 4,1 тыс. городских жителей приходится одно заведение, предлагающее сбалансированное питание. Это дополнительно свидетельствует об особенностях спроса в регионе. Вероятнее всего это городские и придорожные кафе, обеспечивающие питание транзитных маршрутов. Местное население скорее всего не имеет привычки посещать места общественного питания.

В Кемеровской области (2,6) и Алтайском крае (2,8) показатель относительной обеспеченности также достаточно высокий, что вероятнее всего свидетельствует о том, что основная масса заведений сконцентрирована в местах скопления людей в городских центрах, а остальная масса рассредоточена по большой территории и пользуется услугами этих заведений ситуативно: например, те, кто работает в центре и добирается до работы. Но основная масса жителей, вероятнее всего, не пользуется услугами общественного питания. Это может свидетельствовать как о географических особенностях распределения населения, так и о потенциале рынка к росту. В то же время наибольшая конкуренция наблюдается среди предприятий Республики Алтай (0,1), Республики Хакасия (0,4), вероятнее всего, это связано с высоким потоком туристов в этих регионах, что необходимо учитывать. Средний уровень количества городского населения, приходящегося на одно заведение общественного питания с возможностью сбалансированного выбора, наблюдается в Новосибирской, Томской, Омской и Иркутской областях. Эти регионы обладают более развитой городской инфраструктурой, городское население вероятнее всего имеет большую плотность в городской черте.

Заключение

Проведенное исследование структуры рынка общественного питания в регионах СФО, позволило сделать следующие выводы. В настоящее время 6 из 10 регионов обладают диспропорциями в количестве заведений общественного питания с перекосом в сторону преобладания категорий точек питания, в которых невозможно составить полноценный сбалансированный рацион питания по соотношению макронутриентов. Наиболее благоприятные условия сложились в республиках Алтай и Хакасия, где коэффициент сбалансированности выше единицы. Самым низким показателем сбалансированности обладают Новосибирская область, Красноярский край и Омская область, здесь количество точек питания с заведомо неблагоприятными условиями для формирования здорового рациона. Эти регионы как раз характеризуются высокой долей городского населения (более 80%).

Результаты исследования показывают необходимость комплексного подхода к решению проблемы дисбаланса в структуре общественного питания. Во-первых, необходимо стимулирование развития предприятий, способных обеспечить потребителей сбалансированным питанием [3]. Во-вторых, государство должно совершенствовать нормативную базу в сфере общественного питания с учетом требований здорового питания. В-третьих, необходимо развивать систему мониторинга качества питания населения с точки зрения продовольственного благополучия граждан.

Таким образом, в качестве возможной меры по преодолению сложившихся негативных тенденций, представляется необходимым формирование институциональных условий, подталкивающих предпринимателей к трансформации подходов к ведению бизнеса в сфере общественного питания. В частности, повышению социального благополучия населения может способствовать стимулирование роста доли предприятий общественного питания, позволяющих потребителю сформировать сбалансированный рацион питания.

Важным аспектом является необходимость учета региональных особенностей при разработке мер по улучшению ситуации. В частности, требуется дифференцированный подход к развитию сети предприятий общественного питания в зависимости от уровня урбанизации и социально-экономических показателей регионов.

Предложенные меры позволят не только улучшить структуру рынка общественного питания, но и будут способствовать повышению продовольственного благополучия населения Сибирского федерального округа, снижению рисков развития заболеваний, связанных с неправильным питанием.

Практическая реализация разработанных рекомендаций должна осуществляться на основе взаимодействия органов власти, бизнес-сообщества и научного сообщества с учетом необходимости формирования культуры здорового питания среди населения [1].

Источники:

1. Анализ и перспективы инновационного развития предприятий общественного питания / Л. А. Маюрникова, А. А. Кокшаров, Т. В. Крапива [и др.] // Техника и технология пищевых производств. 2023. Т. 53, № 1. С. 140-149.
2. Костин И. С. Экотренды в сфере общественного питания / И. С. Костин // Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18, № 2. С. 100-106.
3. Косырева М. В. Разработка стратегии общественного питания в контексте цифровизации / М. В. Косырева // Интернаука. 2023. № 42-2(312). С. 63-65.
4. Кузнецова Е. В. Анализ рынка общественного питания Пензенской области / Е. В. Кузнецова, И. А. Стрекаловский // Вестник университета. 2024. № 6. С. 136-144.
5. Попова А. Ю. О новых (2021) Нормах физиологических потребностей в энергии и пищевых веществах для различных групп населения Российской Федерации / А. Ю. Попова, В. А. Тутельян, Д. Б. Никитюк // Вопросы питания. 2021. Т. 90, № 4(536). С. 6-19.
6. Седельников В. М. Трансформация маркетинговых стратегий на рынке общественного питания / В. М. Седельников // Вестник Челябинского государственного университета. – 2022. – № 6(464). – С. 153-164. – DOI 10.47475/1994-2796-2022-10616. – EDN MENBNP.
7. Удилова Е. Н. Актуальные тренды рынка общественного питания в России и факторы, оказывающие на него влияние / Е. Н. Удилова // Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 621-627.

Е.М. Овчинникова – ассистент кафедры бухгалтерского учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, oem.inlove@gmail.com,

E.M. Ovchinnikova – assistant of professor of the department of accounting and auditing, St. Petersburg State Maritime Technical University, St. Petersburg, Russia;

В.А. Ложкова – обучающийся, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, valerilozhkova@mail.ru,

V.A. Lozhkova – student, St. Petersburg State Maritime Technical University, St. Petersburg, Russia.

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ АГЕНТСКИХ ОТНОШЕНИЙ ОТ НЕОКЛАССИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОМУ
THE DEVELOPMENT OF THE THEORY OF AGENCY RELATIONS FROM THE NEOCLASSICAL APPROACH TO THE INSTITUTIONAL ONE

Аннотация. В статье прослеживается развитие теории агентских отношений от неоклассического подхода к институциональному. Раскрываются хронологические рамки и предпосылки становления неоклассического подхода, базировавшегося на идеях отделения собственности от контроля. Выявляются его ключевые ограничения, которые проявлялись в невозможности соотношения предположений о рациональности и симметрии информации с поведенческими факторами участников в рамках корпоративного управления. Далее подробно объясняются основные причины перехода взаимоотношений принципал-агент к институциональной теории и описывается, как новый подход ввел теорию агентских издержек, признал множественность конфликтов интересов и асимметрию информации. Описывается эволюция механизмов контроля – от рыночной дисциплины к комплексной системе внутренних и внешних институтов. Наконец, делается вывод о закономерном переходе от абстрактных моделей к учету реальных институциональных ограничений в корпоративном управлении.

Abstract. The article traces the evolution of agency theory from the neoclassical approach to the institutional one. The chronological framework and prerequisites for the formation of the neoclassical approach, based on the ideas of the separation of ownership and control, are revealed. Its key limitations are identified, which manifested in the inability to reconcile assumptions about rationality and information symmetry with the behavioral factors of participants in corporate governance. Furthermore, the main reasons for the transition of principal-agent relations to institutional theory are explained in detail, and it is described how the new approach introduced the theory of agency costs, recognized the multiplicity of conflicts of interest, and acknowledged information asymmetry. The evolution of control mechanisms—from market discipline to a comprehensive system of internal and external institutions—is described. Finally, the conclusion is drawn about the natural transition from abstract models to the consideration of real institutional constraints in corporate governance.

Ключевые слова: агентские отношения, неоклассический подход, институциональный подход, принципал-агент, агентские издержки, асимметрия информации, ограниченная рациональность, корпоративное управление, стейкхолдеры.

Keywords: agency relations, neoclassical approach, institutional approach, principal-agent, agency costs, information asymmetry, bounded rationality, corporate governance, stakeholders.

Введение

Большой вклад в исследование проблем агентских отношений внесли такие ученые, как А. Берли, Г. Минз, М. Дженсен, У. Меклинг. Анализу теории агентских отношений посвящены публикации как зарубежных, так и отечественных экономистов, которые внесли вклад в развитие понимания эволюции этих отношений.

Актуальность темы заключается в том, что сформировавшийся неоклассический подход к пониманию и анализу агентских отношений со временем перестал отвечать требованиям практики корпоративного управления, что обусловило возникновение более совершенного институционального подхода. Это подтверждается мыслями ученых, работавших над данной концепцией уже в процессе перехода от неоклассики к институциональной теории отношений между принципалами и агентами. Одним из таких был Р. Коуз, который, называя неоклассическую школу «экономической теорией классной доски», указывал на оторванность традиционной экономической теории от жизни. По его словам, изучаемая система существовала только в умах экономистов, а не в действительности. Объект исследования – теория агентских отношений. Предмет исследования – процесс развития теоретических подходов к анализу агентских отношений от неоклассического подхода к институциональному. Цель исследования – выделить основные различия неоклассического и институционального подходов в теории агентских отношений. Задачи исследования: 1) обозначить предпосылки неоклассического подхода агентской теории; 2) установить причины возникновения институциональной теории; 3) систематизировать ключевых заинтересованных лиц институционального подхода; 4) выявить категории, введенные институциональным подходом и 5) выявить механизмы управления, введенные институциональным подходом. Методы и методология исследования: синтез, сравнение, классификация, обобщение. Информационная база исследования: основными информационными источниками выступили: 1) работы авторов, рассматривавших проблему: А. Берли и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность», М. Дженсена и У. Меклинга «Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности», а также Р. Коуза, Оливера Уильямсона и 2) научные статьи и публикации, посвященные институциональной экономике.

1. Предпосылки формирования неоклассического подхода

Формирование неоклассического подхода к агентским отношениям стало закономерным этапом развития экономической науки в первой половине 20 века. Хотя сама теория агентских отношений начала развиваться только к 1930-м годам, сама проблема владения и управления существовала еще в рабовладельческие времена, когда в роли распорядителя имения выступал раб, который в отсутствие владельца распоряжался этим имением, согласно полученным указаниям. Немного позднее эта теория так же проявлялась, когда банк передавал ссудный капитал во владение предпринимателю на определенный срок. Передаваемой функцией здесь служила функция управления этим капиталом.

Основополагающей работой, заложившей теоретический фундамент для анализа проблем корпоративного управления, стало исследование Адольфа Берли и Гардинера Минза «Современная корпорация и частная собственность», опубликованная в 1932 году, где они продолжили мысли К. Маркса, который в своих идеях предполагал о теории отделения собственности от труда и о конфликте между буржуазией и пролетарием. В своей

работе ученые констатировали факт отделения функции управления от функции собственности, впервые ввели и систематизировали термин «принципал-агент» применительно к собственникам и менеджерам. Авторы провели масштабный анализ американских корпораций и обнаружили фундаментальное противоречие между институтом частной собственности и практикой корпоративного управления. Их исследование показало, что к 1939 году лишь 11% крупных промышленных компаний в США контролировалось собственниками капитала, что свидетельствовало о массовом переходе к системе наемного управления [1]. После Берли и Минза исследованию и развитию агентских отношений способствовала работа Р. Коуза «Природа фирмы», в которой он ввел в экономический анализ концепцию трансакционных издержек – издержек по составлению и исполнению контрактов [2]. Благодаря этому ученому была заложена основа для анализа контрактных отношений. Также Рональдом Коузом была предложена теория внутрифирменного поведения, согласно которой фирмы существуют как альтернативный способ организации экономической деятельности, в отличие от рыночного механизма, внутри фирмы используется принцип иерархии и команд, что позволяет снизить трансакционные издержки. Так, вместе с историческим развитием человечества и развивалась теория взаимоотношений принципала и агента. Влияние же конкретного собственника на управление предприятием зависит от его доли в уставном капитале [3].

Методологической основой неоклассического подхода стала модель совершенной конкуренции, предполагающая наличие полной и симметричной информации у всех участников экономических отношений. В рамках этой парадигмы принципал и агент рассматривались как рациональные субъекты, способные заключать исчерпывающие контракты [4]. Теоретической основой неоклассического подхода послужили работы представителей чикагской школы экономики, которые разрабатывали модели оптимального поведения экономических агентов в условиях определенности. Предполагалось, что рынок капитала и рынок управленческого труда действуют как эффективные механизмы дисциплинирования менеджеров. Считалось, что угроза увольнения или поглощения компании достаточна для обеспечения соответствия интересов управляющих интересами собственников.

Агентский конфликт при данном подходе ограничивался различиями в целевых функциях: собственники стремились к максимизации прибыли и росту стоимости компании, в то время как управляющие были ориентированы на достижение карьерного роста и устойчивого положения в организации [5]. При этом, согласно неоклассическому подходу, предполагалось, что сам по себе контракт между принципалом и агентом является достаточным механизмом для разрешения этого конфликта, а проблема оппортунистического поведения и асимметрии информации не получала должного внимания [6]. Данный подход не учитывал, что в реальности чаще всего принципал обладает значительным информационным преимуществом перед агентом, что создает почву для оппортунизма, который, по мнению собственников, проявляется в таких формах, как воровство, нерациональное использование ресурсов и сокрытие информации. Кроме того, не рассматривалась проблема того, что собственники заинтересованы в успехе деятельности компании в долгосрочной перспективе, в то время как менеджеры могут ориентироваться лишь на краткосрочный результат, именно от которого зависит их текущее вознаграждение.

Важным аспектом в ограничениях данной теории являлось игнорирование возникновения агентских издержек. В рамках этого подхода предполагалось, что контроль за деятельностью агентов может осуществляться без дополнительных затрат, а все потенциальные конфликты интересов эффективно разрешаются через механизмы рыночной дисциплины [7]. Однако реальная практика показывала неизбежность издержек мониторинга и создания систем внутреннего контроля. И агенты, в свою очередь, также вынуждены нести издержки, связанные с показом своей лояльности и компетентности через различные механизмы. Ограничения, не позволявшие дальнейшее развитие агентских отношений, в рамках этого подхода, можно разделить на методологические (игнорирование издержек, предположение о полной информации), практические (неучет реального поведения агентов, отрицание оппортунизма) и структурные (узкий круг стейкхолдеров, отсутствие механизмов контроля). Таким образом, неоклассический подход сформировался как ответ на проблему отделения собственности от контроля и был основан на предпосылках полной рациональности участников, симметричности информации и возможности заключения совершенных контрактов, однако такая упрощенная модель не учитывала реальных возможностей, возникающих при заключении и исполнении контрактов в условиях неопределенности и асимметрии информации.

2. Причины возникновения институциональной теории

Наиболее ярко проблема неучета в неоклассической теории стала проявляться к 1960-1970-м годам, когда начался период корпоративных скандалов, показавший, что рыночные механизмы недостаточны для предотвращения злоупотреблений со стороны менеджеров [8]. В этот период наиболее часто стали проявляться случаи финансовых махинаций, коррупции, злоупотребления информацией, системные нарушения в различных отраслях экономики, включая манипуляции с отчетностью и неэтичные схемы получения контрактов показали недостаточность моделей контроля. Эти скандалы приводили к значительным финансовым потерям, подрыву доверия инвесторов и необходимости ужесточения законодательства, что более четко подчеркивало недостаточность и ограниченность неоклассической теории.

Институциональный подход к агентским отношениям сформировался в 1970 годах в ответ на вызовы времени [4]. Его возникновение было обусловлено как серией корпоративных скандалов, показавшей недостаточность старых моделей управления, так и внутренним развитием экономической науки и глубокими изменениями в обществе и бизнес-среде. С одной стороны, усложнением корпоративных структур и ростом транснациональных компаний, что обострило проблемы контроля. С другой стороны, общественные тенденции активно развивались и менялись, что привело нарастанию социальных ожиданий от бизнеса. Государство усилило

регулирующую роль через принятие новых законов, а общество – через создание институтов гражданского общества, профсоюзы и СМИ, которые начали требовать от бизнеса социальной ответственности, прозрачности и учета интересов различных стейкхолдеров. Предпосылки, которые послужили становлению нового подхода к пониманию агентских отношений, можно разделить на 4 основные группы: 1 группа: социальные (рост образованности населения, развитие института гражданского общества); 2 группа: экономические (рост ТНК, развитие финансовых рынков, глобализация экономически процессов); 3 группа: научно-теоретические (исследование оппортунизма, накопление эмпирических данных о деятельности фирм, и, наконец); 4 группа: практические (корпоративные скандалы, коррупция, банкротства компаний, конфликты интересов). Наиболее часто цитируемыми работами, ознаменовавшими становление нового подхода, стали, во-первых, работы Оливера Уильямсона, в которых он расширил и развил идеи Р. Коуза, превратив их в систематический институциональный подход. [2] Он сместил фокус с простого описания конфликта интересов на анализ того, как различные институциональные структуры управляют этим конфликтом. Введя ключевые предпосылки этого подхода – ограниченную рациональность и оппортунизм, и факторы трансакций (специфичность активов, неопределенность), Уильямсон создал мощный аналитический инструмент, который позволил констатировать существование агентских проблем. И, во-вторых, статья Майкла Дженсена и Уильяма Меклинга «Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности» (1976). Они сместили фокус с простого конфликта интересов на проблему агентских издержек, возникающих из-за асимметрии информации и невозможности заключения полного контракта [9]. Таким образом, в отличие от неоклассиков, институционалисты признали, что контракты являются по своей природе неполными, а для минимизации оппортунизма необходимы дополнительные механизмы.

Так, причинами возникновения институционального подхода стали усложнение корпоративных структур, рост социальных требований к бизнесу, серия корпоративных скандалов и неспособность неоклассической теории адекватно объяснить и предотвратить агентские конфликты.

3. Ключевые заинтересованные лица институционального подхода агентской теории

Круг заинтересованных лиц в неоклассическом подходе был ограничен двумя основными группами. [5] Со стороны принципалов рассматривались собственники капитала, а со стороны агентов – нанятые ими управленцы. Однако данный подход вследствие своего максимально ограниченного круга лиц не учитывал национальную специфику. В России, например, в то время сложилась модель с высокой концентрацией собственности, где разделение владение и управления было выражено слабо: 52% генеральных директоров являлись собственниками, а 48% – наемными менеджерами. Не учитывались так же интересы потенциальных инвесторов, акционеров, другие уровни управления с рядовыми сотрудниками, поэтому данная теория считалась ограниченной, не способной быть примененной к большинству контрактных отношений, возникающих в корпорации.

Существенным же расширением институционального подхода стало признание множественности агентских отношений в современной корпорации. Кредиторы вступают в агентские отношения с компанией через механизм долгового финансирования, где возникает конфликт интересов по поводу распределения рисков - кредиторы заинтересованы в минимизации рисков и стабильных выплатах, в то время как собственники могут склоняться к более рискованным проектам с потенциально высокой доходностью. Государственные регуляторы формируют институциональную среду через законодательные нормы и требования к раскрытию информации, создавая систему внешних ограничений для оппортунистического поведения менеджеров. Поставщики и потребители связаны с компанией через цепочку создания стоимости, где возникают проблемы надежности контрактов и качества продукции. Общество в целом выступает как внешний стейкхолдер через механизмы социальной ответственности бизнеса и репутационных рисков. Очевидно, что все это усложняет жизнь, как собственникам бизнеса, так и наемным менеджерам, которые сталкиваются со многими проблемами, в числе которых контрактно-договорная работа, обеспечение исполнительной дисциплины, претензионная работа, взыскание задолженностей. На все это накладывается сложность нормативного регулирования [10]. Таким образом, институциональный подход демонстрирует фундаментальные различия от неоклассики значительным расширением круга стейкхолдеров. Если в рамках первого подхода рассматривались только отношения «собственник-менеджер», то институциональная теория признала множественность участников от управленцев и собственников до кредиторов, государственных регуляторов и общества в целом. Это принципиальное расширение позволило наиболее адекватно рассматривать реальные корпоративные конфликты и разрабатывать эффективные механизмы управления многосторонними интересами в современной бизнес-среде.

4. Категории, введенные институциональным подходом

Институциональный подход расширил понимание агентского конфликта, предложив комплексную систему анализа, учитывающую реальные ограничения экономического поведения [4]. Институционалисты ввели и детализировали концепцию агентских издержек, выделив несколько их основных типов: 1) прямые издержки контроля, включающие расходы на создание систем мониторинга, организацию работы совета директоров и проведение внешнего аудита; 2) издержки стейтмонта, включающие затраты менеджеров по демонстрации своей надежности и добросовестности перед принципалами; 3) издержки принятия неоптимальных решений, возникающие при выборе менеджерами не наиболее эффективные, а наиболее безопасные для себя варианты действий; 4) издержки формирования институтов, связанные с созданием и поддержанием систем стимулирования и контроля. Н.В. Ткачук классифицировала издержки (убытки), связанные с наличием агентской проблемы на издержки 1) упущенных выгод и понесенных расходов, а также на 2) по нивелированию агентской проблемы [11].

Институциональная теория учитывает значительно более широкий спектр факторов, влияющих на

агентский конфликт. Ключевым из них является признание асимметрии информации, когда разные участники корпоративных отношений обладают различным доступом к значимой информации. Можно констатировать наличие ограниченности учетной информации со стороны владельцев бизнеса по управлению своей собственностью [12]. Важную роль играет концепция ограниченной рациональности, предполагающая невозможность полного предвидения всех будущих ситуаций и заключения идеальных контрактов. Серьезное внимание уделяется оппортунистическому поведению. Институциональный подход, в отличие от неоклассического, позволяет адекватно анализировать национальные особенности корпоративного управления. Во многих странах, как показывают исследования, доминирует не классический конфликт между распыленными акционерами и менеджерами, а так называемая «проблема доминирующего акционера». Основной агентский конфликт возникает здесь между крупным собственником (принципалом) и миноритарными акционерами, а также кредиторами, чьи интересы могут ущемляться. При этом наемный менеджер зачастую оказывается не самостоятельно агентом, а подконтрольным исполнителем воли крупного собственника. Это потребовало адаптации инструментов контроля: вместо механизмов, ориентированных на стимулирование менеджеров в компаниях на первый план выходят советы директоров с представительством независимых директоров, аудиторские проверки и создание внутренних кодексов корпоративного управления.

5. Механизмы решения конфликта при институциональном подходе

В отличие от неоклассического подхода, предлагавшего преимущественно рыночные механизмы решения агентских проблем, институционалисты разработали комплексную систему контроля [9]. Внешние механизмы включают дисциплинирующее воздействие рынка капитала, угрозу поглощения через рынок корпоративного контроля, а также влияние средств массовой информации на репутацию компании. Внутренние механизмы охватывают деятельность совета директоров, системы материального и нематериального вознаграждения, формирование корпоративной культуры и этических норм. Особую группу составляют институциональные механизмы, включающие законодательное регулирование, стандарты корпоративного управления и требования к раскрытию информации. Институциональный подход предлагает не просто иные механизмы, но и принципиально иную парадигму анализа. Сравнительная характеристика ключевых аспектов двух подходов представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика неоклассического и институционального подходов в теории агентских отношений

Критерий	Неоклассический подход	Институциональный подход
Основная проблема	Отделение собственности от контроля	Асимметрия информации и оппортунистическое поведение
Круг стейкхолдеров	Собственники, менеджеры	Собственники, менеджеры, кредиторы, государство, общество и др.
Отношение к издержкам	Игнорирование	Признание и детальный анализ
Количество сторон конфликта	Две	Несколько
Природа конфликта	Различие в целевых функциях	Множественные конфликты интересов
Информация	Полная и симметричная	Неполная и асимметричная
Рациональность	Полная	Ограниченная
Временной горизонт	Мгновенное равновесие	Долгосрочные отношения
Основные механизмы контроля	Рыночная дисциплина	Комплексная система внешних, внутренних и гибридных институтов

Проведенное сравнение демонстрирует существенные различия между неоклассическим и институциональным подходами. Институциональный подход предлагает более комплексную и реалистичную парадигму анализа, учитывающую множественность участников, наличие издержек, асимметрию информации и ограниченную рациональность экономических агентов. Это позволяет разрабатывать более эффективные механизмы управления корпоративными конфликтами и снижения агентских издержек в современных экономических условиях.

Выводы

В ходе проведенного исследования последовательно решены поставленные задачи и получены следующие результаты. Предпосылки неоклассического подхода к агентской теории заключаются в констатации фундаментального факта отделения собственности от контроля в крупных корпорациях, что нашло отражение в работе Берли и Минза, а также во введении и систематизации самой концепции «принципал-агент». Методологической основой подхода стали идеализированные предпосылки модели совершенной конкуренции: полная рациональность участников, симметричность информации и возможность заключения совершенных (исчерпывающих) контрактов. Основными причинами возникновения в 1970-х годах институциональной теории являются: 1) практическая несостоятельность предыдущей модели: серия корпоративных скандалов, выявившая неспособность рыночных механизмов и неоклассических моделей предотвращать злоупотребления менеджеров; 2) структурные изменения: усложнение корпоративных структур, рост транснациональных компаний и обострение проблем контроля; 3) социальный запрос: усиление регулирующей роли государства и рост общественных требований к прозрачности, социальной ответственности и учету интересов широкого круга стейкхолдеров; 4) научное развитие: формирование методологического аппарата институциональной экономики, в частности, работы О. Уильямсона (концепции ограниченной рациональности и оппортунизма) и М. Дженсена с У. Меклингом (теория агентских издержек и неполноты контрактов). По сравнению с неоклассической, институциональная теория расширила круг заинтересованных лиц включив в состав заинтересованных лиц помимо собственников и менеджеров, еще и кредиторов, государственные регуляторы, поставщиков, потребителей, а также общество в целом, чьи интересы формируют сложную систему корпоративных конфликтов. К новым категориями, введенным институциональным подходом относятся детализация агентских издержек, признание асимметрии информации, ограниченная рациональность и оппортунистическое поведение как ключевые факторы конфликта. Механизм снижения

агентских издержек и разрешения конфликтов состоит из трёхуровневой системы: 1) внешний: дисциплина рынков капитала и корпоративного контроля, влияние СМИ); 2) внутренний: совет директоров, системы вознаграждения, корпоративная культура и 3) гибридный (институциальный): законодательное регулирование, стандарты корпоративного управления, требования к раскрытию информации.

Таким образом, эволюция теории агентских отношений от неоклассического к институциональному подходу представляла собой закономерный переход от упрощенной констатации конфликта к комплексному анализу издержек и разработке конкретных механизмов управления на основе более реалистичных предпосылок о поведении экономических агентов. Полученные результаты подтверждают, что развитие теории агентских отношений отражает общую тенденцию экономической науки – движение от абстрактных моделей к учету реальных институциональных ограничений.

Источники:

1. Пантя Ю.М. История развития проблемы принципала – агента / Ю.М. Пантя // Журнал экономической теории. – 2011. – № 4. – С. 212-215.
2. Денисов И.В. Экономическая теория транзакционных издержек в учениях Оливера Уильямсона // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 5. – С. 248-256.
3. Ткачук Н.В. Значение концепции устойчивого развития для действующего предприятия / Н.В. Ткачук // Организационно-экономический механизм управления промышленным предприятием: современные подходы и инновации: Коллективная монография ИЭФ в честь 85-летия Инженерно-экономического факультета СПбГМТУ. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, 2024. – С. 249-267.
4. Чекмарев О.П. Институциональная экономика: курс лекций. – СПб.: СПбГАУ, 2004. – 236 с.
5. Петрова Е.А. Агентские отношения в системе корпоративного управления // Вестник Чувашского университета. 2010. № 2. С. 421-426.
6. Баранов А.В., Тюкавкин И.Н. Механизмы ограничения оппортунистического поведения в России // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 8 (119). С. 66-70.
7. Середин А.И., Горюнова Е.В. Особенности агентских конфликтов и способы их разрешения // Апробация. – 2015. – № 5(32). – С. 147-149.
8. Сергеев В.А. Анализ агентских проблем в договорных отношениях // Проблемы социально-экономической устойчивости региона. Сборник статей XX Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.А. Резник. Пенза, 2023. С. 407–410.
9. Удалов Д.В. Институциональная модель фирмы "принципал-агент" // Экономика и управление. 2006. № 2 (23). С. 97-101.
10. Кремлева О.К. Современная нормативно-правовая база предпринимательства и основные направления её модернизации / О.К. Кремлева // Проблемы и перспективы предпринимательства в России: Сборник научных трудов I национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 21 ноября 2019 года / Под редакцией Е.В. Ялунер, М.И. Лубочкиной. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 96-99.
11. Ткачук Н.В. Агентские издержки промышленных предприятий / Н.В. Ткачук // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 5(61). – С. 444-447.
12. Ткачук Н.В. Собственники организации – основные пользователи бухгалтерской финансовой отчетности / Н.В. Ткачук // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2015. – № 1. – С. 73-80.

А.А. Осипов – старший преподаватель, Воронежский государственный технический университет; соискатель, Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова, Воронеж, Россия, osipov2024aa@ya.ru,

A.A. Osipov – senior lecturer, Voronezh state technical university; co-researcher, Voronezh state forestry university named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ СОЦИО-ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ «ЗЕЛЕНОЙ» ЭКОНОМИКИ

THEORETICAL ASPECTS OF IMPROVING THE SUSTAINABILITY OF SOCIO-ECOLOGICAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION COMPLEXES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE "GREEN" ECONOMY

Аннотация. В статье раскрываются теоретические аспекты повышения устойчивости социально-эколого-экономического развития строительных комплексов в условиях формирования зеленой экономики. Предметом исследования выступают категории, классификационные признаки и принципы устойчивого развития строительных комплексов как сложных социально-эколого-экономических систем. Цель работы заключается в формировании целостной теоретической модели устойчивости, ориентированной на согласование экономических, экологических и социальных интересов. Методологическую основу составляют системный и междисциплинарный подходы, концепция устойчивого развития и положения зеленой экономики. В результате предложено авторское определение устойчивости строительного комплекса, разработана классификация видов устойчивости и обоснована система базовых принципов ее повышения. Показано, что переход к трансформационной устойчивости создает условия для долгосрочного развития строительных комплексов и формирования устойчивых конкурентных преимуществ в парадигме зеленой экономики. Полученные результаты могут быть использованы в теоретических исследованиях, а также при разработке стратегии устойчивого развития строительного комплекса и территориальных программ зеленого роста.

Abstract. The article examines the theoretical aspects of enhancing the sustainability of socio-ecological-economic development of construction complexes under the formation of the green economy. The subject of the study is the conceptual framework, classification features, and principles of sustainable development of construction complexes as complex socio-ecological-economic systems. The purpose of the study is to develop an integrated theoretical model of sustainability focused on balancing economic, environmental, and social interests. The methodological framework is based on systems and interdisciplinary approaches, the sustainable development concept, and green economy principles. As a result, an original definition of sustainability of construction complexes is proposed, a classification of sustainability types is developed, and a system of fundamental principles for sustainability enhancement is substantiated. The study demonstrates that a transition to transformational sustainability creates conditions for long-term development of construction complexes and the formation of sustainable competitive advantages within the green economy paradigm. The results can be applied in theoretical research, as well as in the design of sustainability strategies and territorial green growth programs.

Ключевые слова: устойчивое развитие, строительный комплекс, зеленая экономика, социально-эколого-экономическая устойчивость, экологизация строительства, принципы устойчивости.

Keywords: sustainable development, construction complex, green economy, socio-ecological-economic sustainability, green construction, sustainability principles.

Введение

Повышение устойчивости социально-эколого-экономического развития строительных комплексов становится ключевым направлением научных исследовании в условиях становления зеленой экономики. Усиление экологических ограничении, рост требовании к ресурсной эффективности и изменение инвестиционных приоритетов трансформируют логику развития строительного комплекса как системообразующей отрасли.

Строительный комплекс формирует пространственные, инфраструктурные и социальные условия развития территории. Одновременно он характеризуется высокой ресурсоемкостью, значительным экологическим следом и долгосрочными социальными эффектами. Указанные особенности обуславливают необходимость комплексного рассмотрения устойчивости как взаимосвязанного социального, экологического и экономического процесса.

Парадигма зеленой экономики ориентирована на согласование экономического роста, экологической безопасности и качества жизни населения. В данных условиях строительные комплексы рассматриваются как социально-эколого-экономические системы, функционирующие в среде институциональных изменении, технологических сдвигов и новых стандартов устойчивого развития. Экологизация строительства, декарбонизация, внедрение зеленых стандартов и ESG ориентированных подходов становятся определяющими факторами отраслевой трансформации.

Научная проблема заключается в недостаточной теоретической проработке механизмов повышения устойчивости строительных комплексов с учетом системного взаимодействия социальных, экологических и экономических компонент. Существующие исследования часто фокусируются на отдельных аспектах устойчивости, что ограничивает возможности формирования целостных концептуальных моделей и управленческих решении.

Цель статьи заключается в раскрытии теоретических аспектов повышения устойчивости социально-эколого-экономического развития строительных комплексов в условиях развития зеленой экономики. Реализация цели предполагает уточнение содержания категории устойчивости, выявление ключевых факторов и формирование теоретической основы для дальнейших прикладных исследовании и разработки инструментов управления.

Литературный обзор

В исследованиях С. А. Баронина и Е. С. Гущиной устойчивые стратегии жилищного строительства трактуются через призму эколого-ориентированного девелопмента и согласования экономических и экологических целей [1]. Развитие данных подходов обосновано С. А. Барониным, А. И. Артюшиным и А. Ю. Ильиным на основе анализа зарубежного опыта зеленых стандартов и механизмов их адаптации к национальным условиям [2].

Региональный аспект зеленого строительства раскрыт А. Ю. Панкратовым через инструменты социально-экономической политики и государственное управление устойчивыми строительными практиками [3]. Экологическая безопасность строительного сектора рассматривается С. М. Никоноровым и А. Сардарлы как базовое условие устойчивости и минимизации негативного воздействия на окружающую среду [4].

Приоритетные цели устойчивого развития строительных компании формулируются А. Н. Малышевым и Е. А. Малышевой с учетом экономической эффективности, экологических ограничении и социальных обязательств [5]. Управление экологизацией социально-экономической деятельности как системное условие долгосрочного устойчивого развития обосновано E. Yu. Bikmetov и L. R. Amirkhanova [6].

Правовые основания концепции зеленого строительства анализируются А. В. Смирновой через эколого-правовые нормы и регуляторные механизмы, обеспечивающие институциональную устойчивость отрасли [7]. Оценка внешней среды как база формирования устойчивых стратегии строительных организации и адаптации к изменяющимся условиям предложена М. У. Солтогуловой [8].

Эколого-экономическая безопасность в строительстве рассматривается В. В. Бурчиком и Н. П. Кузьмичом как интегральный фактор устойчивости и управления рисками [9]. Методические подходы к интеграции зеленых стандартов в оценку жизненного цикла объектов капитального строительства разработаны А. Э. Горбуновой, что повышает обоснованность управленческих решении [10].

Зеленая экономика анализируется А. А. Булаковым, Е. В. Бобрышевой и М. В. Решетовой через инструменты налогового администрирования и рационального природопользования как фактор институциональной поддержки устойчивого строительства [11]. Экологическая среда развития строительного комплекса рассматривается М. У. Солтогуловой, С. Ч. Нусуповой, М. М. Мусуралиевой и А. Р. Абдысатаровым как совокупность природных, институциональных и социально-экономических условии [12].

Исторические аспекты становления зеленого строительства и эволюция экологических подходов и стандартов в отрасли проанализированы А. Д. Мелеховой и Н. Ю. Терентьевой [13]. Государственная поддержка зеленого строительства определяется Н. Ю. Маловой как ключевой инструмент стимулирования устойчивых практик и инвестиционной активности [14].

Реалии и перспективы зеленого строительства в России характеризуются Т. В. Беженцевой через призму институциональных ограничении и значительного потенциала роста [15]. Влияние зеленого строительства на социально-экономическое развитие регионов раскрыто И. П. Нужиной через эффекты занятости, качества среды и инвестиционной привлекательности [16].

Экологический мониторинг и оценка экономической эффективности строительных объектов рассматриваются А. С. Бурым как элементы управления устойчивостью жизненного пространства [17]. Принципы зеленой архитектуры анализируются В. В. Савинкиным в контексте решения экологических проблем крупных городов и формирования устоичивой городской среды [18].

Социально-экономическое развитие в условиях экологических ограничении трактуется В. В. Гордиенко, Д. В. Гладковым и С. Н. Михайловым как многокритериальный процесс, требующий согласования экономических и экологических ориентиров [19].

Результаты и обсуждения

В подразделе результатов и обсуждения сформирована теоретическая рамка повышения устойчивости социально-эколого-экономического развития строительных комплексов в условиях зеленой экономики. Устойчивость рассматривается как интегральное свойство сложной отраслевой системы, обеспечивающее воспроизводство экономических результатов, экологическую сбалансированность и социальную устойчивость в долгосрочном горизонте (рисунок).

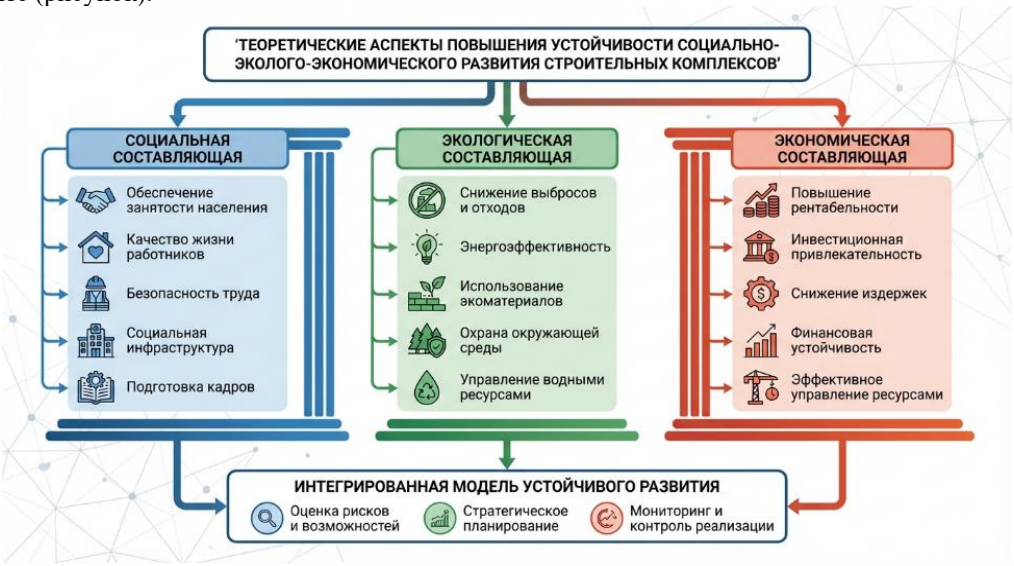


Рисунок 1 – Теоретические аспекты повышения устойчивости социально-эколого-экономического развития строительных комплексов

(Источник: разработано автором)

Предлагается авторское определение. Устойчивость социально-эколого-экономического развития строительного комплекса представляет собой способность отраслевой системы обеспечивать непрерывность инвестиционно-строительного цикла, экономическую эффективность и социальную значимость при одновременном снижении экологической нагрузки и соблюдении принципов зеленой экономики. Данное состояние достигается за счет согласования интересов экономических агентов, общества и природной среды в условиях институциональных и технологических ограничений.

В теоретическом плане устойчивость строительных комплексов целесообразно рассматривать как многокомпонентную категорию. Экономический компонент отражает финансовую устойчивость, инвестиционную привлекательность и эффективность использования ресурсов. Экологический компонент характеризует уровень воздействия на окружающую среду, ресурсосбережение и применение зеленых стандартов. Социальный компонент связан с занятостью, качеством жизненной среды, безопасностью и социальной ответственностью строительной деятельности. Интеграция данных компонентов формирует социально-эколого-экономическую устойчивость как системное качество.

На основе проведенного анализа предложена классификация устойчивости строительных комплексов. По доминирующему фактору выделяется экономически ориентированная, экологически ориентированная и социально ориентированная устойчивость. По уровню проявления различаются микроуровень строительной организации, мезоуровень строительного комплекса региона и макроуровень отрасли. По временной характеристике устойчивость может носить краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный характер. По степени зрелости выделяется адаптивная, сбалансированная и трансформационная устойчивость, отражающая глубину внедрения принципов зеленой экономики. В условиях развития зеленой экономики особое значение приобретает трансформационная устойчивость. Она связана с переходом от компенсаторных экологических мер к проактивной экологизации строительных процессов. В данном случае устойчивость становится источником конкурентных преимуществ и фактором стратегического развития строительных комплексов.

В результате обобщения теоретических подходов сформулированы принципы повышения устойчивости социально-эколого-экономического развития строительных комплексов. Принцип системности предполагает учет взаимосвязей экономических, экологических и социальных процессов. Принцип сбалансированности ориентирован на согласование интересов бизнеса, государства и общества. Принцип превентивности направлен на предотвращение экологических и социальных рисков на ранних стадиях инвестиционно-строительного цикла. Принцип инновационности связан с внедрением зеленых технологий и экологических стандартов. Принцип институциональной согласованности отражает необходимость согласования рыночных и регуляторных механизмов. Принцип территориальной адаптации учитывает региональные особенности развития строительных комплексов. Теоретические аспекты повышения устойчивости строительных комплексов систематизированы в таблице.

Таблица 1 – Теоретические аспекты повышения устойчивости социально-эколого-экономического развития строительных комплексов (*Источник: разработано автором)*

Элемент теоретической модели	Содержание	Роль в обеспечении устойчивости
Авторское определение устойчивости	Интегральная способность строительного комплекса обеспечивать экономическую эффективность, экологическую сбалансированность и социальную значимость	Формирует целостное понимание устойчивости
Экономический компонент	Инвестиционная активность, финансовая устойчивость, ресурсная эффективность	Обеспечивает воспроизводство и развитие
Экологический компонент	Снижение воздействия, ресурсосбережение, зеленые стандарты	Минимизирует экологические риски
Социальный компонент	Занятость, безопасность, качество среды	Повышает социальную устойчивость
Классификация устойчивости	По фактору, уровню, времени и степени зрелости	Позволяет дифференцировать управленческие подходы
Трансформационная устойчивость	Глубокая экологизация и инновационное развитие	Формирует стратегические преимущества
Принципы устойчивости	Системность, сбалансированность, превентивность, инновационность, институциональная согласованность	Обеспечивают методологическую целостность

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что повышение устойчивости социально-эколого-экономического развития строительных комплексов в условиях зеленой экономики требует перехода от фрагментарного учета экологических факторов к формированию целостной теоретической модели. Такая модель должна опираться на интеграцию компонентов устойчивости, классификацию состояний и систему принципов, обеспечивающих стратегическую направленность развития строительного комплекса.

Заключение

В заключении показано, что устойчивость социально-эколого-экономического развития строительных комплексов в условиях зеленой экономики представляет собой системное и многокомпонентное явление. Она формируется на основе согласования экономических интересов, экологических ограничений и социальных приоритетов развития отрасли. Сформулированное авторское определение, предложенная классификация и система принципов позволяют расширить теоретическое понимание устойчивости строительных комплексов. Обосновано, что переход к трансформационной устойчивости выступает ключевым условием долгосрочного развития и повышения конкурентоспособности строительного комплекса в парадигме зеленой экономики.

Источники:

1. Баронин, С. А. Развитие стратегий жилищного строительства на основе концепции устойчивости и эколого-ориентированного девелопмента / С. А. Баронин, Е. С. Гущина // Жилищные стратегии. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 237-256. – DOI 10.18334/zhs.10.3.118996. – EDN GVDDMF.
2. Баронин, С. А. Особенности устойчивого строительства и экодевелопмента на основе зарубежного опыта зеленых стандартов / С. А. Баронин, А. И. Артюшин, А. Ю. Ильин // Жилищные стратегии. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 155-172. – DOI 10.18334/zhs.11.2.120941. – EDN ADZHSM.
3. Панкратов, А. Ю. Управление «зеленым» строительством в системе социально-экономической политики региона / А. Ю. Панкратов // Региональная экономика: теория и практика. – 2025. – Т. 23, № 9. – С. 43-59. – DOI 10.24891/dylewq. – EDN DYLEWQ.
4. Никоноров, С. М. Экологическая безопасность в строительном секторе экономики / С. М. Никоноров, А. Сардарлы // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 1(57). – С. 93-95. – EDN AVPUGX.
5. Малышев, А. Н. Приоритетные цели устойчивого развития строительных компаний / А. Н. Малышев, Е. А. Малышева // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 1-2. – С. 56-61. – EDN VYXDLJ.
6. Bikmetov, E. Yu. Managing the greening of socio-economic activities as a condition for sustainable development / E. Yu. Bikmetov, L. R. Amirkhanova // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2023. – No. 4. – P. 198-208. – DOI 10.15593/2224-9354/2023.4.14. – EDN QFSRGS.
7. Смирнова, А. В. Эколого-правовая характеристика концепции «зеленого» строительства / А. В. Смирнова // Евразийский юридический журнал. – 2025. – № 3(202). – С. 340-342. – DOI 10.46320/2073-4506-2025-3-202-340-342. – EDN BXQDIR.
8. Солтогулова, М. У. Комплексная оценка внешней среды как основа формирования устойчивой стратегии строительных организаций / М. У. Солтогулова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 10(128). – С. 260-264. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-10-260-264. – EDN XRQLOE.
9. Бурчик, В. В. Эколого-экономическая безопасность в строительстве / В. В. Бурчик, Н. П. Кузьмич // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7, № 1. – С. 397-401. – EDN OYXUMN.
10. Горбунова, А. Э. Методика интеграции «зеленых» стандартов в комплексную оценку жизненного цикла объектов капитального строительства / А. Э. Горбунова // Инженерный вестник Дона. – 2025. – № 6(126). – С. 454-462. – EDN DZNVXP.
11. Булаков, А. А. Зеленая экономика: опыт налогового администрирования и рациональное природопользование / А. А. Булаков, Е. В. Бобрышева, М. В. Решетова // Проектная культура и качество жизни. – 2023. – № 32. – С. 69-92. – EDN NGHQXA.
12. Экологическая среда развития строительной отрасли / М. У. Солтогулова, С. Ч. Нусупова, М. М. Мусуралиева, А. Р. Абдысатаров // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2024. – № 4-3. – С. 900-908. – DOI 10.33514/1694-7851-2024-4/3-908-916. – EDN AGUQYK.
13. Мелехова, А. Д. История возникновения «зеленого строительства» / А. Д. Мелехова, Н. Ю. Терентьева // Молодая наука Сибири. – 2024. – № 2(24). – С. 144-150. – EDN IFCWVH.
14. Малова, Н. Ю. Определение перспективных направлений государственной поддержки «зеленого строительства» / Н. Ю. Малова // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2024. – Т. 20, № 2. – С. 143-151. – DOI 10.71536/esgh.2024.v20n2.6. – EDN QGVRSC.
15. Беженцева, Т. В. Реалии и перспективы зеленого строительства в России / Т. В. Беженцева // Экология промышленного производства. – 2024. – № 1(125). – С. 45-49. – DOI 10.52190/2073-2589_2024_1_45. – EDN WWVMRR.
16. Нужина, И. П. «Зеленое» строительство как фактор социально-экономического развития регионов Сибири / И. П. Нужина // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – Т. 1. – С. 35-38. – EDN AHAWDJ.
17. Бурый, А. С. Экология жизненного пространства: к вопросу экологического мониторинга и экономической эффективности на строительных объектах / А. С. Бурый // Экономика строительства. – 2024. – № 10. – С. 460-465. – EDN VVIRNB.
18. Савинкин, В. В. Экологические проблемы крупных городов и принципы «зеленой архитектуры» / В. В. Савинкин // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – № 3(31). – С. 115-122. – EDN ULWEKT.
19. Гордиенко, В. В. Устойчивое социально-экономическое развитие и экологические ориентиры / В. В. Гордиенко, Д. В. Гладков, С. Н. Михайлов // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 4(191). – С. 491-492. – EDN XMKOYO.

Ю.Н. Павленко – к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, pavlenko.yu.n@yandex.ru,

Yu.N. Pavlenko – candidate of economic sciences, associate professor of accounting department, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

К.С. Андренович – обучающаяся факультета заочного обучения по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, andrenovich2000mail.ru@gmail.com,

K.S. Andrenovich – student of the faculty of distance (part-time) education, majoring in accounting, analysis, and audit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

М.А. Кириленко – обучающаяся факультета заочного обучения по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, mari.kirilenko.05@bk.ru,

M.A. Kirilenko – student of the faculty of distance (part-time) education, majoring in accounting, analysis, and audit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

И.С. Филипенко – обучающийся факультета заочного обучения по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, ilyafilippenko03@mail.ru,

I.S. Filipenko – student of the faculty of distance (part-time) education, majoring in accounting, analysis, and audit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА: ВЫБОР, ПРЕИМУЩЕСТВА И ТЕНДЕНЦИИ
MODERN ACCOUNTING SOFTWARE: SELECTION, BENEFITS, AND TRENDS

Аннотация. В статье рассматриваются современные программные решения, применяемые для ведения бухгалтерского учета в Российской Федерации. Анализ сосредоточен на функциональных возможностях, направлениях автоматизации учетных процессов и степени адаптации программ к требованиям российского законодательства. В качестве объектов исследования выбраны программы «Инфо-Бухгалтер 10», «1С: Бухгалтерия» и «Турбо-Бухгалтер», используемые организациями различного масштаба и отраслевой принадлежности. Особое внимание уделено практическим аспектам применения данных программ, их влиянию на организацию учетной работы и снижению трудоемкости бухгалтерских процедур. По итогам исследования выполнено сравнительное сопоставление программных продуктов, позволившее выявить особенности их использования в современных условиях цифровизации бухгалтерского учета. Полученные выводы могут быть использованы при выборе программного обеспечения для бухгалтерского учета с учетом организационных, технологических и нормативных особенностей деятельности российских хозяйствующих субъектов.

Abstract. The article examines modern software solutions used for accounting in the Russian Federation. The analysis focuses on functional capabilities, directions of automation of accounting processes, and the degree of compliance with Russian regulatory requirements. The study considers the programs «Info-Bukhgalter 10», «1C: Accounting», and «Turbo-Bukhgalter», which are applied by organizations of various sizes and industries. Particular attention is paid to practical aspects of using these programs, their influence on the organization of accounting work, and the reduction of labor intensity in accounting procedures. As a result, a comparative analysis of the software products is carried out, allowing the identification of specific features of their application under current conditions of accounting digitalization. The obtained conclusions can be used when selecting accounting software, taking into account the organizational, technological, and regulatory specifics of the activities of Russian business entities.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, автоматизация учета, бухгалтерские программы, цифровизация, учетные информационные системы.

Keywords: accounting, accounting automation, accounting software, digitalization, accounting information systems.

Введение

Развитие цифровых технологий в экономике Российской Федерации привело к трансформации традиционных подходов к организации бухгалтерского учета. Современные хозяйствующие субъекты все чаще ориентируются на использование специализированных программных продуктов, обеспечивающих обработку учетной информации в автоматизированном режиме. Это обусловлено усложнением нормативного регулирования, ростом объемов хозяйственных операций и необходимостью оперативного формирования достоверной отчетности для различных пользователей [3].

Программные средства бухгалтерского учета постепенно эволюционировали от простых инструментов фиксации операций к многофункциональным информационным системам, интегрированным с управленческими и аналитическими контурами организации. В условиях цифровизации учет перестает быть исключительно регламентной процедурой и приобретает характер информационной базы для принятия управленческих решений [6]. Это предопределяет актуальность изучения прикладных возможностей конкретных программных решений, применяемых на практике.

На российском рынке представлено значительное количество бухгалтерских программ, различающихся по архитектуре, функциональному наполнению и целевой аудитории. Выбор программного продукта нередко определяется масштабом деятельности организации, отраслевой спецификой и уровнем автоматизации учетных процессов. В этой связи представляет научный и практический интерес сопоставительный анализ наиболее распространенных программ, используемых в российской практике бухгалтерского учета [7].

Целью настоящей статьи является исследование современных программ для бухгалтерского учета в Российской Федерации на примере «Инфо-Бухгалтер 10», «1С: Бухгалтерия» и «Турбо-Бухгалтер», а также выявление различий в их функциональных возможностях и направлениях применения. Достижение поставленной цели предполагает анализ характеристик указанных программ и последующее сравнительное обобщение полученных результатов.

В ходе исследования программных средств бухгалтерского учета целесообразно рассмотреть функциональные и прикладные характеристики каждого программного продукта отдельно, с последующим сопоставлением полученных результатов. Такой подход позволяет выявить особенности практического применения программ в условиях российского учета и определить различия в степени автоматизации учетных процедур.

Программа «Инфо-Бухгалтер 10» ориентирована преимущественно на малые и средние организации, осуществляющие бухгалтерский учет в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Архитектура программного продукта построена на принципе автономности, что позволяет использовать его без обязательной интеграции с внешними корпоративными системами. Это обстоятельство определяет устойчивый спрос на программу среди организаций с ограниченными ресурсами автоматизации и сравнительно простыми учетными схемами [1].

Функциональные возможности «Инфо-Бухгалтер 10» охватывают основные участки бухгалтерского учета, включая учет денежных средств, расчетов с контрагентами, заработной платы, налоговых обязательств и формирование регламентированной отчетности. Программа поддерживает актуальные формы отчетных документов и предоставляет инструменты для их корректировки при изменении нормативных требований. Существенное внимание разработчиками уделено логике отражения хозяйственных операций, что снижает вероятность методологических ошибок при вводе данных [4].

Интерфейс программы отличается компактностью и ориентирован на пользователей с базовой профессиональной подготовкой. Работа с первичными документами осуществляется через унифицированные формы, структура которых соответствует традиционной организации бухгалтерского учета. Это упрощает процесс внедрения программы в организациях, где учет ранее велся в ручном или частично автоматизированном режиме. Вместе с тем ограниченные аналитические возможности программного продукта снижают его применимость в условиях сложной учетной структуры [7].

С практической точки зрения «Инфо-Бухгалтер 10» демонстрирует устойчивость при работе с небольшими объемами данных и обеспечивает корректное формирование бухгалтерской и налоговой отчетности. Однако при увеличении количества операций и необходимости расширенного управленческого анализа функционал программы оказывается недостаточным. Это позволяет рассматривать данный программный продукт как решение, ориентированное на базовый уровень автоматизации бухгалтерского учета.

Программа «Инфо-Бухгалтер 10» представлена на рисунке 1.

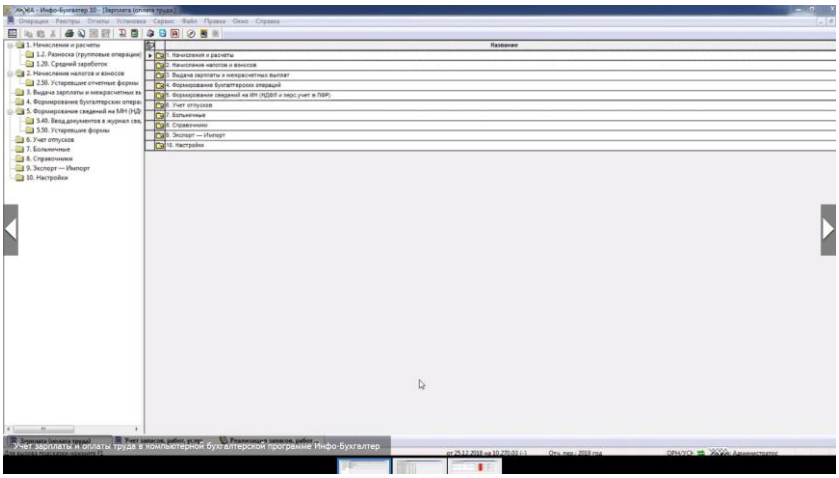


Рисунок 1 – Программа «Инфо-Бухгалтер 10»

Программный продукт «1С: Бухгалтерия» занимает устойчивое положение на российском рынке и используется организациями различных форм собственности и масштабов деятельности. Его распространенность во многом обусловлена глубокой адаптацией к действующему законодательству, а также регулярным обновлением конфигураций с учетом изменений в налоговом и бухгалтерском регулировании. Программа формирует единую учетную среду, в рамках которой обеспечивается отражение хозяйственных операций, расчет налогов и подготовка отчетности в электронном виде [5].

Функциональная структура «1С: Бухгалтерия» отличается модульным построением, что позволяет настраивать учетную систему в зависимости от специфики деятельности организации. Программный продукт поддерживает различные режимы учета, включая общий и специальные налоговые режимы, а также предоставляет возможности для ведения учета по нескольким организациям в рамках одной информационной базы. Это расширяет сферу его применения и делает программу востребованной как в коммерческом секторе, так и в некоммерческих организациях [2].

Значительное внимание в «1С: Бухгалтерия» уделено автоматизации расчетных процедур. Алгоритмы обработки данных позволяют формировать корреспонденции на основании первичных документов, минимизируя ручное вмешательство бухгалтера. При этом сохраняется возможность корректировки учетных записей, что особенно актуально при нестандартных хозяйственных ситуациях. Инструменты аналитического учета обеспечивают детализацию информации по счетам, контрагентам и статьям затрат, что расширяет возможности внутреннего анализа [6].

Интерфейс программы характеризуется многоуровневой структурой, предполагающей наличие различных ролей пользователей. Это создает условия для разграничения доступа к учетной информации и повышает уровень информационной безопасности. Вместе с тем освоение программы требует определенной квалификации, а внедрение зачастую сопровождается дополнительными затратами на обучение персонала и сопровождение системы.

Данные обстоятельства оказывают влияние на выбор программного продукта организациями с ограниченными ресурсами [7]. В практическом применении «1С: Бухгалтерия» демонстрирует высокую устойчивость при работе с большими массивами данных и сложными учетными схемами. Программа используется не только как средство регламентированного учета, но и как основа для интеграции с управленческими и производственными подсистемами. Это позволяет рассматривать ее как универсальное решение для комплексной автоматизации бухгалтерского учета.

Программный продукт «1С: Бухгалтерия» представлена на рисунке 2.

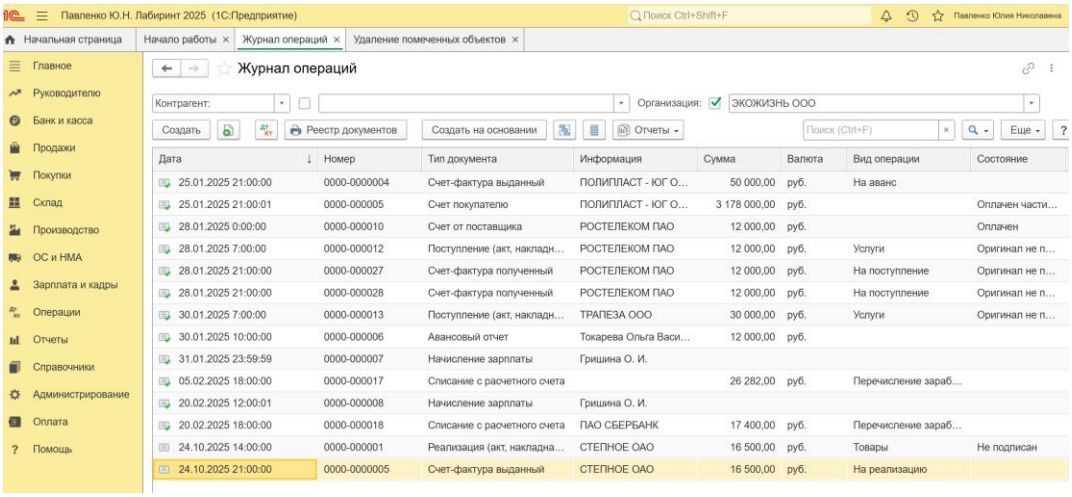


Рисунок 2 – Программный продукт «1С: Бухгалтерия»

Программа «Турбо-Бухгалтер» относится к числу специализированных решений, ориентированных на автоматизацию бухгалтерского учета в организациях с традиционной структурой учетной службы. Программный продукт разрабатывался с учетом требований российского законодательства и ориентирован на ведение регламентированного учета без избыточной интеграции с управленческими подсистемами. Это определяет его применение преимущественно в малых и средних организациях, где учетные процессы отличаются относительной стабильностью [1]. Функциональные возможности «Турбо-Бухгалтер» охватывают основные участки бухгалтерского учета, включая учет основных средств, материальных запасов, расчетов с персоналом и формирование обязательной отчетности. Программа обеспечивает корректное отражение хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета и поддерживает автоматическое формирование типовых проводок. При этом структура учетных регистров сохраняет преемственность с классическими формами бухгалтерского учета, что облегчает адаптацию пользователей [4].

Интерфейс программного продукта отличается упрощенной логикой навигации и минимальным количеством вспомогательных настроек. Работа с документами строится на последовательном вводе информации, что снижает риск некорректного отражения операций, но одновременно ограничивает скорость обработки данных при значительных объемах хозяйственной деятельности. Аналитические возможности программы носят базовый характер и ориентированы преимущественно на формирование отчетных показателей [7].

Практика использования «Турбо-Бухгалтер» показывает, что программа обеспечивает стабильную работу при стандартных учетных задачах и не требует значительных ресурсов для внедрения. Вместе с тем отсутствие развитых механизмов интеграции и ограниченный функционал аналитической обработки данных снижают ее применимость в организациях со сложной финансово-хозяйственной структурой. Это позволяет рассматривать данный программный продукт как инструмент для решения типовых задач бухгалтерского учета.

Программа «Турбо-Бухгалтер» представлена на рисунке 3.

Для обобщения результатов исследования представляется целесообразным сопоставить рассмотренные программные продукты по основным параметрам, определяющим их практическое применение в бухгалтерском учете (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика программ бухгалтерского учета

Критерий сравнения	Инфо-Бухгалтер 10	1С: Бухгалтерия	Турбо-Бухгалтер
Целевая аудитория	Малые и средние организации	Организации всех масштабов	Малые и средние организации
Уровень автоматизации	Базовый	Расширенный	Базовый
Адаптация к законодательству	Регулярное обновление форм отчетности	Оперативное обновление конфигураций	Поддержка действующих норм
Аналитические возможности	Ограниченные	Развитые	Минимальные
Требования к квалификации пользователя	Низкие	Средние и высокие	Низкие
Возможности интеграции	Ограниченные	Широкие	Практически отсутствуют

Сопоставление программ показывает, что выбор программного продукта напрямую зависит от масштабов деятельности организации и сложности учетных процессов. «Инфо-Бухгалтер 10» и «Турбо-Бухгалтер» ориентированы на решение стандартных задач и обеспечивают стабильность учета при ограниченных ресурсах автоматизации. «1С: Бухгалтерия» демонстрирует более высокий уровень универсальности и адаптивности, что расширяет сферу ее применения в условиях цифровизации учета [5].

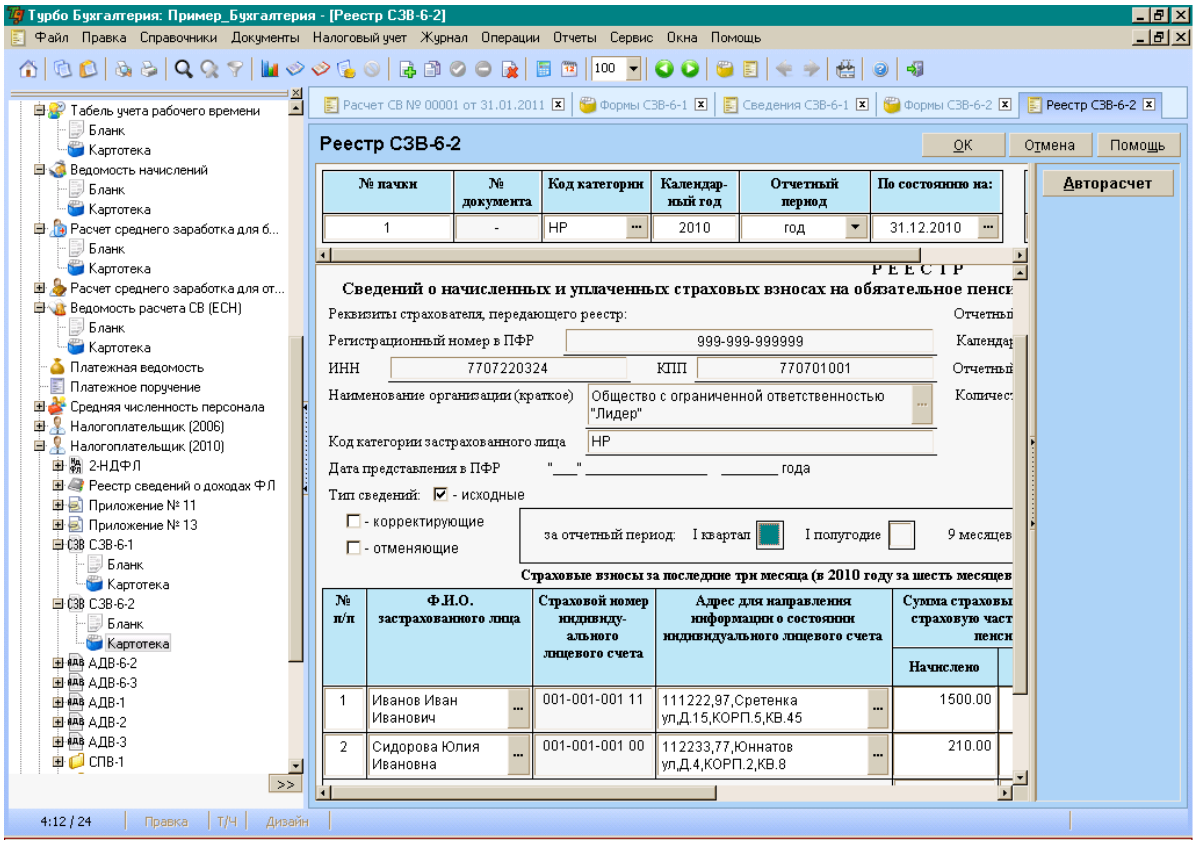


Рисунок 3 – Программа «Турбо-Бухгалтер»

Проведенное исследование позволило выявить особенности применения современных программных средств бухгалтерского учета в Российской Федерации. Анализ показал, что программные продукты различаются не только по функциональному наполнению, но и по логике организации учетных процессов, что оказывает прямое влияние на практику их использования. Выбор конкретной программы определяется сочетанием нормативных требований, объема хозяйственных операций и уровня подготовки учетного персонала.

«Инфо-Бухгалтер 10» и «Турбо-Бухгалтер» обеспечивают надежное ведение регламентированного учета при сравнительно простых учетных схемах и ограниченных аналитических потребностях. «1С: Бухгалтерия» характеризуется более сложной архитектурой и расширенными возможностями автоматизации, что делает ее применимой в условиях многопрофильной деятельности и высокой интенсивности учетных операций. Различия между программами подтверждают отсутствие универсального решения для всех хозяйствующих субъектов.

Результаты исследования могут быть использованы при обосновании выбора программного обеспечения для бухгалтерского учета с учетом специфики деятельности организаций и уровня развития их информационной инфраструктуры, а также при дальнейшем изучении процессов цифровизации учетных систем в российской практике.

Источники:

1. Газарян, С. В. Информационные системы бухгалтерского учета / С. В. Газарян, Н. П. Адинцова // Университетская наука - региону. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2024. – С. 271-273.
2. Галкина, Е. Н. Проблемы становления и развития бухгалтерского управленческого учета в России / Е. Н. Галкина, О. М. Керб // Научные основы развития АПК. – Томск-Новосибирск: ИЦ Золотой колос, 2023. – С. 316-322.
3. Московцева, Е. А. История цифровизации бухгалтерского учета / Е. А. Московцева, В. А. Черняева // Первая ступень в науке. – Вологда-Молочное: ФГБОУ ВО Вологодская ГМХА, 2024. – С. 82-84.
4. Орлов, П. Р. Совершенствование бухгалтерского учета в цифровую эпоху / П. Р. Орлов // Научные исследования и разработки 2024: гуманитарные и социальные науки. – Москва: Научно-издательский центр «Империя», 2024. – С. 108-111.
5. Прохорова, Ю. А. Преимущества и недостатки использования программы 1С: Бухгалтерия на российском рынке / Ю. А. Прохорова, А. А. Мизюрькина // Вклад молодых ученых в инновационное развитие АПК России. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 298-301.
6. Цыгулева, М. И. Интеллектуальное развитие современного бухгалтерского учета / М. И. Цыгулева // Экономическое развитие России: вызовы и возможности в меняющемся мире. – Краснодар: ИПЦ Кубанского государственного университета, 2023. – С. 153-157.
7. Чайковская, Л. А. Программное обеспечение: основные аспекты бухгалтерского учета / Л. А. Чайковская // Экономическое развитие России: вызовы и возможности в меняющемся мире. – Краснодар: ИПЦ Кубанского государственного университета, 2023. – С. 158-165.

И.В. Петрук – аспирант кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, Россия, wwwtve@wwwtve.ru,

I.V. Petruk – postgraduate student of the department of strategic management, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia.

МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУДОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
INTERACTION OF SHIPBUILDING ENTERPRISES UNDER SANC-TIONS AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE FUNCTIONING

Аннотация. В статье исследуются методы построения системы межорганизационного взаимодействия судостроительных предприятий в условиях санкционных ограничений. Санкции выступают структурным фактором, трансформирующим кооперационные цепочки, механизмы взаимодействия и управленческие контуры судостроительных компаний. Обоснована ограниченность традиционных статических моделей управления межорганизационными связями в условиях высокой неопределённости и правовой фрагментации. В качестве методологической основы предлагается концепция ситуационного конфигурирования системы межорганизационного взаимодействия, предполагающая адаптивный выбор и трансформацию моделей кооперации в зависимости от конкретных внешних и внутренних условий функционирования. В рамках исследования выделены и охарактеризованы модели санкционного брокериджа, индивидуальной коммерческой инициативы, распределённого коллективного действия, а также модель юридических двойников и зеркальных юридических лиц. Проведена качественная сравнительная оценка данных моделей по ключевым параметрам устойчивости, координации, анонимности, масштабируемости и рисков раскрытия. Сделан вывод о целесообразности использования ситуационного конфигурирования как инструмента обеспечения устойчивого функционирования судостроительных предприятий в условиях санкций.

Abstract. The article examines methods for building a system of interorganizational interaction among shipbuilding enterprises under sanction restrictions. Sanctions act as a structural factor that transforms cooperation chains, interaction mechanisms, and managerial contours of shipbuilding companies. The limitations of traditional static models for managing interorganizational relations under conditions of high uncertainty and legal fragmentation are substantiated. As a methodological basis, the concept of situational configuration of the interorganizational interaction system is proposed, which implies an adaptive selection and transformation of cooperation models depending on specific external and internal operating conditions. The study identifies and characterizes models of sanction brokerage, individual commercial initiative, distributed collective action, as well as the model of legal twins and mirror legal entities. A qualitative comparative assessment of these models is conducted according to key parameters such as resilience, coordination, anonymity, scalability, and disclosure risks. The conclusion is drawn that situational configuration is an appropriate tool for ensuring the sustainable functioning of shipbuilding enterprises under sanctions.

Ключевые слова: санкции, устойчивое функционирование, межорганизационное взаимодействие, судостроение.

Keywords: sanctions, sustainable functioning, interorganizational interaction, shipbuilding.

Судостроение является одной из системообразующих и стратегически значимых отраслей народного хозяйства страны, оказывающей существенное влияние на комплексное социально-экономическое развитие государства, т.к. создаёт мультипликативный эффект вовлекая продукцию, ресурсы и инфраструктуру смежных отраслей – металлургии, энергетики, транспорта, приборостроения, ИТ-сектор и др. Также, судостроительный комплекс укрепляет обороноспособность и суверенитет страны, выпуская военную продукцию; одновременно судостроительные предприятия, часто являясь градообразующими, способствуют устойчивому развитию регионов, подготовке высококвалифицированных кадров и внедрению экологически ориентированных решений в сфере водного транспорта, что в совокупности определяет судостроение как одну из базовых опор современной промышленности. На современном этапе развитие российского судостроения ограничено санкциями, введёнными отдельными странами Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона и США из-за военной операции, проводимой Россией на Украине. Существующие отраслевые проблемы отечественного судостроения в условиях санкционного ограничения трансформируются в системные риски, способные не только нарушить реализацию запланированных судостроительных проектов, но и в целом оказать негативное влияние на экономику государства. Эти и другие аспекты актуализируют вопрос поиска и совершенствования механизмов, позволяющих обеспечить устойчивое функционирование судостроительных предприятий, а также создать условия их постоянного последовательного развития.

Санкции являются мощным инструмент принуждения, используемым отдельными странами и их коалиции, крупным бизнесом, а также различными экономическими агентами, вовлечёнными в систему отношений национальной и/или международной экономики [24, 11]. Основная цель санкций – это влияние на страну-мишень с целью её принуждения к изменению своей экономической, политической, гуманитарной, военной и иной деятельности и/или точки зрения через ограничения [20, 17].

Как инструмент нанесения ущерба стране-цели санкции имеют разные подходы и принципы реализации. Классическими решениями является снижение объёма международных торговых операций, снижение объёма инвестиций, технико-технологическая блокада, ограничение управленческих и производственных возможностей, блокирование политических контактов, заморозка активов физических и юридических лиц, ограничение культурного обмена и пр. [19, 23, 33].

С 2014 по 2025 г. в отношении России было введено около 28,5 тыс. санкций, затрагивающих отдельных лиц, предприятия и сектора экономики, а также отдельные сферы общественной жизни – культуру, науку, образование [4]. На конец 2025 г. около 75% введённых санкций приходится на США, страны ЕС и Великобританию, так США были введены около 5,6 тыс. санкций, странами ЕС и Швейцарией около 5,6 тыс., а Великобританией около 3,6 тыс. Зачастую санкции, введённые США, дублируются странами ЕС и другими странами санкционной коалиции, преследующие свои цели и имеющие свою логику поведения в сложившихся условиях и обстоятельствах. На рис. 1 и 2 представлена структура и динамика антироссийских санкций, введённых отдельными странами в периоде февраль 2022 – декабрь 2025 гг.

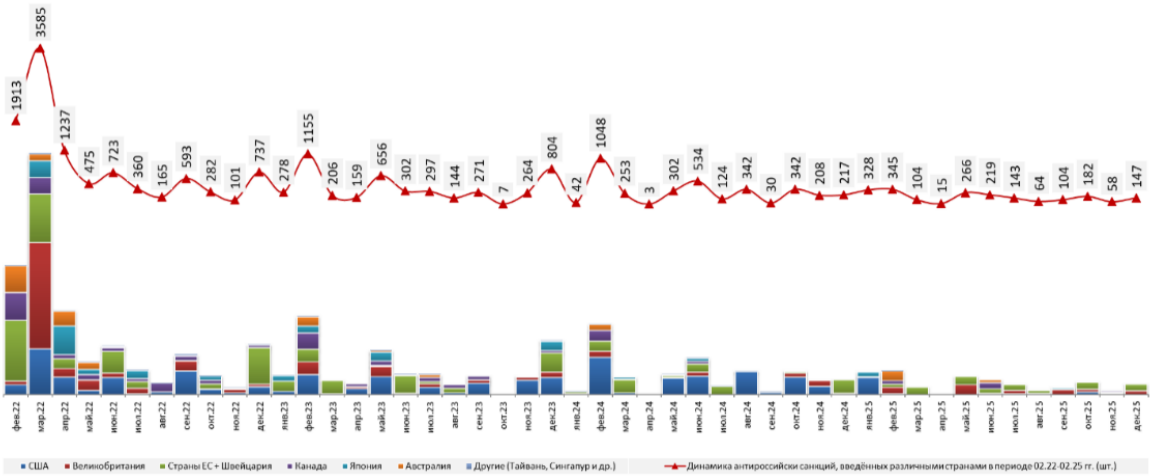


Рисунок 1 – Динамика и структура антироссийских санкций
за период 02.2022-12.2025 гг. по количеству и странам-инициаторам [7]

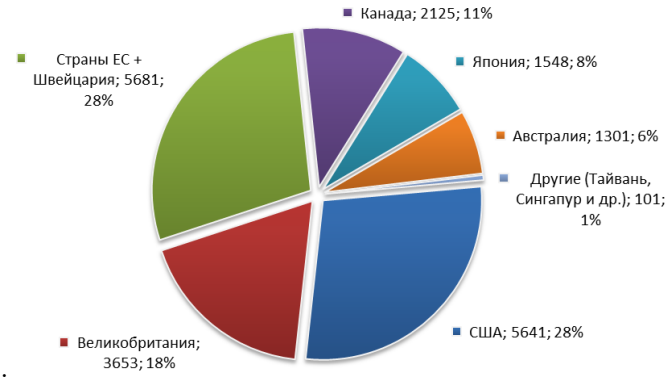


Рисунок 2 – Структура антироссийских санкций по странами-инициаторам
за период 02.2022-02.2025 (шт./%) [7]

Основными мишенями антироссийских санкций выступили – финансовый сектор, различные производственные предприятия, занятые в ВПК и ОПК, судостроении, самолётостроении, нефте-газодобыче, металлургии, инжиниринге, ракетостроении, ИТ, научно-исследовательский сектор и др. Осуществляется экспортный контроль приоритетных товаров, в основном товаров двойного назначения, а также контроль схем обхода введённых санкций, вплоть до ареста отдельных участников выстроенных параллельных цепочек поставок [3, 8, 25, 27]. Основной задачей данных санкций является снижение производственного, торгового, делового, научного, инновационного и финансового потенциала России и, как следствие, создание условий для деградации её экономического развития. По количеству вовлечённых государств и по масштабу ограничительных мер данный санкционный режим является одним из наиболее жёстких за всю новейшую историю России.

Одним из секторов экономики, подвергшихся санкциям, стала судостроительная отрасль. В силу своей стратегической значимости для России, судостроение выступило одним из приоритетных направлений санкционного давления. Первые прямые санкции в отношении судостроительного предприятия были введены США в отношении АО «Объединённая судостроительная корпорация» ещё в 2014 г. В 2022 г. АО «ОСК», а также её многочисленные судостроительные дочерние предприятия (в т.ч. Центральное морское конструкторское бюро «Алмаз», «Балтийский судостроительный завод», Адмиралтейский судостроительный завод, судоремонтное подразделение «Звездочка», АО «33 судоремонтный завод», АО «Кронштадтский Морской завод», АО «Невское проектно-конструкторское бюро», АО «10 ордена Трудового Красного Знамени судоремонтный завод» и др.) были внесены в список лиц, находящихся под санкциями, запрещающими им доступ к финансовой системе США и возможностям совершать сделки с американскими компаниями. Также, в санкционный список были добавлены восемь членов совета директоров АО «ОСК» [29, 31]. В 2022 г. были остановлены проекты, реализуемые совместно с предприятиями, располагающимися на территории Украины, например, проекты 11356 и 22350. Из шести запланированных фрегатов удалось построить и ввести в эксплуатацию лишь три [6]. Особое внимание санкционеры уделяют проектам, связанным с освоением арктического шельфа и транспортировкой энергоносителей – строительству ледоколов, танкеров для перевозки сжиженного природного газа (СПГ), судов снабжения для морских нефтегазовых платформ, а также судов для ВМФ.

Эти, а также ряд других примеров позволяют выделить следующие ключевые направления санкционных ограничений российской судостроительной отрасли – это, во-первых, ограничения доступа к критически важному судовому оборудованию и комплектующим (двигатели, навигационные системы, электроника), во-вторых,

запрет на передачу технологий и программного обеспечения для проектирования и производства, в-третьих, отзыв сертификатов международных классификационных обществ, и, в-четвёртых, ограничение страховых и финансовых услуг для судостроительных проектов [16]. Таким образом, если под санкции попадает верфь или субпоставщики специальных материалов, оборудования или технологических решений, то это должно оказать влияние на строительство судов, вызывая задержки сроков их сдачи, рост стоимости и пр.

В силу того, что санкционные ограничения вводятся не всеми странами одновременно, то возникает правовая коллизия: сделка, юридически допустима по праву одной юрисдикции, может нарушать санкционное предписание другой юрисдикции [1]. Например, Китай и Турция не вводили санкции против российского судостроительной отрасли, как Норвегия, ЕС, Великобритания и США. Это может привести к тому, что российские компании будут сотрудничать с компаниями из данных стран. Данные сделки будут законны и допустимы для турецкой и китайской стороны, но для норвежской, британской или американской компании, напротив – незаконными, так как косвенно нарушается санкционное законодательство. Или, например, запрет на импорт и использование в судостроении железа и стали, находящихся в России, происходящих из России или экспортируемых ею, а также запрет на продукцию, включая важные компоненты для судостроения, произведённую в третьих страна с использованием стали российского происхождения. Следовательно, возникает вопрос, если на судоверфи построено судно из российской стали или с использованием оборудования, произведённого из российской стали, будет ли покупка данного судна, считаться косвенной покупкой российской стали, а также попыткой обхода санкций? Или наоборот, будет ли считаться обход санкций ситуация, когда судоверфь, находящаяся в нейтральной стране, приобретает оборудование для установки на судно, конечным эксплуатантом которого будет выступать российская компания, у компании, расположенной в стране, запрещающей сделки с российскими покупателями?

Устойчивое функционирование промышленного предприятия является результирующим итогом организационно-управленческой деятельности, позволяющей сохранить производственные, технологические и хозяйственные параметры. Это интегральная характеристика способности предприятия обеспечить ведение стабильной операционной деятельности, непрерывность бизнес-процессов и достижения запланированного результата в условиях воздействия неблагоприятных внутренних и внешних факторов [2]. Устойчивое функционирование предполагает наличие у промышленного предприятия достаточного запаса прочности для противодействия рискам и угрозам, включая перерывы в производстве, сбои в цепочках поставок, колебания спроса, изменения регуляторной среды и кризисные явления в экономике [15]. Судостроительные предприятия как объекты управления отличаются высокой сложностью производственно-технологической системы, длительным производственным циклом, капиталоёмкостью и критической зависимостью от широкой сети внешних контрагентов. Судостроение характеризуется многоуровневой кооперацией, включающей проектно-конструкторские организации, поставщиков материалов и комплектующих, производителей судового оборудования, сервисные и инжиниринговые компании, классификационные общества, финансовые и страховые структуры [32]. В результате устойчивость функционирования судостроительного предприятия в значительной степени определяется не только внутренними управленческими решениями, но и архитектурой системы межорганизационного взаимодействия.

Классические подходы к управлению межорганизационным взаимодействием, как правило, ориентированы на функционирование в относительно стабильной внешней среде и предполагают фиксированную конфигурацию партнёрских отношений, ролей и распределения функций. Однако в условиях санкций жёсткость структуры снижает адаптивность судостроительного предприятия, увеличивает вероятность сбоев в поставках, затягивания сроков строительства судов и роста трансакционных издержек. Это обуславливает необходимость перехода от статических моделей к более гибким управленческим решениям, способным учитывать изменчивость внешней среды и специфику возникающих ситуаций. Таким образом, устойчивость функционирования судостроительного предприятия в условиях санкционных ограничений зависит от методов адаптивного конфигурирования структуры, состава и механизма кооперации в зависимости от заданных условий и ситуаций

Под ситуационным конфигурированием следует понимается процесс целенаправленного изменения структуры и механизмов кооперационных связей в зависимости от конкретной управленческой ситуации. Принципиальным отличием концепции ситуационного конфигурирования межорганизационного взаимодействия является ситуационная обусловленность принимаемых решений. Ситуационное конфигурирование системы межорганизационного взаимодействия судостроительного предприятия включает несколько ключевых элементов: во-первых, это состав участников кооперации, охватывающий как традиционных поставщиков и подрядчиков, так и альтернативных контрагентов, способных быть оперативно вовлечёнными в производственный процесс; во-вторых, это распределение ролей и функций между участниками взаимодействия, включая перераспределение функций проектирования, производства, интеграции и сервисного обслуживания; в-третьих, это формы координации и управления взаимодействием, включающие контрактные механизмы, сетевые соглашения, квазииерархические структуры и цифровые платформы взаимодействия; в-четвёртых, это временные параметры взаимодействия, определяющие степень гибкости кооперационных связей.

В основе ситуационного конфигурирования лежит выбор модели взаимодействия, наиболее актуальной в конкретный момент времени и для конкретных условий. Сегрегация субъектов экономического процесса, функционирующих на рынке, позволила выделить сформулировать следующие модели – это модель санкционного брокериджа, индивидуальной коммерческой инициативы, распределённого коллективного действия, а также модель юридических двойников и зеркальных юридических лиц. В табл. 1 представлена краткая характеристика базовых моделей, их преимущества и недостатки.

Таблица 1 – Краткая характеристика и особенности базовых моделей межорганизационного взаимодействия в условиях санкционных ограничений
(Источник: составлено автором по10, 11, 14, 21, 22, 28,30)

Общая характеристика	Особенности	
	Преимущества:	Недостатки:
1. Модель Санкционного брокериджа		
Центральный узел – функционирующие в нейтральных юрисдикциях акторы, выступающие посредниками между подсанкционным предприятием и источниками ресурсов. Санкционный брокеридж можно определить, как систему посреднических операций (финансовых, торговых, логистических), направленных на проведение сделок с риском санкций: через альтернативных контрагентов, юрисдикции, платежные цепочки. В основе лежит использование нерезидентных структур, косвенных маршрутов поставок и лицензий регуляторов (OFAC, ЕС и др.) для легального проведения операций на грани санкционных режимов. Данная деятельность может осуществляется независимыми брокерами, функционирующих как правило в нейтральных юрисдикциях, организующими обход санкционных ограничений (торговых, финансовых, технологических и др.) с помощью перепрофилирования поставок, создание сетей компаний-прокладок, использования транзитных юрисдикций и пр.	– возможность экспертизы посредников, т.к. брокер накапливает специальные знания по правовым юрисдикциям, логистическим маршрутам, финансовым схемам и пр.; – централизованная координация, позволяющая упростить организацию поставок, т.к. работает лишь один координатор; – масштабируемость, т.к. брокер способен контролировать несколько цепей поставок, многократно перераспределяя нагрузку между вовлечёнными в процесс акторами; – операционная «плавность», т.к. новые маршруты могут планироваться быстро, без «старта с нуля»; – псевдонимность операций, т.к. всю бумажную и смежную работу делает брокер, сводя к минимуму прямой контакт с санкциями.	– ограничение работы брокера может привести к «гибели» всей выстроенной им сети; – высокие комиссионные надбавки за экспертность и гарантии; – зависимость от поведения транзитных юрисдикций; – автономия клиента ограничена компетенциями и лояльностью брокера;
2. Модель Распределённого коллективного действия		
Центральный узел – децентрализованные автономные организации, обеспечивающие эффект роя и симулирования легитимности. Устойчивая эмерджентная, адаптивная, самоорганизующаяся сеть, состоящая из множества акторов (государства, прокси-фирмы, банки, логисты, IT-платформы и пр.), действующих самостоятельно и децентрализованно с учётом своих локальных интересов и ограничений, используя непрямые каналы поставок ресурсов подсанкционному субъекту или подсанкционную зону. Координация участников фрейма осуществляется с помощью общей практики, интересов, взаимной выгоды, сформировавшейся неформальной инфраструктуры	– высокая устойчивость, т.к. выход из строя одного узла не может разрушить всю сеть; – сетевая аннонимность и затруднённость трассинга из-за отсутствия единого центра; – масштабируемость, т.к. сеть может быть расширена на любое количество участников и используемые маршруты.	– высокие трансакционные издержки на поддержание доверия за счёт неформальных соглашений, различных информационных каналов и пр.; – сложность администрирования и управления, а также возможность конфликтов участников цепей поставок; – мониторинг со стороны стран/организаций-санкционеров и различных международных органов.
3. Модель Индивидуальной коммерческой инициативы		
Центральный узел – фирмы-прокладки, организации, работающие по принципу White-Lable Каскада и патентного сита. Данная модель представляет собой совокупность конкретных акторов, которые самостоятельно, в инициативном порядке ищут лазейки (контрагентов, юрисдикции, финансовые схемы) с целью организации транзакций и поставок «под прикрытием»	– быстрая реакция на изменение санкционного режима; – минимальные издержки координации из-за отсутствия развитой сети и необходимости постоянных согласований; – гибкость, возможность быстрого изменения маршрута и схемы сотрудничества.	– риск персональной идентификации, т.к. решение большинства задач осуществляется одним актором; – низкая масштабируемость, т.к. возможности ограничены ресурсами и способности одного субъекта; – уязвимость и высокий риск разоблачения
4. Модель Юридических двойников и зеркальных юридических лиц		
Центральный узел – дочерняя и/или аффилированная компания, зарегистрированная в разных правовых юрисдикциях для формального разделения активов, операций и цепочек контроля. Двойники организации, созданные в разных юрисдикциях, формируют фрейм контролируемых организацией структур, состоящий из нескольких юридически обособленных, но организационно-экономически связанных компаний, которые зарегистрированы в разных странах и регионах. Данные организации создаются с целью распыления контроля над материальными и нематериальными активами, сокрытия конечных бенефициаров и реальной цепочки владения, маскировки экономических и организационно-управленческих операций	– юридическая гибкость, позволяющая быстро переключиться между подсанкционными и «чистыми» структурами; – возможность сохранения доступа к рынкам и ресурсам; – снижение риском блокирования деятельности, т.к. каждый двойник известен лишь своей регулярной среде; – возможность выбора наиболее оптимальной налоговой среды; – анонимность бенефициаров.	– высокие операционные издержки из-за дополнительной бухгалтерской отчётности; – усложнение корпоративного управления вследствие распылённости структуры; – сильное внимание со стороны контролирующих органов; – возможность дискредитации двойников в следствие утечки информации; – выведение «двойников» из-под защиты вследствие изменения законов и их интерпретации;

Модель санкционного брокериджа предполагает, что судостроительное предприятие должно сформировать контур специализированных посредников, оказывающих услуги по поставкам необходимого оборудования по «слепой» схеме, т.е. когда поставщик, не знает настоящего конечного получателя грузов. Данная модель основана на использовании третей стороны – юридического или физического лица, обладающего необходимыми компетенциями в области санкционного комплаенса, международной логистики и контрактного структурирования. Для судостроительных компаний модель реализуется через привлечение специализированных торгово-посреднических структур, дробление контрактов по видам поставок и юрисдикциям и многоуровневую логистику с распределением ответственности между участниками. Посреднические структуры могут функционировать: во-первых, как дочерние компании и совместные предприятия в дружественных для России юрисдикциях – Турции, ОАЭ, Индии, Казахстан,е Узбекистане, Вьетнаме, Китае; по сообщению Русской службы ББС, данная схема используется хорватской компанией «Adria Winch», итальянскими «Melcal S.P.A» и «Fincantieri», немецкой «Deutz», французскаой «Schneider Electric» [5, 9]); во-вторых, как агентские компании, обеспечивающие закупки, транспортировку и оплату товаров; в-третьих, как оффшорные структуры – компании, зарегистрированные в юрисдикциях с мягким регулированием; в-четвёртых, как торговые дома и дистрибьюторы – компании, специализирующиеся на импорте и реэкспорте оборудования, комплектующих и технологи. Посреднические структуры, а также юрисдикции являются краеугольным камнем практической реализации модели санкционного брокериджа. Использование агентских схем, оффшорных компаний и совместных предприятий позволяет не только легализовать поставки, но и минимизировать риски блокировки активов, ареста грузов и отказа в расчетах. География посредников постоянно меняется в зависимости от ужесточения контроля и появления новых

ограничений, что требует высокой гибкости и оперативности от российских предприятий.

Модель распределённого коллективного действия предполагает, что поставка санкционной продукции будет осуществляться организациями, действующими самостоятельно в зависимости от своих возможностей и коммерческих интересов. Также, данная модель может быть реализована группой предприятий, находящихся в сходных санкционных условиях, с целью совместного преодоления ограничений. В судостроении данная модель реализуется в форме горизонтального взаимодействия между государственными органами, верфями, машиностроительными предприятиями, логистическими операторами, финансовыми посредниками, инжиниринговыми и сервисными компаниями, различными прокси-структурами и пр. Распределённая сеть акторов может формироваться не только внутри страны, но и за её пределами, включая международных партнёров. Одним из примеров децентрализованной координации является концепция распределённой верфи, когда строительство серии судов осуществляется на нескольких малых предприятиях с использованием единой конструкторской документации и децентрализованных поставок. Такой подход позволяет снизить санкционные риски, оптимизировать сроки сдачи, снизить затраты, использовать собственную инфраструктуру и пр.

Модель индивидуальной коммерческой инициативы представляет собой децентрализованный механизм адаптации к санкционным ограничениям, при котором отдельные экономические агенты самостоятельно осуществляют поиск контрагентов, юрисдикций и каналов расчётов для обеспечения необходимых транзакций и поставок. В отличие от моделей санкционного брокериджа и распределённого коллективного действия, данная модель характеризуется отсутствием централизованной координации и опирается на предпринимательскую активность отдельных участников рынка [30]. Применение модели наиболее оправдано на начальных этапах адаптации к изменившимся условиям, когда институциональные механизмы ещё не сформированы, а также для обеспечения поставок стандартизированной продукции с низким уровнем критичности – расходных материалов, типовых комплектующих и вспомогательного оборудования. Реализация модели в судостроительной отрасли имеет существенные ограничения – сложность и капиталоёмкость проектов, длительные производственные циклы, высокие требования к качеству и сертификации делают децентрализованные механизмы поставок недостаточно надёжными для критически важных компонентов, таких, как главных двигателей, навигационное оборудование, системы автоматизации и пр. По мере стабилизации ситуации и накопления опыта целесообразен переход к более устойчивым институционализированным формам организации поставок, обеспечивающим предсказуемость, масштабируемость и снижение совокупных рисков [18].

Модель юридических двойников и зеркальных юридических лиц представляет собой организационно-правовой механизм структурирования бизнеса, при котором экономический субъект формирует совокупность юридически обособленных, но организационно-экономически связанных компаний, зарегистрированных в различных юрисдикциях. Несмотря на то, что данные термины широко используются в деловой практике, термины «юридический двойник» и «зеркальное юридическое лицо» не имеют устоявшихся академических определений в юридической плоскости. Анализ релевантных источников позволяет сформулировать следующие определения: юридический двойник – это специально созданное юридическое лицо, независимое по формальным признакам, но функционально дублирующее деятельность основной компании через идентичную или аналогичную бизнес-модель, управленческую структуру и клиентскую базу, при этом зарегистрированное в юрисдикции, не применяющей санкции к основной компании, а зеркальное юридическое лицо – это корпоративная структура, создаваемая для отражения активов, обязательств и операций основной компании в параллельной юрисдикции с целью обеспечения непрерывности бизнеса и сокрытия связи с санкционированной организацией через многоуровневые владельческие схемы [12, 26]. Данная структура создаётся с целью диверсификации правовых рисков, распределения контроля над материальными и нематериальными активами, а также обеспечения операционной гибкости в условиях дифференцированного регуляторного давления [13]. Модель юридических двойников представляет собой частный случай мультиюрисдикционной корпоративной структуры. Её формирование обусловлено стремлением к минимизации регуляторных рисков посредством географической и правовой диверсификации. В условиях асимметричного применения ограничительных мер различными государствами такая структура позволяет сохранять операционную дееспособность отдельных элементов системы при блокировке других.

Выделенные модели и их особенности позволяют провести их критериальную оценку по таким параметрам как устойчивость к санкциям, координация, прозрачность для внешних акторов, темпы накопления потенциала, воспроизводимость и др. (таблица 2).

Таблица 2 – Качественная оценка моделей межорганизационного взаимодействия судостроительных предприятий в условиях санкционных ограничений *(Источник: составлено автором)*

Критерий	Модель			
	Санкционного брокериджа	Индивидуальной коммерческой инициативы	Распределённого коллективного действия	Юридических двойников и зеркальных юридических лиц
Устойчивость к санкциям	Средняя	Низкая	Высокая	Средняя
Координация	Централизованная	Прямая	Децентрализованная	Псевдоцентрализованная
Прозрачность для внешних акторов	Средняя/Высокая	Высокая	Очень низкая	Средняя
Темп накопления потенциала	Быстрый	Низкий, Ситуативный	Средний	Средний
Воспроизводимость	Низкая	Средняя	Средняя	Средняя, Высокая
Потенциальная стоимость реализации	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая
Анонимность	Средняя, Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
Масштабируемость	Высокая	Низкая	Очень высокая	Средняя
Риски раскрытия	Средний	Высокий	Низкий, Распределённый	Умеренный, Ситуативный

Необходимость применения ситуационного конфигурирования обусловлена совокупностью факторов, характерных для судостроительной отрасли в условиях санкций. К числу таких факторов относятся разрывы традиционных цепочек поставок судового оборудования и материалов, ограничения доступа к программному обеспечению и технологическим решениям, правовые коллизии, возникающие при взаимодействии с контрагентами из различных юрисдикций, а также рост трансакционных и координационных издержек. Каждая из ситуаций требует специфической конфигурации межорганизационного взаимодействия, что делает невозможным использование универсальных управленческих решений.

Санкции оказывают системное влияние на функционирование предприятий судостроительной отрасли, преобразуя как внутренние условия их деятельности, но и внутреннюю архитектуру межорганизационного взаимодействия. Разрывы кооперационных цепочек, правовая фрагментация, рост трансакционных издержек и асимметричность регуляторного давления делают традиционные статические модели управления взаимодействием недостаточно эффективными для обеспечения устойчивого их функционирования. В статье обосновывается целесообразность применения концепции ситуационного конфигурирования системы межорганизационного взаимодействия, предполагающей адаптивный выбор и трансформацию моделей кооперации в зависимости от конкретных условий и управленческих ситуаций. В рамках данного подхода выделены следующие модели – модель санкционного брокериджа, модель индивидуальной коммерческой инициативы, модель распределённого коллективного действия, а также модель юридических двойников и зеркальных юридических лиц, каждая из которых обладает специфическим потенциалом и ограничениями применительно к судостроительной отрасли. Работа формирует концептуальные рамки ситуационного конфигурирования межорганизационного взаимодействия и в разработке типологии моделей адаптации судостроительных предприятий к санкционным ограничениям с учётом критериев устойчивости, анонимности, масштабируемости и рисков раскрытия. Практическая значимость полученных результатов состоит в возможности их использования при разработке управленческих решений, направленных на повышение устойчивости судостроительных предприятий, формирование гибких кооперационных цепочек и снижение санкционной уязвимости в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Источники:

1. Бутакова Я.С. Международные экономические санкции в международном частном праве: теоретический аспект / Я.С. Бутакова // Международное право и международные организации / International Law and International Organizations. 2024. №1. С.36-55. DOI: 10.7256/2454-0633.2024.1.69642.
2. Головина А.Н. Методология оценки уровня устойчивого функционирования промышленного предприятия с учетом особенностей цифровой трансформации А.Н. Головина, К.А. Третьяков, А.А. Тимошин // Modern Economy Success. 2024. №5. С.370-375. DOI: 10.58224/2500-3747-2024-5-370-375.
3. Контрсанкции Российской Федерации. Основные нормативно-правовые акты [Электронный ресурс] // FBK Legal. 2024. URL: https://fbk-pravo.ru/news/Контрсанкции%20таблица_ред2.pdf (дата обращения: 04.01.2026).
4. Путин назвал число санкций, введенных против России [Электронный ресурс] // РИА Новости. 2025. URL: https://ria.ru/20250318/putin-2005735698.html (дата обращения: 25.03.2025).
5. Расследование: Военные верфи РФ получают детали из ЕС в обход санкций [Электронный ресурс] // DW (Deutsche Welle). 2025. URL: https://www.dw.com/ru/rassledovanie-voennye-verfi-rf-polucaut-detali-iz-es-v-obhod-sankcij/a-68823060 (дата обращения: 06.01.2026).
6. Савченков К.А., Вербицкий С.В., Лобанов А.В. Обзор влияния зарубежных санкций на российское судостроение / К.А. Савченков, С.В. Вербицкий, А.В. Лобанов // Труды Крыловского государственного научного центра. 2024. Т.3, №409. С.145-160.
7. Санкции в отношении российских физических и юридических лиц [Электронный ресурс]. URL: https://x-compliance.ru/statistics (дата обращения: 02.01.2026).
8. Санкции США и ЕС против России: статус на 24 декабря 2024 года [Электронный ресурс] // RU Compliance. 2024. URL: http://rucompliance.com/sanctions241224 (дата обращения: 04.01.2026).
9. Товарова Е. Российское судостроение в эпоху санкций [Электронный ресурс] / Е. Товарова // vc.ru. Транспорт. 2025. URL: https://vc.ru/transport/2021076-sudostroenie-v-rossii-sanktsii (дата обращения: 06.01.2026).
10. Avdeenko A.Sanctions, sales, and stigma: intermediary online firms' market role in sustaining trade / A. Avdeenko, M. Kaiser, K. Kis‐Katos, L. Reher // Journal of International Economics. 2026. Vol. 159. Art. 104197. DOI: 10.1016/j.jinteco.2025.104197.
11. Balatsky E.V. The multilevel management system for Russian economy amid sanctions / E.V. Balatsky // Journal of New Economy. 2024. №25(2). С.6-26.
12. Chang H.H.Complex systems of secrecy: the offshore networks of oligarchs / H.H. Chang, B. Harrington, F. Fu, D.N. Rockmore // PNAS Nexus. 2023. Vol. 2, No. 3. Art. pgad051. DOI: 10.1093/pnasnexus/pgad051.
13. Cockfield A. Secrets of the Panama Papers: how tax havens exacerbate income inequality / A. Cockfield // Columbia Journal of Tax Law. 2021. Vol. 13, No. 1. P. 45-76. DOI: 10.52214/cjtl.v13i1.8979.
14. Dubois M. Regulating conflicts of interest: the effect of sanctions and enforcement / M. Dubois, L. Fresard, P. Dumontier // Review of Finance. 2014. Vol.18, №2. P.489-526. DOI: 10.1093/rof/rft010.
15. El Baz J. Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID‐19 outbreak era / J. El Baz, S. Ruel // International Journal of Production Economics. 2021. Vol. 233. Art. 107972. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107972.
16. Fedorova E. Impact of sanctions on the internal and external environment of companies: a review article / E. Fedorova, A. Nevredinov, L. Chernikova, L. Khrustova // Journal of Corporate Finance Research. 2025. Vol.19, №1. P.115-125. DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.19.1.2025.115-125.
17. Heinbuch M. What are sanctions? [Электронный ресурс] / M. Heinbuch // Dilisense Insights. 2024. URL: https://dilisense.com/en/insights/what-are-sanctions (дата обращения: 04.01.2026).
18. Hidayat M. China sanctions five US shipbuilding subsidiaries amid trade tensions [Электронный ресурс] / M. Hidayat // Discovery Alert. 2025. URL: https://discoveryalert.com.au/maritime-sanctions-us-china-trade-2025 (дата обращения: 06.01.2026).
19. How do sanctions work? [Электронный ресурс] // Financial Crime Academy. – 2025. – URL: https://financialcrimeacademy.org/how-do-sanctions-work (дата обращения: 04.01.2026).
20. Ilieva J. Economic sanctions in international law [Электронный ресурс] / J. Ilieva, A. Dashtevski, F. Kokotovic // UTMS Journal of Economics. 2018. Vol.9, №2. P.201-211. URL: https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%209%20No.%202/UTMSJOE-2018-0902-09-Ilieva-Dashtevski-Kokotovic.pdf (дата обращения: 04.01.2026).
21. Kornberger M. Strategies for distributed and collective action / M. Kornberger. – Oxford: Oxford University Press, 2022. – 224 p. – DOI: 10.1093/oso/9780198864301.001.0001.

22. Oleg Savchenko on the beginning of a new era in shipbuilding [Электронный ресурс] // PortNews. 2023. URL: https://en.port-news.ru/news/93404/ (дата обращения: 06.01.2026).
23. Plakhov D. NATO Sanctions Policy [Электронный ресурс] / D. Plakhov // NAADSN. 2021. URL: https://www.naadsn.ca/wp-content/uploads/2021/07/Policy-Primer-Plakhov-NATO-Sanctions-Policy.pdf (дата обращения: 04.01.2026).
24. Preble K.A., Early B.R. Enforcing economic sanctions by tarnishing corporate reputations / K.A. Preble, B.R. Early // Business and Politics. – 2024. – Vol. 26. – P. 102-123. – DOI: 10.1017/bap.2023.22.
25. Restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine (sectoral restrictive measures) [Электронный ресурс] // EU Sanctions Map – European External Action Service. 2026. URL: https://www.sanctionsmap.eu/api/v1/pdf/regime?id%5B%5D=26&lang=en (дата обращения: 04.01.2026).
26. Roorda L., Leader D. Okpabi v Shell and Four Nigerian Farmers v Shell: parent company liability back in court / L. Roorda, D. Leader // Business and Human Rights Journal. 2021. Vol.6. P.368-376. DOI: 10.1017/bhj.2021.26.
27. Russian Harmful Foreign Activities Sanctions: FAQ Topic 6626 [Электронный ресурс] // U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control. 2024. URL: https://ofac.treasury.gov/faqs/topic/6626 (дата обращения: 04.01.2026).
28. Russian Harmful Foreign Activities Sanctions: FAQ Topic 6626 [Электронный ресурс] // U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control (OFAC). 2024. URL: https://ofac.treasury.gov/faqs/topic/6626 (дата обращения: 06.01.2026).
29. Russia‑related Designations and Designations Updates; Issuance of Russia‑related General Licenses [Электронный ресурс] // U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control (OFAC). 2022. URL: https://ofac.treasury.gov/recent-actions/20220407 (дата обращения: 05.01.2026).
30. Stępień B. The impact of external pressure on companies' responses to sanctions – an international comparative study / B. Stępień, B.R. Early, J. Grauvogel, K.A. Preble, S. Truskolaski // European Journal on Criminal Policy and Research. 2024. Vol.30. P.1-26. DOI: 10.1007/s10610-024-09576-y.
31. U.S. sanctions Russia's United Shipbuilding Corporation [Электронный ресурс] // Eolog. 2024. URL: https://eolog.com/en/u-s-sanctions-russias-united-shipbuilding-corporation (дата обращения: 04.01.2026).
32. Valdaliso J.M. The rise of specialist firms in Spanish shipping and their strategies of growth, 1860 to 1930 / J.M. Valdaliso // Business History Review. 2000. Vol.74, №2. P.267-300. DOI: 10.2307/3116694.
33. Yankiv M. Economic sanctions in contemporary international relations: new forms of implementation / M. Yankiv, K. Flissak // Scientific Journal of Polonia University. 2020. Vol.41, №2. P.120-129. DOI: 10.23856/4120.

Ю.В. Плахутина – к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов, Курский государственный аграрный университет им. И.И. Иванова, Курск, Россия, juliasonina2008@yandex.ru,

Yu.V. Plahytina – candidate of science of economy, associate professor of the department of accounting and finance, Kursk state agrarian university named after I.I. Ivanov, Kursk, Russia;

С.В. Малахова – к.э.н., доцент кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, mals46@mail.ru,

S.V. Malakhova –candidate of science of economy, associate professor of the department of economics, management and audit, Southwestern state university, Kursk, Russia;

Е.Г. Александрова – к.с.н., доцент кафедры технологии производства и экспертиза продуктов из растительного сырья, Самарский государственный аграрный университет, Самара, Россия, fegtgf@mail.ru,

E.G. Alexandrova –candidate of science of agriculture, associate professor of the department of production technologies and expertise of products from vegetable raw materials, Samara state agrarian university, Samara, Russia;

Т.А. Зубкова – старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, финансов и налогообложения, Курский институт кооперации (филиал) АНО ВО "Белгородский университет кооперации, экономики и права", Курск, Россия, zubkovat999@yandex.ru,

T.A. Zubkova – senior lecturer of the department of accounting, finance and taxation, Kursk institute of cooperation (branch) of the «Belgorod university of cooperation, economics and law state university», Kursk, Russia.

ОЦЕНКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК РЕГИОНА
ASSESSMENT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC SITUATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE REGION

Аннотация. В условиях усиления кризиса обеспечение рентабельности аграрного производства становится важной задачей. При этом для Курской области, как одного из основных регионов Центра страны с выраженной аграрной специализацией, задача по поддержанию устойчивого аграрного производства в последние несколько лет осложняется еще и усилением влияния политического фактора из-за приграничного положения. Ожидаемым следствием совокупного влияния негативных факторов последних лет стало сокращение объемов производства сельскохозяйственной продукции, снижение прибыли производителей и рост числа убыточных аграриев. Цель исследования – провести оценку финансово-экономического положения предприятий АПК региона на примере Курской области в 2020-2024 гг. Исследование проводилось с использованием данных статистической отчетности Министерства сельского хозяйства Курской области, а также с применением методов горизонтального анализа и аналитической оценки. Установлено, что, несмотря на сохранение номинального роста выручки сельхозпроизводителей в АПК Курской области, фактически в 2024 году произошло снижение выручки на 5% по сравнению с предыдущим годом. При этом суммарная чистая прибыль в сопоставимых ценах также снизилась за последний год на четверть и составила 40,7 млрд рублей. В 2024 году на фоне обострения обстановки в приграничье АПК региона был нанесен серьезный ущерб, что отразилось на основных показателях – снижение выручки и чистой прибыли, рост численности и доли убыточных предприятий до 23% в общей массе, а объема полученного убытка – до 6,5 млрд рублей. Следовательно, сегодня финансово-экономическое состояние предприятий АПК региона остается сложным, поскольку актуальные геополитические условия формируют угрозу обеспечения безопасной и эффективной деятельности.

Abstract. In the context of the growing crisis, ensuring the profitability of agricultural production is becoming an important task. At the same time, for the Kursk region, as one of the main regions of the country's Center with a pronounced agricultural specialization, the task of maintaining sustainable agricultural production in recent years has been further complicated by the increasing influence of the political factor due to the border situation. The expected consequence of the cumulative impact of negative factors in recent years has been a reduction in agricultural production, a decrease in producer profits and an increase in the number of unprofitable farmers. The purpose of the study is to assess the financial and economic situation of agricultural enterprises in the region using the example of the Kursk region in 2020-2024. The study was conducted using statistical reporting data from the Ministry of Agriculture of the Kursk Region, as well as using horizontal analysis and analytical evaluation methods. It was found that, despite maintaining nominal revenue growth for agricultural producers in the agro-industrial complex of the Kursk region, in fact, in 2024 there was a decrease in revenue by 5% compared to the previous year. At the same time, the total net profit in comparable prices also decreased by a quarter over the past year and amounted to 40.7 billion rubles. In 2024, against the background of the aggravation of the situation in the border area of the agro–industrial complex of the region, serious damage was caused, which affected the main indicators – a decrease in revenue and net profit, an increase in the number and share of unprofitable enterprises to 23% of the total, and the volume of losses received to 6.5 billion rubles. Consequently, today the financial and economic condition of the agro-industrial complex enterprises in the region remains difficult, since the current geopolitical conditions pose a threat to ensuring safe and efficient operations.

Ключевые слова: Курская область, АПК, сельское хозяйство, выручка, чистая прибыль, убыточность, санкции, политический фактор.
Keywords: Kursk region, agro-industrial complex, agriculture, revenue, net profit, loss-making, sanctions, political factor.

Введение

Развитие АПК в регионах с наиболее высоким аграрным потенциалом сегодня продолжает остаться важной задачей, направленной на обеспечение высокого уровня продовольственного обеспечения [1]. Изменение политической обстановки и расширение пакета санкций в отношении России затронуло и состояние АПК, способствуя росту производственных затрат на фоне санкционных ограничений и инфляции высокими темпами [2, 3]. Кроме того, усиление санкций стало фактором снижения объема внешней торговли, что способствовало росту сырья и продукции на внутреннем рынке, а вследствие высокого предложения – стало причиной снижения рыночных цен, способствуя падению прибыли сельхозпроизводителей [4, 5].

В условиях усиления кризиса обеспечение рентабельности аграрного производства становится важной задачей. При этом для Курской области, как одного из основных регионов Центра страны с выраженной аграрной специализацией, задача по поддержанию устойчивого аграрного производства в последние несколько лет осложняется еще и усилением влияния политического фактора из-за приграничного положения [6, 7]. Ожидаемым следствием совокупного влияния негативных факторов последних лет стало сокращение объемов производства сельскохозяйственной продукции, снижение прибыли производителей и рост числа убыточных аграриев [8].

Цель исследования – провести оценку финансово-экономического положения предприятий АПК региона на примере Курской области в 2020-2024 гг.

Материал и методы исследования

Информационную основу исследования составляют данные статистической отчетности Министерства сельского хозяйства Курской области об основных производственно-экономических показателях АПК региона в 2020-2024 гг. В ходе исследования рассмотрена динамика выручки и чистой прибыли в фактических и сопоставимых ценах, структуры выручки по основным направлениям, уровня рентабельности производства и продаж. Также рассмотрена динамка общей численности коммерческих организаций в АПК и их структура по критерию прибыльности/убыточности, суммарный объем полученных прибыли/убытка. Период исследования ограничен наиболее актуальными статистическими данными, отражающими состояние АПК Курской области. Для целей исследования сопоставление проводится по индикативным периодам: 2020-2022 гг. – характеризует период выхода из пандемии и начало усиления санкционного противостояния, что безусловно затрагивает и АПК; 2022-2024 гг. – отражает положение дел в АПК региона в актуальных экономических и политических условиях. При проведении исследования использовался комплекс методов и подходов, среди которых основными стали горизонтальный и вертикальный анализ, аналитическая оценка.

Результаты исследования

В АПК Курской области в фактически действовавших ценах суммарный объем выручки сохраняет динамику к росту со 157,1 до 281,9 млрд руб., но при этом сравнение с данными в сопоставимых ценах показало, что скачкообразный рост физического объема выручки в АПК регионах отмечался в 2021-2022 гг. по сравнению с данными 2020 года, а к 2023 году отмечался максимум – 296,6 млрд рублей. В 2024 году размер выручки в АПК снизился на 5% - до 281,9 млрд рублей, при этом сохраняющийся номинальный рост выручки обусловлен инфляцией в экономике региона. При этом суммарная чистая прибыль в АПК по годам варьирует волнообразно: как в фактических, так и в сопоставимых ценах максимум прибыли в АПК региона был достигнут в 2021 году – 69,1 млрд рублей. В 2022-2024 гг. чистая прибыль ощутимо снизилась по сравнению с данными предыдущих 2-х лет, при этом к 2022 году снижение составило 34%, а к 2024 году – 26%. В результате, к 2024 году произошло снижение как выручки, так и чистой прибыли в АПК региона, что свидетельствует об ухудшении финансово-экономической деятельности сельскохозяйственных предприятий (рисунок 1).

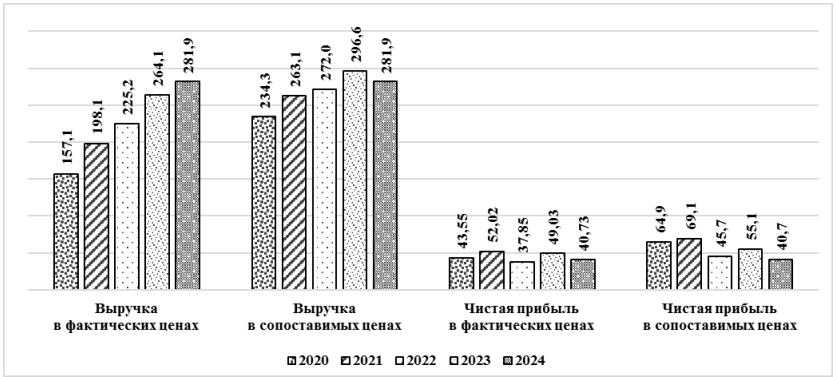


Рисунок 1 – Динамика суммарной выручки и чистой прибыли в АПК Курской области в 2020-2024 гг., млрд руб. *(Источник: Минсельхоз Курской области*)

В фактических ценах прирост выручки в АПК в 2020-2022 гг. был более существенным, чем за последние 3 года – 43,3% против 25,2%. При этом в разрезе основных направлений получения выручки в региональном АПК набольший прирост к 2022 году произошел для выручки от реализации промышленной (в т.ч. переработанной)

продукции – в 1,9 раза, а показатель составил 4,7 млрд рублей. К 2023 году был достигнут максимум выручки от реализации промышленной продукции – 6,5 млрд рублей, а к 2024 году показатель снизился до уровня предыдущего года. Также наибольшие темпы прироста за 2020-2022 гг. отмечены для выручки от реализации работ и услуг, а также товаров в АПК. К 2024 году общим трендом является снижение темпов прироста объема выручки по всем основным направлениям, а доход от реализации товаров даже снизился практически на треть. Отдельно стоит сказать о динамике выручки от реализации сельскохозяйственного сырья и продукции собственного производства – это единственное направление с сохранением динамики к устойчивому росту, хотя и значительно более низкими темпами, чем по другим направлениям (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика и структура выручки в АПК Курской области в 2020-2024 гг.

	Значение					Изменение, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	в 2022 г. к 2020 г.	в 2024 г. к 2022 г.
Динамика (в фактически действовавших ценах), млн рублей							
Выручка от реализации всего, в т.ч.:	157126,4	198105,2	225231,4	264123,9	281908,5	43,3	25,2
с.-х. сырья (продукции) собственного производства	151251,1	188208,7	212373,9	249464,2	269041,2	40,4	26,7
промышленной (в т.ч. переработанной) продукции	1634,6	2712,4	4702,4	6508,9	4703,2	187,7	0,01
товаров	2166,2	3928,1	3781,1	2556,3	2677,3	74,6	-29,2
работ и услуг	2074,6	3256,2	4374,1	5594,5	5486,8	110,8	25,4
Структура выручки от реализации, %							
с.-х. сырья (продукции) собственного производства	96,3	95,0	94,3	94,4	95,4	-2,0	1,1
промышленной (в т.ч. переработанной) продукции	1,0	1,4	2,1	2,5	1,7	1,0	-0,4
товаров	1,4	2,0	1,7	1,0	0,9	0,3	-0,7
работ и услуг	1,3	1,6	1,9	2,1	1,9	0,6	0,0

Источник: Минсельхоз Курской области

В структуре выручки в АПК региона более 94% устойчиво приходится на доходы от реализации сырья и продукции собственного производства, при этом к 2022 году доля данного направления снизилась, а к 2024 году – снова выросла до 95,4%. Также около 2% приходится на выручку от реализации промышленной продукции и реализации работ и услуг, а выручка от реализации товаров составляет менее 1%.

Сравнительная оценка уровня эффективности производственной и реализационной деятельности в АПК региона показала, что с 2022 году произошло существенное снижение показателей рентабельности. Рентабельно продаж в АПК достигала максимума с 2020 году – 31%, в 2021 году снизилась до 28%, а в 2022-2024 гг. составляла около 20-21%. В свою очередь рентабельность производства во все годы, кроме 2024-го, была выше рентабельности продаж. Максимальный уровень эффективности производства отмечался в 2020 году -40,3%, а в 2021 году уже ниже – 36,8%. В 2022-2024 гг. эффективность производства в АПК региона была существенно снижена, при этом в 2024 году показатель составил 18,9% (рисунок 2).



Рисунок 2 – Динамика рентабельности производства и рентабельности продаж в АПК Курской области в 2020-2024 гг. *(Источник: Минсельхоз Курской области)*

В АПК Курской области общее количество коммерческих организаций снижается в динамике: если в 2020 году в регионе насчитывалось 213 юридических лиц, то уже в 2021-2022 гг. показатель снизился на 5% – до 202, а в 2023-2024 гг. еще на 3,5% – до 195. В общей структуре коммерческих организаций в сфере АПК региона большая часть юридических лиц остаются прибыльными, но при этом доля прибыльных в динамике снижается, а удельный вес убыточных – растет, что также подтверждает формирование непростой экономической ситуации в АПК региона. В 2020-2022 гг. доля прибыльных организаций АПК составляла более 90%, но уже к 2023 году снизилась до 88%, а к 2024 году – до 77%. В результате этого за 5 лет доля убыточных предприятий выросла с 8% до 23% к 2024 году, а в абсолютном выражении -с 16-ти до 45-ти. При этом общее количество предприятий АПК с положительным финансовым результатов снизилось со 197 до 150, а наибольшее снижение отмечено за последний год (рисунок 3).

Суммарный размер прибыли среди предприятий с положительным финансовым результатом варьирует по годам, при этом максимум был достигнут в 2021 г. – 55,3 млрд руб., а также в 2023 г. – 51,7 млрд руб. При этом в 2022 г. на фоне изменения политической ситуации, затронувшей и производственно-экономическую деятельность предприятий АПК, отмечено снижение прибыли коммерческих предприятий до 41,3 млрд руб. Однако к 2024 г. ситуация несколько стабилизировалась и суммарный объём прибыли вырос до 48,9 млрд руб. (рисунок 4).



Рисунок 3 – Динамика и структура коммерческих организаций АПК Курской области по критерию прибыльности/убыточности в 2020-2024 гг. *(Источник: Минсельхоз Курской области)*



Рисунок 4 – Динамика прибыли/убытка коммерческих организаций АПК Курской в 2020-2024 гг. *(Источник: Минсельхоз Курской области)*

Среди убыточных организаций АПК региона сумма убытка ощутимо выросла к 2024 году, составив 6,5 млрд рублей. В предыдущие годы минимальный размер убытка отмечался в 2020 и 2023 годах – 1,5 млрд рублей, а в 2021-2022 гг. был вдвое больше – 3 млрд рублей. В целом, в динамике отмечается рост как численности убыточных предприятий АПК, так и суммарного объема, полученного ими по итогам года убытка, что подтверждает ухудшение финасово-экономического положения предприятий в регионе.

Выводы

Несмотря на сохранение номинального роста выручки сельхозпроизводителей в АПК Курской области, фактически в 2024 году произошло снижение выручки на 5% по сравнению с предыдущим годом. При этом суммарная чистая прибыль в сопоставимых ценах также снизилась за последний год на четверть и составила 40,7 млрд рублей. В структуре полученной выручки устойчиво более 95% приходится на доходы от реализации сырья и продукции АПК, при этом данное направление является наиболее устойчивым по сравнению с другими. Сопоставление уровня эффективности производства и реализации продукции АПК в Курской области показало, что период до усиления кризиса (2020-2021 гг.) был существенно более эффективным по сравнению с данными 2022-2024 гг., что напрямую связно с изменением экономической и политической ситуации в данный период. Кроме того, в динамике за последние 3 года 2023-й – характеризовался относительной стабилизацией ситуации, в результате чего в АПК региона наметился рост рентабельности. В 2024 году на фоне обострения обстановки в приграничье АПК региона был нанесен серьезный ущерб, что отразилось на основных показателях – снижение выручки и чистой прибыли, рост численности и доли убыточных предприятий до 23% в общей массе, а объема полученного убытка – до 6,5 млрд рублей. Следовательно, сегодня финансово-экономическое состояние предприятий АПК региона остается сложным, поскольку актуальные геополитические условия формируют угрозу обеспечения безопасной и эффективной деятельности.

Источники:

1. Еременко О.В. Тенденции развития сельского хозяйства в Курской области в разрезе федерального округа / О.В. Еременко, О.В. Власова // Вестник НГИЭИ. - 2023. - № 6 (145). - С. 89-100.
2. Зюкин Д.А. Состояние факторов, определяющих аграрный потенциал региона / Д.А. Зюкин, Е.В. Скрипкина, З.И. Латышева, С.В. Малахова, Ю.В. Плахутина, Д.Ю. Степерев // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2024. - № 3. - С. 200-206.
3. Зюкин Д.А. Об успехах выращивания зерновых культур в Курской области / Д.А. Зюкин // Вестник НГИЭИ. - 2023. - № 10 (149). - С. 89-98.
4. Чаткина Е. Анализ риск-факторов и оценка устойчивости развития АПК в условиях санкций / Е. Чаткина, Н.А. Казакова // Финансы: теория и практика. 2- 024. - Т. 28. - № 2. - С. 166-177.
5. Штоколова К.В. Успехи Курской области в росте экономики растениеводства / К.В. Штоколова, М.А. Федулов // Экономические науки. - 2020. - № 193. - С. 472-476.
6. Сергеева Н.М. Влияние специализации на экономическое развитие регионов / Н.М. Сергеева, Т.Н. Соловьева, О.В. Святова, Д.А. Зюкин, М.А. Федулов // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2022. - № 1 (385). - С. 28-32.
7. Мильгунов А.И. Региональная специализация как фактор экономической устойчивости в условиях геополитической турбулентности / А.И. Мильгунов, Н.В. Жахов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. - 2025. - Т. 15. - № 4. - С. 100-114.
8. Харченко Е.В., Тенденции развития сельскохозяйственного производства в регионах-лидерах АПК России / Е.В. Харченко, С.Н. Петрова, Д.А. Зюкин // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2021. - № 5 (383). - С. 22-26.

Т.Г. Погорелова – к.э.н., доцент, Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва, Россия; Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия; Донской казачий государственный институт пищевых технологий и бизнеса (филиал) – Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет), Ростов-на-Дону, Россия, tpogorelova@muiv.ru,

T.G. Pogorelova – candidate of economic sciences, associate professor, Yu.Witte Moscow University, Moscow, Russia; Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia; K.G. Razumovsky Moscow State University Technologies and Management (the First Cossack University), Rostov-on-Don, Russia;

Т.В. Матыцына – к.э.н., доцент, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, tmatycyna@sfedu.ru,

T.V. Matytsyna – candidate of economic sciences, associate professor, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia;

Е.А. Погорелов – магистрант, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, epogorelov@sfedu.ru,

E.A. Pogorelov – master's student, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia.

РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО УЧЕТА В УЧЕТНОЙ СИСТЕМЕ СУБЪЕКТА БИЗНЕСА
DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL PROVISIONS OF ENVIRONMENTAL ACCOUNTING IN THE ACCOUNTING SYSTEM OF A BUSINESS ENTITY

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы идентификации структурных элементов экологического учета субъектов бизнеса, функциональной сущности экологической информации, методики экологического учета. Также отмечается, что эффективному ведению экологического учета мешают ряд теоретических трудностей, связанных с идентификацией «экологических факторов» хозяйственной жизни субъектов бизнеса, атрибутивностью структуры и содержания эколого-экономических затрат, множественностью единиц измерения экологических параметров, отражающих состояние и динамику природной среды. В исследовании приводится методика экологического учета природоохранных затрат на основе интеграции экологического учета в финансовый учет, включающая раскрытие затрат на природоохранную деятельность в группе собирательно-распределительных счетов, что позволяет определить существенную роль в управлении природоохранной деятельностью и формирует основные показатели в достижении экологической эффективности. В заключении сделаны выводы, отмечающие, что внедрение экологического учета способствует экологической безопасности субъекта бизнеса и позволит прогнозировать экологическое состояние организации и управления его экологическими активами и обязательствами.

Abstract. This article examines the identification of structural elements of environmental accounting for business entities, the functional nature of environmental information, and environmental accounting methodology. It also notes that effective environmental accounting is hampered by a number of theoretical difficulties related to the identification of "environmental factors" in the economic life of business entities, the attributive nature of the structure and content of environmental and economic costs, and the multiplicity of units of measurement for environmental parameters reflecting the state and dynamics of the natural environment. The study presents a methodology for environmental accounting of environmental protection costs based on the integration of environmental accounting into financial accounting. This methodology includes the disclosure of environmental protection costs in a group of collection and distribution accounts, which allows for the identification of a significant role in environmental management and the formation of key indicators for achieving environmental efficiency. The conclusion notes that the implementation of environmental accounting contributes to the environmental safety of a business entity and will enable forecasting of the organization's environmental performance and the management of its environmental assets and liabilities.

Ключевые слова: экологический учет, финансовый учет, учетная система, природоохранные затраты, экологические активы, экологические обязательства.

Keywords: environmental accounting, financial accounting, accounting system, environmental costs, environmental assets, environmental liabilities.

Введение

Актуальность развития адаптивных методик экологического учета продиктована комплексным характером воздействия экономической деятельности субъектов бизнеса на природную среду. Целевой ориентацией таких методик является нивелирование экологических рисков, обеспечение рационального природопользования и повышение уровня экологической эффективности хозяйствующих субъектов.

Разработка методического инструментария экологического учета приобретает особую значимость под влиянием ряда ключевых факторов. К их числу относятся: необходимость интеграции экологических данных в систему финансового учета; усиление антропогенного давления на природные ресурсы, рост экологических рисков и потребность в оптимизации природоохранных затрат; увеличение масштабов и источников экологического мониторинга при ужесточении требований к раскрытию соответствующей информации; а также формирование парадигмы «зеленой экономики», где экологическая отчетность выступает обязательным элементом устойчивого и конкурентоспособного развития субъектов бизнеса.

Тем не менее, внедрению экологического учета препятствует комплекс трудностей, которые можно разделить на теоретические и практические. К теоретическим относятся: проблема идентификации «экологических факторов» в хозяйственной деятельности субъектов бизнеса, неопределенность структуры и содержания эколого-экономических затрат, а также отсутствие унифицированной системы измерения экологических параметров, описывающих состояние природной среды. Практические сложности связаны в первую очередь с дефицитом конкретных методических разработок, что непосредственно затрудняет отражение экологических активов и обязательств в учете.

1. Концепция выявления экологической составляющей в финансовом учете субъекта бизнеса

В современных условиях доминирующей парадигмой становится концепция устойчивого развития, интегрирующая экономические, экологические и социальные аспекты деятельности хозяйствующих субъектов. Это формирует новый запрос к национальным системам учета, которые должны располагать адекватным инструментарием для отражения экологической и социальной информации как на микро-, так и на макроэкономическом уровне.

Разработка указанного инструментария детерминирована комплексом факторов:

– фактор системной интеграции: необходимостью встраивания экологических данных в контур традиционного финансового учета;

– фактор экологического давления и эффективности: усилением антропогенной нагрузки на природный капитал, ростом соответствующих рисков и потребностью в оптимизации экологических издержек;

– фактор информации и транспарентности: расширением масштабов экологического мониторинга при одновременном ужесточении требований к достоверности и публичности раскрытия данных;

– фактор смены экономической парадигмы: переходом к модели «зеленой экономики», где экологическая отчетность превращается в ключевой элемент устойчивого развития и конкурентного позиционирования субъекта бизнеса [1].

Взаимодействие экономики и экосистем носит сложный и зачастую конфликтный характер. Интенсификация эксплуатации природных ресурсов ведет к нарастанию экологического «бремени», что выражается, в частности, в росте затрат на природоохранные мероприятия. Активное хозяйственное освоение, включая использование рекреационного потенциала экосистем, сопровождается их деградацией (сокращением площадей, загрязнением). По экспертным оценкам, темпы сокращения естественных экосистем составляют 0.5-1% в год, что создает угрозу их полной утраты в обозримой перспективе. Эти трансформации, в свою очередь, накладывают существенные ограничения на экономический потенциал, увеличивая затраты в ключевых секторах (сельское хозяйство, добывающая промышленность, логистика) вследствие истощения наиболее доступных и качественных ресурсов. Таким образом, экологическая деятельность организаций выступает критическим фактором обеспечения баланса между экономическим ростом и сохранением экосистем. Экологическая компонента является обязательным условием долгосрочного социально-экономического развития. Данный контекст порождает новые управленческие задачи перед системой учета. Возрастающая значимость экологической информации для принятия решений требует ее интеграции в финансовый учет и аналитический аппарат управления, расширяя тем самым традиционные рамки финансовой системы. Несмотря на отраслевую дифференциацию учетного знания, наблюдается отчетливая тенденция к конвергенции финансового, налогового, управленческого, социального и экологического учета в рамках подготовки интегрированной отчетности.

Параллельно экологическое поведение компаний становится объектом усиленного внешнего регулирования через законодательные нормы (лимиты выбросов, юридическая ответственность), что коррелирует с их собственной целевой установкой на минимизацию негативного воздействия, ресурсо-эффективность и повышение экологической результативности [2]. Следовательно, необходимость измерения, оценки и учета экологических аспектов деятельности обусловливает переход к эколого-ориентированной модели управления, согласующей хозяйственные решения с требованиями и ограничениями окружающей среды.

На рисунке 1 представлены стадии внедрения экологического учета в учетную систему субъекта бизнеса.

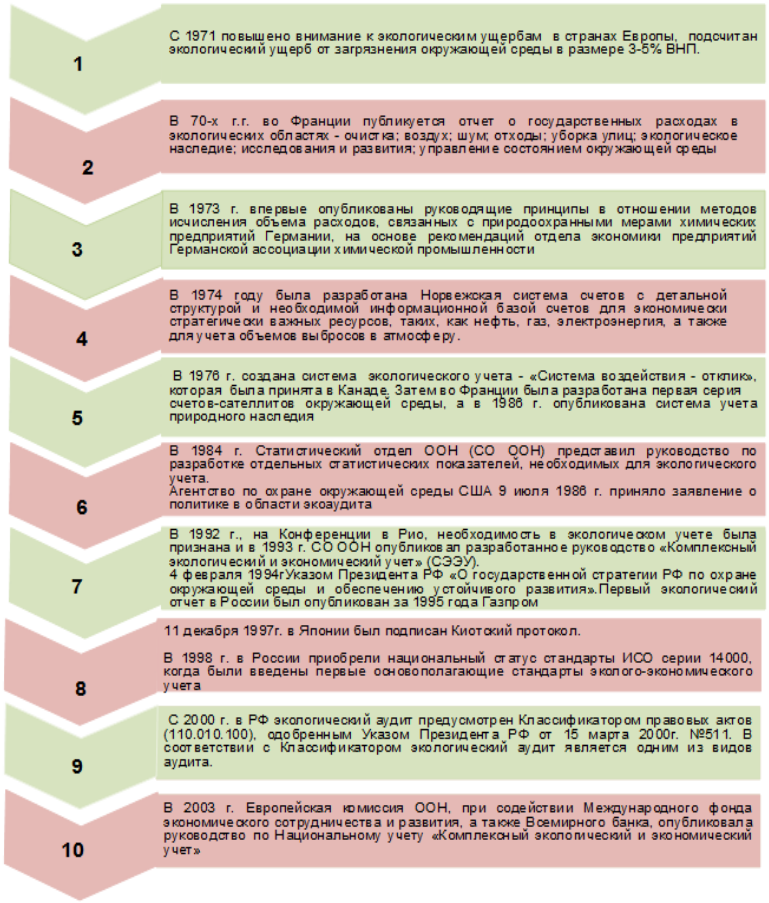


Рисунок 1 – Стадии интеграции экологической составляющей в учетную систему субъекта бизнеса *[Составлено авторами по результатам исследования]*

В числе первых примеров конструирования учетной системы, интегрирующей экологический аспект, является французская система «природного наследия», принятая в 1986 г. Ее учетный каркас был построен на трех группах счетов-сателлитов: для агентов, элементов и экосистем, схематическая организация которых отображена на рисунке 2.

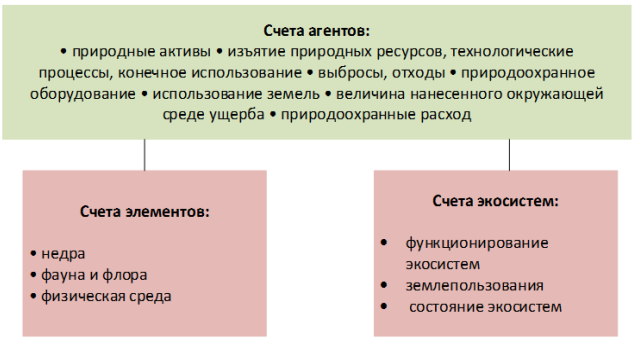


Рисунок 2 – Счета-сателлиты как инструмент учета природного наследия во французской учетной системе *[Составлено авторами по результатам исследования]*

Французская система учета природного наследия базируется на методологии, сочетающей рыночную оценку активов и количественный анализ экологической деятельности экономических агентов [3].

Ключевой задачей системы комплексного эколого-экономического учета выступает стоимостная оценка использования природных активов, охватывающая как рыночные, так и нерыночные методы. Данная необходимость обусловлена тем, что значительная часть природных ресурсов, вовлеченных в хозяйственный оборот, не имеет выраженной рыночной цены. Для решения этой задачи применяется спектр оценочных методов: рыночные (основанные на наблюдаемых ценах) и нерыночные, включающие прямые (например, затратные) и косвенные (например, методы условной оценки) подходы. Каждый из указанных методов характеризуется присущими ему преимуществами и ограничениями, что определяет область его адекватного применения.

Система комплексного эколого-экологического учета представлена на рисунке 3.

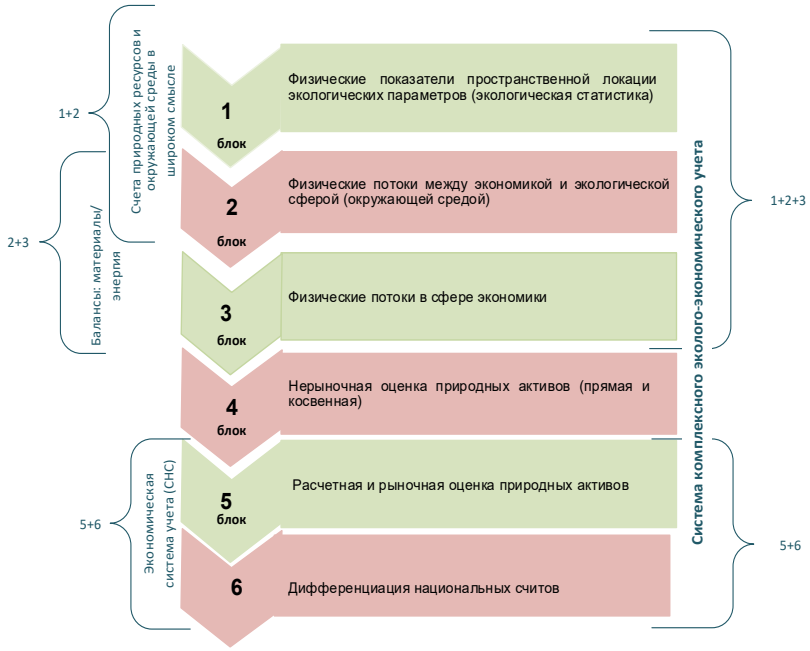


Рисунок 3 – Система комплексного эколого-экономического учета *[Составлено авторами по результатам исследования]*

Следует констатировать отсутствие универсальной модели эколого-экономического учета, приемлемой для всех стран. Формирование подобной системы детерминировано национальной спецификой: институциональными особенностями системы учета, стратегическими целями ее развития и доступным инструментарием реализации.

2. Формирование интегрированной составляющей экологического учета организации

Сохранение и улучшение качества окружающей среды выступают обязательным условием при осуществлении капитальных инвестиций, направленных на модернизацию или расширение производственных мощностей. Эмпирические данные свидетельствуют, что для идентификации и обособления затрат на экологическую деятельность, как правило, применяется следующий методический инструментарий:

– отраслевые методические рекомендации (при их наличии);

– внутренние организационно-распорядительные документы и регламенты предприятия;

– учет производственных затрат с последующей выборкой экологических расходов в разрезе аналитических счетов и их распределение на основе доли в совокупных издержках;

– построение материальных и энергетических балансов;

– проведение инвентаризаций экологических аспектов деятельности [4].

Для количественной оценки затрат на экологическую деятельность субъекта бизнеса могут применять методологию балансовых расчетов материальных и энергетических потоков. В частности, материальный баланс представляет собой инструмент системного учета, фиксирующий входные и выходные потоки вещества в рамках производственного процесса, включая выход целевой продукции, а также образование отходов и сточных вод. Принципиальная схема формирования такого баланса представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структурные компоненты материального баланса субъекта бизнеса
[Составлено авторами по результатам исследования]

Методическая последовательность создания и внедрения системы учета и анализа экологических затрат иллюстрируется рисунком 5.



Рисунок 5 – Процесс формирования и интеграции системы учета
и анализа экологических затрат *[Составлено авторами по результатам исследования]*

Экологический учет предполагает аллокацию элементов затрат с достаточной степенью детализации, чтобы сформированная на его основе экологическая отчетность обрела свойства эффективного инструмента управления природоохранной деятельностью субъекта бизнеса [5]. Для достижения данной цели необходимо разработать специализированную систему сбора и обработки данных о затратах, которая обеспечивала бы информационные потребности учетно-аналитического блока экологической деятельности.

3. Разработка методики внедрения экологической составляющей в учетную систему субъекта бизнеса

Для осуществления контроля за структурой затрат по центрам ответственности в природоохранной сфере и корректного калькулирования себестоимости продукции необходим учет не только величины издержек, но и их целевого назначения [6]. Это подразумевает классификацию расходов по направлениям с учетом их связи с технологическим процессом, что обусловливает потребность в организации обособленного учета природоохранных затрат.

В этом контексте одним из направлений совершенствования учетной практики является их систематизация одним из способов:

– выделения отдельной статьи в составе общепроизводственных и общехозяйственных расходов;

– введения синтетического счета с аналитическими субсчетами, детализирующими расходы по статьям, принятым в учетной политике субъекта бизнеса [7].

Для обеспечения системности предлагается интегрировать в рабочий план счетов организации резервные счета в рамках третьего раздела «Затраты на производство», что позволит формализовать и структурировать отражение природоохранных издержек в финансовом учете, как отражено в таблице 1.

Интеграция активных и пассивных объектов экологического учета в систему традиционного финансового учета обеспечивается детализацией на уровне субсчетов. Соответствующая схема отражена в таблице 2.

Таблица 1 – Структура и содержание счетов финансового учета природоохранных затрат
[Составлено авторами по результатам исследования]

Наименование счета	Номер счета	Номер и наименование субсчета
Расходы на формирование экологической политики	30	1. расходы на канцелярские товары и хозяйственные нужды; 2. расходы на оплату труда; 3. обязательные страховые взносы; 4. расходы на содержание офисной техники; 5. прочие расходы на формирование экологической политики
Расходы на внедрение природоохранных мероприятий в процесс управления	31	1. расходы на поддержание внутренних и внешних экологических коммуникации; 2. расходы на экологическое обучение и аттестацию работников; 3. расходы на оплату труда, относящиеся к внедрению природоохранных мероприятий; 4. обязательные страховые взносы; 5. расходы на ведение государственной экологической отчетности; 6. прочие расходы на внедрение природоохранных мероприятий
Расходы на экологическое планирование бизнес-процессов организации	32	1. расходы на амортизацию, техническое обслуживание и ремонт природоохранных основных средств; 2. расходы на заработную плату работникам, осуществляющим экологическое планирование; 3. обязательные страховые взносы; 4. материальные затраты; 5. топливные затраты; 6. энергетические затраты; 7. прочие расходы на экологическое планирование бизнес-процессов организации
Расходы на экологический мониторинг	33	1. амортизация контрольно-измерительного оборудования; 2. расходы на заработную плату персонала, контролирующего экологическую деятельность; 3. обязательные страховые взносы; 4. расходы на оплату услуг и работ сторонних организации в отношении экологического мониторинга; 5. прочие расходы на экологический мониторинг
Расходы на выявление, возмещение и ликвидацию последствий вмешательства в окружающую среду	34	1. внешние затраты, связанные с экологической опасностью производства; 2. внутренние затраты организации на выявление, возмещение и ликвидацию последствий экологического ущерба

Таблица 2 – Интеграция экологического компонента в систему финансового учета
[Составлено авторами по результатам исследования]

Наименование счета	Номер счета	Номер и наименование субсчета
Основные средства	01	9. ОС природоохранного значения;
Нематериальные активы	04	9. НМА природоохранного значения;
Вложения во внеоборотные активы	08	9. внеоборотные вложения природоохранного значения;
Материалы	10	12. запасы экологически чистого сырья;
Готовая продукция	43	9. запасы экологически чистой продукции;
Детализация в таблице 1	30-34	экологические затраты;
Расходы будущих периодов	97	9. экологические расходы будущих периодов;
Расчеты по операциям природоохранного значения	61	1. экологические долгосрочные обязательства; 2. задолженность по экологическим платежам; 3. задолженность за товары, работы, услуги природоохранного значения
Экологический резервный капитал	85	экологические резервы;
Резервы предстоящих расходов	96	9. резервы предстоящих экологических расходов;
Доходы будущих периодов	98	9. экологические доходы будущих периодов;

Как следует из данных таблицы 2, для отражения полного стоимостного цикла, связанного с экологической безопасностью, введены резервные счета финансового учета: 61 «Расчеты по операциям природоохранного значения» и 85 «Экологический резервный капитал». Данная мера создает информационную основу для прогнозирования экологического состояния организации и управления ее экологическими активами и обязательствами.

Экологически эффективные субъекты бизнеса заинтересованы в информировании общественности о результатах своей природоохранной деятельности [8]. Финансовое сообщество, в свою очередь, использует отчетность с экологическими показателями для оценки будущих денежных потоков, а также для принятия инвестиционных и кредитных решений. Ключевым условием оценки результативности природоохранных мероприятий выступает точный учет связанных с ними затрат и достигнутых результатов. При этом в систему оценочных и, тем более, корректирующих финансовых показателей могут быть включены только те параметры, которые обеспечены достоверным и верифицируемым учетом.

Заключение

В процессе исследования выявлено, что особенностью экологической отчетности субъектов бизнеса России является отсутствие единой формы, в отличие от финансовой отчетности, основная форма которой вырабатывалась усилиями международных экономистов столетиями.

С целью системного отражения экологического учета экологических затрат предложено ввести в рабочий план счетов финансового учета субъектов бизнеса резервные счета третьего раздела «Затраты на производство» Плана счетов и представлена их классификация. Кроме того, представлены дополнительные резервные счета финансового учета 61 «Расчеты по операциям природоохранного значения» и 85 «Экологический резервный капитал», что позволяет отразить полный круг движения стоимости, связанной с экологической безопасностью с целью прогнозирования экологического состояния организации и управления ее экологическими активами и обязательствами.

В связи с этим можно заключить, что ведение экологического учета играет существенную роль в управлении природоохранной деятельностью субъектов бизнеса и формирует основные показатели в достижении экологической эффективности.

Источники:
1. Фролова, И. В. Развитие экологического учета организации как инструмент привлечения инвестиций / И. В. Фролова, А. Мохаммед Ширин // Конкурентоспособность национальных экономик и регионов в контексте глобальных вызовов мировой экономики : сборник научных трудов IV международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону ; Таганрог, 18-19 апреля 2019 года. – Ростов-на-Дону ; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2019. – С. 369-374. – EDN KHTMJD.
2. Гришина, А. А. ESG-отчетность: учет экологических, социальных и управленческих факторов в финансовой отчетности / А. А. Гришина, С. А. Новоселова // Экономико-математические методы анализа деятельности предприятий АПК : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Саратов, 25 апреля 2025 года. – Саратов: Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии им. Н.И. Вавилова, 2025. – С. 118-121. – EDN AUDNXH.
3. Мохаммед Азиз, Ш. Учетные инструменты экологического менеджмента в координатах устойчивого развития / Ш. Мохаммед Азиз // Развитие экономики в эпоху цифровых технологий : Сборник научных статей. – Ростов-на-Дону : Индивидуальный предприниматель Беспамятнов Сергей Владимирович, 2018. – С. 244-249. – EDN UZRIKN.
4. Воронова, Е. Ю. Развитие подходов к учету и исчислению экологических затрат / Е. Ю. Воронова // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации : Сборник научных статей XII Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Воронеж, 10 декабря 2024 года. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2025. – С. 32-36. – EDN WQTMLO.
5. Погорелова, Т. Г. Экологическая деятельность как фактор сбалансированного развития экономики / Т. Г. Погорелова // Прорывные технологии как предпосылки формирования и реализации вызовов четвертой технологической революции : Сборник трудов международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 28 мая 2021 года / Отв. редактор А.А. Ерошенко. – Ростов-на-Дону: Индивидуальный предприниматель Беспамятнов Сергей Владимирович, 2021. – С. 107-111. – EDN TESSMW.
6. Гришкина, С. Н. Экологические обязательства как объект бухгалтерского учета: понятие и классификация / С. Н. Гришкина, А. А. Трушина // Экономические науки. – 2024. – № 230. – С. 73-84. – DOI 10.14451/1.230.73. – EDN RJNYQL.
7. Погорелова, Т. Г. Риск-ориентированный подход к обеспечению эффективности бизнеса / Т. Г. Погорелова, Е. А. Погорелов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). – С. 703-706. – EDN UQVSOE.
8. Сапожникова, Н. Г. Экологические внеоборотные активы в корпоративном учете и отчетности / Н. Г. Сапожникова, О. Н. Головинов, М. В. Ткачева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 1(169). – С. 98-111. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2024/1/98-111. – EDN POQBMX.

Т.Н. Полутина – д.э.н., профессор кафедры организации производства и инновационной деятельности, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

T.N. Polutina – doctor of economics, professor of the department of production organization and innovation, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Э.Э. Долгополюк – ассистент кафедры управления и маркетинга, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, erika.dolgopolyuk@mail.ru,

E.E. Dolgopolyuk – assistant professor, department of management and marketing, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

И.И. Лысенко – аспирант экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

I.I. Lysenko – postgraduate student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.А. Чумак – аспирант экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

V.A. Chumak – postgraduate student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ
EFFECTIVENESS OF DIGITAL TECHNOLOGY IMPLEMENTATION IN PLANT GROWING

Аннотация. В статье обосновывается целесообразность внедрения цифровых и прецизионных технологий в отечественном сельском хозяйстве как важнейшего фактора повышения экономической эффективности его отраслей. Проведенный анализ отрасли растениеводства выявил высокую степень подверженности многочисленным рискам, среди которых нарушение сроков полевых работ, низкая производительность техники, неравномерность внесения удобрений и средств защиты растений, повреждение производимой продукции, низкие коэффициенты обновления основных средств, повышение потребности в цифровых и ИТ-специалистах, преобладание иностранных запчастей, что оказывает значительное влияние на экономическую эффективность отрасли. Современные цифровые технологии позволяют повысить качество проводимых агротехнологических операций, оптимизировать использования препаратов и удобрений, сократить потери продукции. Обоснована целесообразность инвестиций в использование элементов цифровых технологий позволяющие повысить эффективность использования ресурсов и устойчивость отрасли к внешним вызовам. Выполнены расчеты показателей ожидаемой эффективности и рискованности инвестиций в освоение технологии точного земледелия в сельскохозяйственных организациях Краснодарского края. Внедрение первого сертифицированного российского агродрона для дифференцированного опрыскивания позволит получить чистый дисконтированный доход 21,4 млн руб., при этом внутренняя норма доходности составит 44,3%, а срок окупаемости не превысит 3 лет.

Abstract. The article substantiates the expediency of introducing digital and precision technologies in domestic agriculture as the most important factor in increasing the economic efficiency of its industries. The conducted analysis of the crop industry revealed a high degree of exposure to numerous risks, including disruption of field work deadlines, low productivity of machinery, uneven application of fertilizers and plant protection products, damage to manufactured products, low renewal rates of fixed assets, increased demand for digital and IT specialists, and the predominance of foreign spare parts, which has a significant impact on the economic efficiency of the industry. Modern digital technologies make it possible to improve the quality of agrotechnological operations, optimize the use of drugs and fertilizers, and reduce product losses. The expediency of investments in the use of digital technology elements to increase the efficiency of resource use and the industry's resilience to external challenges is substantiated. Calculations of the indicators of the expected efficiency and riskiness of investments in the development of precision farming technology in agricultural organizations of the Krasnodar Territory have been performed. The introduction of the first certified Russian agrodron for differentiated spraying will result in a net discounted income of 21.4 million rubles, while the internal rate of return will be 44.3%, and the payback period will not exceed 3 years.

Ключевые слова: точное земледелие, растениеводство, цифровые технологии, риски, экономическая эффективность, инвестиции, цифровизация.

Keywords: precision agriculture, crop production, digital technologies, risks, economic efficiency, investments, digitalization.

Введение. В современных условиях развитие отечественного растениеводства осуществляется по пяти направлениям агроинноваций. К базовым инновационным агротехнологиям можно отнести цифровизацию процессов производства, использование дронов, модернизацию и обновление техники, применение системы точного

земледелия и облачные технологии. Благодаря им управление хозяйственной деятельностью можно осуществлять более эффективно, получать высокую урожайность путем осуществления контроля температуры, характеристик почвы, уровня влажности, наличия вредителей или болезней [1].

В связи с постоянным колебанием цен на материалы и комплектующие, а также растущей конкуренцией и природно-климатическими изменениями внедрение цифровых и прецизионных технологий представляется объективно необходимым и экономически целесообразным направлением трансформации отечественного растениеводства. Цифровизация растениеводства позволяет перейти от экстенсивных методов хозяйствования к научно обоснованному управлению производственными процессами на основе данных и мониторинга, что способствует более рациональному использованию материально-технических, земельных и трудовых ресурсов [10].

Необходимость внедрения цифровых технологий по всем ключевым направлениям развития сельского хозяйства, включая сферу инновационной деятельности, находит подтверждение в положениях ведомственной программы «Цифровое сельское хозяйство», разработанной Министерством сельского хозяйства Российской Федерации. Указанная программа ориентирована на институциональное и технологическое сопровождение трансформационных процессов, происходящих в агропромышленном комплексе страны, и направлена на формирование условий для устойчивого развития отрасли. Реализация предусмотренных программой мероприятий в сфере растениеводства обеспечивает рост производительности сельскохозяйственного производства, снижение затрат на приобретение семенного материала, минеральных удобрений и горюче-смазочных материалов, а также способствует уменьшению негативного воздействия на окружающую среду. Кроме того, внедрение цифровых решений позволяет повысить обоснованность и оперативность управленческих решений, оптимизировать системы учета и контроля, а также сократить совокупные издержки производства, обусловленные влиянием политических, социально-экономических, природных и климатических факторов [2].

В то же время растениеводство как отрасль сельского хозяйства подвержено широкому спектру рисков, которые существенно ограничивают рост эффективности производства. Помимо рисков, связанных со сроками полевых работ, технической оснащенностью и качеством выполнения технологических операций, существуют дополнительные группы экономических, природно-климатических, технологических и организационных угроз, требующих системного учета и управления (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые группы рисков в отрасли растениеводства (Источник: составлено авторами)

Группа рисков	Содержание риска	Возможные последствия для эффективности
Природно-климатические риски	Засухи, избыточное увлажнение, заморозки, экстремальные погодные явления	Снижение урожайности, рост потерь продукции, нестабильность производства
Экономические риски	Рост цен на материально-технические ресурсы, топливо, удобрения, средства защиты растений	Увеличение себестоимости, снижение рентабельности производства
Агротехнологические риски	Износ основных средств, технологическая отсталость, несоответствие техники современным требованиям, нарушение сроков полевых работ, неравномерность внесения удобрений и СЗР, высокая зависимость от импортных комплектующих и запасных частей к сельскохозяйственной технике и подверженность каждого процесса производства внешним условиям	Потери ресурсов, снижение точности агротехнологических операций, увеличение сроков получения качественного урожая
Кадровые риски	Дефицит квалифицированных специалистов, низкий уровень цифровых компетенций персонала	Ограничение внедрения инноваций, снижение эффективности управления
Информационные риски	Недостаточность достоверных данных, слабое развитие систем мониторинга и аналитики	Ошибки в управленческих решениях, рост производственных рисков
Экологические риски	Истощение почв, деградация земель, нарушение агроэкологических балансов	Долгосрочное снижение продуктивности сельхозугодий и длительное их восстановление
Организационно-управленческие риски	Низкий уровень планирования, слабая координация производственных процессов	Потери времени и ресурсов, неэффективное использование потенциала хозяйства

Вышеперечисленные факторы оказывают негативное воздействие на рост и развитие растениеводства, что приводит к снижению урожайности сельскохозяйственных культур. Минимизировать вышеперечисленные риски возможно за счет применения такого направления повышения эффективности сельского хозяйства, как цифровизация, которая заключается во внедрении новых технологий в процесс производства [7].

Материалы и методы исследования. Для четкого понимания текущего состояния растениеводства необходимо обратиться к статистическим источникам и провести динамический анализ ключевых показателей отрасли. Состояние посевных площадей озимых культур, выращиваемых в крае, представлено на рисунке 1.

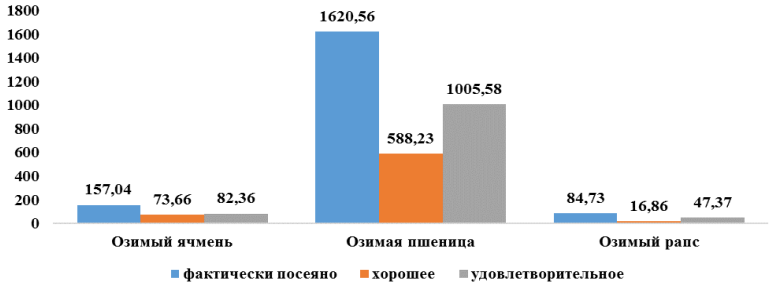


Рисунок 1 – Состояние посевных площадей озимых культур урожая на 21.01.2025 г. во всех категориях хозяйств Краснодарского края, тыс. га [8]

Согласно требованиям требованиями технологических карт возделывания культур и нормативов производственного контроля приемки посевов и оценки качества проведения полевых работ, поля хорошего качества характеризуются прямолинейностью рядков, четким соблюдением стыковых междурядий, равномерным распределением растений по площади без пропусков и огрехов, выдержанной глубиной заделки семян и формированием оптимальной густоты всходов. При посеве краев поля отсутствует загущение, поворотные полосы обработаны качественно. Растения развиваются равномерно, имеют хорошо выраженную фазу кущения, что соответствует оценке 7-8 баллов.

Поля удовлетворительного качества отличаются наличием отдельных отклонений от нормативов: допускается незначительная изогнутость рядков, частичные пропуски, неравномерность распределения растений, локальные отклонения глубины заделки и густоты стояния. Возможны отдельные огрехи на поворотных полосах и краях поля, однако они не носят системного характера. Растения развиваются менее равномерно, могут наблюдаться посевы разных возрастов и частичная их изреженность. Общая оценка данных полей соответствует 5-6 баллам [13].

Анализ состояния посевных площадей озимых культур урожая на 21.01.2025 г. во всех категориях хозяйств Краснодарского края» показывает, что наибольшая часть посевных площадей озимой пшеницы находится в хорошем состоянии (588,23 тыс. га), однако значительная площадь характеризуется удовлетворительным состоянием (1005,58 тыс. га), что свидетельствует о неоднородности развития посевов. По озимому ячменю также преобладает удовлетворительное состояние (82,36 тыс. га) при меньшей доле хороших посевов (73,66 тыс. га). По озимому рапсу наблюдается сравнительно небольшая площадь хороших посевов (16,86 тыс. га) при преобладании удовлетворительных (47,37 тыс. га), что привело к сокращению его урожайности на 2,5 ц/га. Оценка текущего состояния подтверждает необходимость совершенствования качества проведения полевых работ за счет внедрения более точных технологических и цифровых решений.

На эффективность растениеводства также оказывает влияние состояние материально-технической базы, устаревание которой препятствует выполнению качественных работ сельскохозяйственными производителями (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели воспроизводства основных средств сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края [5]

Показатель	Коэффициенты						Отношение коэффициента обновления к коэффициенту выбытия	
	обновления		выбытия		прироста			
	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
Всего основных фондов	0,666	0,623	0,007	0,007	0,661	0,621	102,0	93,9
Здания	0,822	0,663	0,001	0,001	0,822	0,629	1129,2	654,7
Сооружения	0,316	0,389	0,002	0,003	0,315	0,389	200,1	129,7
Машины и оборудование	0,929	1,143	0,001	0,003	0,928	1,124	697,1	408,9
Транспортные средства	0,858	0,638	0,001	0,001	0,857	0,637	904,4	926,6

В 2023-2024 гг. воспроизводство основных средств сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края характеризуется замедлением темпов обновления и прироста. В целом, по основным фондам в 2024 г. коэффициент обновления сократился при неизменном уровне выбытия, что свидетельствует о снижении темпов модернизации. Также наблюдается снижение строительства новых складских помещений, зданий для ремонта и хранения техники, переработки продукции и гаражей. Несмотря на рост коэффициента обновления и выбытия и роста коэффициента прироста, зафиксировано сокращение машинно-тракторного парка, а именно тракторов, кормоуборочных и кукурузоуборочных комбайнов (рисунок 2).

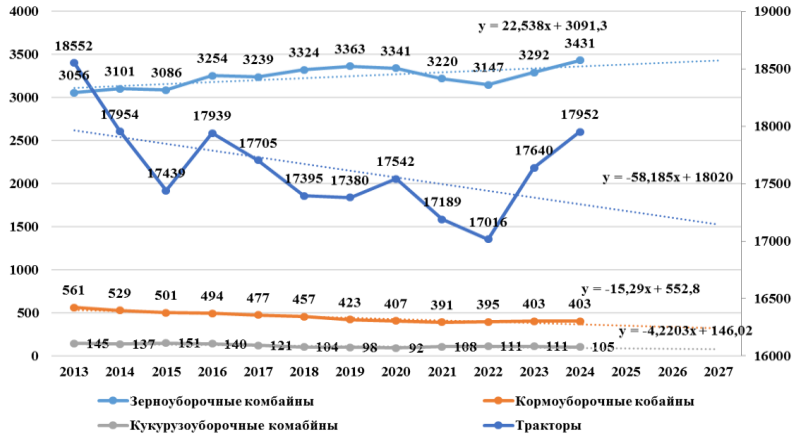


Рисунок 2 – Динамика прогноза машинно-тракторного парка сельского хозяйства Краснодарского края

(Источник: составлено авторами)

Выявленные тенденции подтверждают необходимость повышения эффективности растениеводства за счет активного внедрения цифровых и прецизионных технологий как инструмента компенсации замедления процессов их обновления. Исследование динамики и прогноза количества техники, а также составление уравнения регрессии и коэффициента детерминации (рисунок 2) показало, что в течение прогнозного периода количество зерноуборочных комбайнов будет расти на 23 ед. в год, а по тракторам, кукурузоуборочным и кормоуборочным комбайнам с каждым годом будет снижаться на 58 ед., 15 ед. и 4 ед., соответственно, что приведет к росту нагрузки на технику, а, следовательно, и к нарушению сроков полевых работ.

Анализ показал постоянный рост степени износа основных средств, находящихся на балансе у сельскохозяйственных организаций. Так наиболее высокий уровень износа на протяжении 2024 г. характерен для тракторов и комбайнов – 64,1 %, что отражает критическое состояние машинно-тракторного парка и ограничивает рост производительности. Рост износа складских помещений, гаражей, зданий и сооружений для ремонта техники также усиливает инфраструктурные ограничения – 40,7% [5].

Высокий износ основных средств обусловлен недостаточным ремонтом техники, приспособлений и оборудований (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика ремонта сельскохозяйственной техники Краснодарского края, шт. [8]

Тип	2022 г.		Выполнение, %	2023 г.		Выполнение, %	2024 г.		Выполнение, %
	План	Факт		План	Факт		План	Факт	
Тракторы	6506	4307	66,2	6992	4292	61,4	7330	4566	62,3
Зерноуборочные комбайны	1521	851	56,0	1708	971	56,9	1898	1159	61,1
Кормоуборочные комбайны	225	192	85,3	224	167	74,6	209	152	72,7
Бороны дисковые	2859	2359	82,5	3017	2387	79,1	3049	2264	74,3
Культиваторы	4743	3436	72,4	4956	3441	69,4	4928	3350	68,0
Сеялки	4417	3034	68,7	4650	3194	68,7	4546	2922	64,3

Фактические показатели ремонта систематически отстают от запланированных на 40%, при этом уровень выполнения плана по большинству позиций (тракторы, зерноуборочные и кормоуборочные комбайны, сеялки) не только остается низким, но и демонстрирует тенденцию к дальнейшему снижению или стагнации. Выполнение плана по ремонту тракторов устойчиво держится около 66%, а по зерноуборочным комбайнам лишь в 2024 году превысило 60%. Такое системное отставание создает серьезные риски для технической готовности растениеводства края в периоды пиковых нагрузок, что может негативно сказываться на темпах и объемах агротехнологических работ, а также указывает на наличие устойчивых проблем в системе технического оснащения и обслуживания, таких как дефицит запчастей.

Цифровизация растениеводства сопровождается ростом потребности в квалифицированных кадрах, способных управлять цифровыми решениями, анализировать данные, работать с IoT и платформами автоматизации. При этом кадровый дефицит сохраняется, и это считается одним из основных факторов, тормозящих цифровую трансформацию. Так спрос на цифровые кадры в сельском хозяйстве региона увеличился на 43%. С начала 2024 года сельскохозяйственные предприятия разместили свыше 230 вакансий для IT-специалистов, тогда как за сопоставимый период 2023 г. их количество не превышало 160. Данная динамика отражает усиление процессов цифровизации сельского хозяйства и возрастание роли специалистов с цифровыми компетенциями в обеспечении устойчивого развития отрасли [12].

Минимизировать указываемые проблемы, сформировавшиеся в ходе исследования, возможно с помощью процесса цифровизации, включающего внедрение элементов точного земледелия.

Результаты и обсуждения

Для повышения экономической эффективности производства продукции растениеводства, предлагается внедрить инвестиционный проект, который заключается в приобретении первого сертифицированного агродрона, произведенного в России (Самарская область), для дифференцированного опрыскивания зерновых культур (пшеница, ячмень).

Одним из передовых хозяйств Краснодарского края является АО «Рассвет» (г. Усть-Лабинск), которое специализируется на производстве продукции растениеводства и характеризуется высокой степенью концентрации земельных ресурсов, развитой производственной инфраструктурой и устойчивыми позициями на региональном аграрном рынке. АО «Рассвет» активно реализует инвестиционную политику, направленную на модернизацию материально-технической базы и внедрение современных технологий, включая элементы точного земледелия и цифровые решения управления производственными процессами. Последовательное внедрение инноваций обеспечивает повышение урожайности основных сельскохозяйственных культур, рациональное использование ресурсов и рост экономической эффективности растениеводства, что позволяет рассматривать данное хозяйство как одно из наиболее прогрессивных и инвестиционно-привлекательных предприятий аграрного сектора Краснодарского края. Согласно результатам оценки финансового состояния установлено, что деятельность АО «Рассвет» характеризуется признаками «кризиса эффективности». У компании наблюдается снижение показателей рентабельности по всем видам деятельности. Без внедрения технологий точного земледелия с целью оптимизации затрат и минимизации рисков негативная тенденция будет усугубляться.

Следовательно, нами представлено обоснование инвестиций в реализацию решения по приобретению агродрона, произведенного научно-производственным центром БАС в г. Тольятти для дифференцированного опрыскивания культур. Его характеристики представлены ниже (таблица 4).

Таблица 4 – Характеристики агродрона «Гектор» S-80 [11]

Характеристика	Значение / Описание
Наименование	Агрокомплекс точного земледелия «Гектор» S-80
Производство	ТБ «Транспорт Будущего»
Вес	45 кг
Емкость бака	40 л
Располагаемая мощность	2,6 кВт*ч
Количество винтов	4 шт.
Обрабатываемая площадь	18 га/ч
Расход рабочей жидкости	8 л/мин
Время полета	20 мин
Высота полета	2-5 м
Тип распылителей	2 дисковых центробежных распылителя
Контроллер опрыскивания	Экспериментальный, подключен напрямую к штатным насосам для дифференцированного внесения
Тип питания	Аккумуляторный
Время зарядки аккумулятора	10 мин
Степень автономности	Дистанционное пилотирование

Кроме того, данный дрон способен одушевлять все виды операций и обладает следующими преимуществами:

1.Мониторинг полей и состояние посевов Агродрон умеет проводить мониторинг состояния полей в реальном времени и формировать карты состояния посевов на основе мультиспектральной съемки и расчета индекса NDVI (показателя здоровья растений). Это позволяет оценивать стресс, болезнь, недостаток влаги и питательных веществ в культурах.

2.Обработка посевов (опрыскивание) Он оснащен эффективной системой распыления, которая позволяет вносить средства защиты растений (пестициды, гербициды) и другие жидкости по заданным маршрутам с высокой точностью. Производительность достигает примерно 18 гектаров в час.

3.Точное внесение удобрений и средств защиты растений. Дрон может точечно вносить удобрения и средства защиты, а также охватывать растение целиком, что снижает расход химикатов, экономит ресурсы и повышает урожайность.

4.Высокая скорость и эффективность обработки. Агродрон способен быстро и эффективно обрабатывать участки земли и растения, что экономит время, повышает урожайность и уменьшает зависимость от наземной техники.

5.Надежность эксплуатации. Закрытый корпус защищает компоненты от пыли и влаги, что важно при работе в полевых условиях.

На данный момент АО «Рассвет» использует авиационную обработку полей, что позволяет покрывать большие площади за относительно короткое время. Однако этот метод имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, охват опрыскивания ограничен высотой и шириной пролета самолета, что снижает точность внесения СЗР и удобрений. Во-вторых, для проведения авиационных полетов требуется наличие лицензии пилота и разрешений на использование воздушного пространства, что создает дополнительные организационные и финансовые сложности. Кроме того, обработка с высоты увеличивает риск неравномерного распределения препаратов и разнесения химикатов ветром, что может привести к перерасходу препаратов и негативному воздействию на соседние участки. Обработка будет осуществляться 2-3 раза тремя дронами на территории 1200 га, засеянного озимой пшеницей. Стоимость одной единицы рассматриваемой техники с необходимой комплектацией, включающей зарядное устройство и пульт управления составляет 2200 тыс. руб. Время одноразовой обработки поля равняется 80 смен, если три агрегата делают в день 23-30 смен, то нагрузка на 1 аппарат – 400 га на 1 дрон (таблица 5).

Таблица 5 – Итоговая нагрузка на агродрон С-80

Обработок	Нагрузка на 1 дрон	Рабочие часы	Дней работы
2	800 га	55 ч	7 дней
3	1200 га	80 ч	10 дней

С учетом капитальных вложений размером 12040 тыс. руб., где 54% от суммы занимает стоимость трех дронов, 20% транспорт и логистика, страхование 13,7%. Исходя из этого, формируется план прибылей и убытков, представленный в таблице 6, где выручка формируется за счет экономии затрат, препаратов и роста урожайности основных культур благодаря точному внесению удобрений и регулярному мониторингу полей.

Таблица 6 – План прибыли и убытков производства продукции растениеводства АО «Рассвет», тыс. руб.

Показатель	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.	2031 г.	Итого за 5 лет
Выручка от реализации проекта	9 600	16 013	22 426	28 839	35 252	112 130
Переменные затраты	5197	7893,82	8366,89	8869,97	9402,15	39 730
Валовая прибыль	4 403	8 119	14 059	19 969	25 850	72 400
Постоянные затраты	2660	5024,4	5325,8	5645,4	5984,2	24 640
Операционная прибыль	1 743	3 095	8 733	14 324	19 866	47 760
Прибыль до налогообложения	1 743	3 095	8 733	14 324	19 866	47 760
Налог на прибыль	435,8	773,7	2183,3	3580,9	4966,4	11 940
Чистая прибыль	1 307,3	2 321,1	6 550,0	10 742,7	14 899,2	35 820

За пятилетний период переменные затраты формируют 61,7 % общей суммы текущих расходов и составляют 64 369,5 тыс. руб., тогда как постоянные составляют 38,3% или 39 729,8 тыс. руб. На оплату труда вспомогательного персонала приходится 26,6%, далее следуют опрыскивающие препараты – 21,9%, оплата труда

административно-управленческого персонала – 20,5% и амортизация оборудования – 15,0%. Расходы на ГСМ занимают 10,5%, а прочие статьи затрат в совокупности формируют около 5,5% общей структуры.

Выручка от реализации проекта постепенно растет с 9 600 тыс. руб. в 2027 году до 35 252 тыс. руб. в 2031 году. Кроме того, переменные затраты к 2031 году составят 9402 тыс. руб., что приведет к росту валовой прибыли, которая равна 25 850 тыс. руб. С учетом постоянных затрат и амортизации прибыль до налогообложения к 2031 г. вырастет до 19866 тыс. руб., а чистая прибыль с 2027 г. (1307 тыс. руб.) увеличиться на 14,9 млн руб. в 2031 г.

С учетом ставки дисконта, равной 16,5%, рассчитаем ключевые показатели эффективности инвестиционного проекта (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет экономической эффективности внедрения отечественных агродронов БАС С-80 в растениеводстве АО «Рассвет»

Показатели	Годы					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0	1	2	3	4	5
Инвестиционные затраты, тыс. руб.	-12040	-	-	-	-	-
Выручка, тыс. руб.		9 600	16 013	22 426	28 839	35 252
Совокупные затраты, тыс. руб.		7857,0	12918,2	13692,7	14515,4	15386,4
Налоги, тыс. руб.		435,8	773,7	2183,3	3580,9	4966,4
Денежный приток, тыс. руб.		9 600	16 013	22 426	28 839	35 252
Денежный отток, тыс. руб.		8292,8	13691,9	15876,0	18096,3	20352,8
Чистый денежный приток, тыс. руб.	-12040	1 307	2 321	6 550	10 743	14 899
То же с нарастающим итогом, тыс. руб.	-12040	-10 733	-8 412	-1 862	8 881	23 780
Коэффициент дисконтирования (r=16,5%)	1	0,858	0,737	0,632	0,543	0,466
Чистый дисконтированный поток, тыс. руб.	-12040	1121,6	1710,6	4139,6	5833,3	6943,0
То же с нарастающим итогом, тыс. руб.	-12040	-10918,4	-9207,7	-5068,2	765,1	7708,2
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	7708,2					
Дисконтный срок окупаемости (DPP), лет	3,87					
Индекс рентабельности (PI)	2,98					
Внутренняя норма доходности (IRR), %	33,16					

На основании проведенных расчетов инвестиционный проект по внедрению опрыскивающих агродронов отечественного производства в АО «Рассвет» демонстрирует высокую экономическую эффективность и инвестиционную привлекательность. Несмотря на значительные первоначальные вложения в размере 12 млн руб. и отрицательный денежный поток в первый годы реализации, проект выходит на операционную окупаемость уже на втором году, а с учетом дисконтирования денежных потоков по ставке 16,5% период окупаемости составляет почти 3,8 года, что свидетельствует о быстром возврате вложенных средств. Ключевым показателем успеха является положительное значение чистого дисконтированного дохода (NPV) в размере 7,7 млн руб., которое наглядно подтверждает, что проект не только покрывает все затраты, но и генерирует существенную добавочную стоимость. Финансовая устойчивость проекта подчеркивается индексом рентабельности (PI) на уровне 2,98. Данный показатель больше 1, что подтверждает прибыльность проекта. Превышение внутренней нормы доходности (IRR) в 33,2% над принятой ставкой дисконтирования дополнительно доказывает запас прочности и устойчивость проекта к рискам. Таким образом, реализация проекта является экономически целесообразной и способна обеспечить значительный прирост стоимости для предприятия в долгосрочной перспективе.

Реализация проекта обеспечивает комплексную трансформацию. Технологически происходит переход от ресурсоемкой наземной техники к точному и экологичному дрон-опрыскиванию, что дает экономию материалов и рост урожайности. Совокупность этих факторов – быстрая окупаемость, положительный NPV и создание фундамента для данных – подтверждает высокую эффективность проекта для АО «Рассвет».

Рост урожайности рассматриваемых культур обусловлен внедрением высокоточных агродронов, которые обеспечивают своевременное и адресное внесение средств защиты и питания растений, оперативное реагирование на угрозы, снижение стресса от применения химикатов и сохранение почвенной структуры за счет бесконтактной обработки полей.

Влияние рассматриваемого проекта на финансовые результаты и показатели эффективности различных видов деятельности организации представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Эффект от внедрения опрыскивающего агродрона для АО «Рассвет».

Показатель	До проекта	После проекта	Абсолютное отклонение (+,-)
Выручка, тыс. руб.	13 344 036	18 025 436	4 681 400
Себестоимость, тыс. руб.	10 209 870	10 289 330	79 460
Валовая прибыль, тыс. руб.	3 134 166	7 736 106	4 601 940
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 019 790	1 070 780	50 990
Управленческие расходы, тыс. руб.	612 268	517 216	-95 052
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 502 108	6 148 110	4 646 002
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	314 365	2 748 111	2 433 746
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	5 808	687 028	681 220
Чистая прибыль, тыс. руб.	311 461	2 061 083	1 749 622
Рентабельность продаж, %	11,3	34,1	23
Рентабельность продукции, %	14,7	59,8	45
Рентабельность собственного капитала, %	2	6,74	5
Фондорентабельность, %	14,4	58,4	44
Рентабельность имущества, %	0,9	3,71	3

Внедрение элементов точного земледелия в АО «Рассвет» обеспечит комплексный положительный эффект, существенно повлияв на финансовые и операционные результаты предприятия к 2031 году. При относительно небольшом приросте общей выручки ключевым достижением стало значительное снижение издержек, что непосредственно отразилось на прибыльности. Сокращение себестоимости продукции, а также оптимизация коммерческих и управленческих расходов позволили увеличить прибыль от продаж на 4646 млн рублей, а чистую прибыль – более чем в 5 раз.

Рост эффективности деятельности подтверждается улучшением всех ключевых показателей рентабельности. Рентабельность продаж увеличилась на 23 п.п., рентабельность продукции – на 45 п.п., что свидетельствует о возросшей способности компании генерировать прибыль с каждого рубля реализации продукции растениеводства. Особенно важно, что рентабельность собственного капитала выросла с 2% до 6,74%, указывая на более эффективное использование капитала акционеров.

Крайне показательным является рост фондорентабельности с 14,4% до 58,4%, что означает повышение отдачи от инвестиций в основные средства. Это прямое следствие внедрения элементов точного земледелия, которые генерируют значительный дополнительный денежный поток и прибыль. Одновременно увеличение рентабельности имущества с 0,9% до 3,71% отражает общее повышение эффективности использования всех активов предприятия.

Что касается динамики выручки на долгосрочную перспективу, то необходимо указать линейный прогноз указываемого показателя без учета реализации решения по внедрению дрона и с его учетом, для того чтобы выявить, как точное земледелие способствует ускоренной технико-технологической модернизации (рисунок 4).

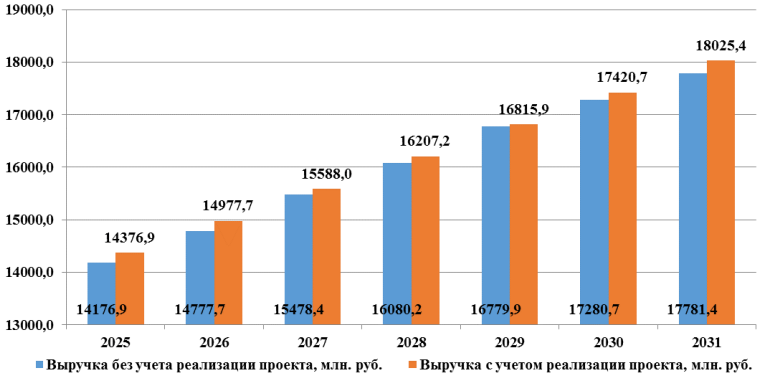


Рисунок 4 – Прогноз выручки с учетом и без учета реализации проекта по внедрению агродрона российского производства

Проведенный анализ показал, что денежная выручка от реализации произведенной продукции с использованием элементов цифровых технологий составит 18 млрд руб., что на 200 млн руб. больше при использовании традиционных методов опрыскивания посевов, что подтверждает эффективность внедрения элементов точного земледелия в сельскохозяйственных организациях Краснодарского края.

Заключение

Проведенное исследование позволяет утверждать, что точное земледелие важнейшим инструментом повышения экономической эффективности современного растениеводства края. Оно выступает не как набор разрозненных цифровых средств, а как целостная система, интегрирующая обновление материально-технической базы, трансформацию технологий и создание принципиально новой, основанной на данных, системы управления. В условиях, характеризующихся для многих сельхозпредприятий физическим износом парка техники и низкими темпами ее обновления, сокращением трудовых ресурсов и низким качеством посевных площадей, именно цифровизация предлагает качественный путь развития растениеводства.

Анализ подтвердил, что внедрение прецизионных методов позволяет компенсировать риски. Оно обеспечивает переход от экстенсивной модели, где рост затрат опережает рост доходов, к интенсивной, ресурсосберегающей модели. Это наглядно продемонстрировал инвестиционный проект по внедрению отечественного агродрона в АО «Рассвет», где достигнутые показатели (NPV в 23,1 млн руб., IRR 27,2%, срок окупаемости менее 3 лет) являются прямым следствием роста экономической эффективности, инициированной цифровыми решениями.

Таким образом, обоснована целесообразность инвестиций в использование элементов цифровых технологий позволяющие повысить эффективность использования ресурсов и устойчивость отрасли к внешним вызовам.

Источники:

1. Киварина М.В., Юрина Н.Н., Веткина А.В. Влияние элементов цифровой среды на развитие инновационных процессов в растениеводстве // Фундаментальные исследования. 2022. № 3. С. 65-71; URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43216 (дата обращения: 03.02.2026). DOI: https://doi.org/10.17513/fr.43216.
2. Ведомственный проект «Цифровое сельское хозяйство»: официальное издание. М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2019. – 48 с.
3. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/statistics/science (дата обращения: 29.01.2026).
4. Краснодарский край в цифрах. 2024: Краткий стат. сб. / Краснодарстат – Краснодар, 2025. – 141 с.
5. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея [Электронный

ресурс] – Режим доступа: https://23.rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 29.01.2026).
6. Краснодарский край. Статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. / Краснодарстат – Краснодар, 2025. – 207 с.
7. Великанова, Л. О. Способы совершенствования управления сельскохозяйственными предприятиями путем внедрения проекта "Цифровое сельское хозяйство" / Л. О. Великанова, Э. Э. Долгополюк // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – № 3(60). – С. 59-66. – DOI 10.25683/VOLBI.2022.60.322. – EDN ZFCZKL.
8. Кубанский сельскохозяйственный информационно-консультационный центр [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.kaicc.ru/content/monitoring-rynkov-apk-krasnodarskogo-kraya (дата обращения: 06.02.2026).
9. Трубилин, А. И. Приоритетные направления повышения экономической эффективности сельского хозяйства Краснодарского края / А. И. Трубилин, К. Э. Тюпаков // Экономические проблемы, направления и механизмы обеспечения технологического лидерства в ЕАЭС в аграрной сфере : Сборник научных статей XIX Международной научно-практической конференции, посвященной 65-летию экономического факультета, Краснодар, 23–25 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2025. – С. 275-285. – EDN KXTOKM.
10. Цифровизация как фактор устойчивого развития сельского хозяйства Республики Узбекистан / М. Х. Саидов, К. Э. Тюпаков, Т. Н. Полутина [и др.] // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 4(60). – С. 473-480. – EDN DPURIJ.
11. Агрокомплекс точного земледелия «Гектор» S-80 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://tb-drone.ru/developments/agrodron/?ysclid=mlf265lk55548966285 (дата обращения: 09.02.2026).
12. Сельское хозяйство уходит в «цифру» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/line/2025-10-27_selskoe_hozyajstvo_uhodit.
13. Производство продукции растениеводства : учеб. пособие к лаб. занятиям / В.А. Гущина, В.В. Мачнева, Н.Д. Агапкин, Н.И. Остробородова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 203 с. : ил. – URL: https://rucont.ru/efd/242554 (дата обращения: 09.02.2026).

В.В. Пономаренко – аспирант по научной специальности 5.2.3 кафедры «Экономики» Института экономики, управления и финансов Российский новый университет (АНО ВО «РосНОУ»), Москва, Россия, ponomarenko.w10@gmail.com,

V.V. Ponomarenko – postgraduate student in scientific specialty 5.2.3, department of economics at the Institute of economics, management and finance, Russian New University (ANO VO "RosNOU"), Moscow, Russia.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОММУНИКАЦИОННО-ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПЛАТФОРМ И ИХ РОЛЬ В РЕГИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ
THE ECONOMIC CONTENT OF COMMUNICATION AND INTEGRATION PLATFORMS AND THEIR ROLE IN REGIONAL DEVELOPMENT

Аннотация. Актуальность исследования определяется необходимостью внедрения новых форм организации промышленного развития, способных обеспечить устойчивый экономический рост промышленности и региональной экономики. Системный подход, выступающий базовой методологической предпосылкой данного исследования, позволяет трактовать коммуникационно-интеграционные платформы как комплексные промышленные системы отраслевого и регионального развития, выполняющие интегративные функции и формирующие условия для устойчивого экономического роста. В исследовании использовались сравнительный и аналитический методы, обеспечивающие выявление различий между платформами и традиционными инфраструктурными моделями, а также оценку их значения в региональном развитии. Дополнительно применялся функціонально-структурный анализ, направленный на раскрытие экономического содержания платформ и разработку их типологии. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных представлений о коммуникационно-интеграционных платформах как особой форме организации современной промышленности. Результаты исследования определяется возможностью применения полученных результатов в разработке стратегий регионального развития и промышленной политики. Коммуникационно-интеграционные платформы становятся важнейшей формой организации современной промышленности, обеспечивая согласование производственных, распределительных и кооперационных процессов на региональном уровне. Их функции выходят за рамки локальной ресурсной базы и позволяют формировать устойчивые механизмы экономической эффективности, устойчивости и роста региональной экономики.

Abstract. The relevance of this study is determined by the need to implement new forms of industrial development organization capable of ensuring sustainable economic growth in industry and the regional economy. A systems approach, which is the main methodological premise of this study, allows us to consider communication and integration platforms as complex industrial systems for sectoral and regional development that implement integrative functions and determine the potential for sustainable economic growth. The research methodology was based on comparative and analytical methods, allowing us to identify the differences between these platforms and traditional infrastructure models and assess their role in regional development. A functional-structural analysis was also used to reveal the economic content of the platforms and formulate their typology. The theoretical significance of the study lies in the development of scientific understanding of communication and integration platforms as a special form of modern industrial organization. The study's findings are determined by the potential application of these findings in the development of regional development strategies and industrial policy. Communication and integration platforms are becoming a crucial form of modern industrial organization, facilitating the coordination of production, distribution, and cooperation processes at the regional level. Their functions extend beyond the local resource base and enable the development of sustainable mechanisms for economic efficiency, sustainability, and growth in the regional economy.

Ключевые слова: коммуникационно-интеграционные платформы, экономика, рост, промышленность, регион, организационно-экономическая система.

Keywords: communication and integration platforms, economy, growth, industry, region, organizational and economic system.

Введение

Актуальность исследования определяется необходимостью поиска новых форм организации промышленного развития, способных обеспечить устойчивый рост региональной экономики. В настоящее время, за счёт использования новейших экономических подходов и инструментов, позволяющих объединять производственные, распределительные и кооперационные процессы, платформенный поход, появляются возможности для формирования устойчивых промышленных систем, позволяющих обеспечивать рост региональной и национальной экономики.

К вопросам платформенной организации современной экономики и отраслевого промышленного развития в последние годы обращались Довгань К.Е., Новикова Ю.А. [1], Левина Е.В. [2], Нигай Е.А., Никулин И.А. [3], Приходченко О.С., Ершова И.Г. [4], Хмелева Г.А. [8] и др. В работах отечественных ученых платформа рассматривается как инструмент управления экономикой промышленности и регионов в условиях инновационного развития, как подход к развитию информационного обеспечения научно‑технологической деятельности, как средство цифровой трансформации управления отдельными секторами (лесным хозяйством или угольной

промышленностью), а также как механизм алгоритмизации деятельности промышленных предприятий.

Обращает на себя внимание то, что в отечественной научной литературе вопросы платформенной интеграции рассматриваются достаточно узко, преимущественно в контексте цифровизации. В западной экономической науке [15, 16, 17, 20] данная проблема рассматривается более широко – через анализ коммуникационно-интеграционных платформ и их роли в развитии региональной экономики. Отсутствие должного научного осмысления экономического содержания этих платформ и их вклада в региональное развитие определяет актуальность данного исследования.

Цель работы заключается в раскрытии содержания и экономических функций коммуникационно-интеграционных платформ и их значимости для устойчивого промышленного роста и развития региональной экономики.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных представлений о коммуникационно-интеграционных платформах как особой форме организации современной промышленности. Автор уточняет их экономическое содержание, выявляет ключевые экономические функции и показывает отличие от традиционных инфраструктурных моделей. Таким образом, исследование вносит вклад в расширение научного знания, связанного с проблемами платформенной организации и пространственной координации.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения полученных результатов в разработке стратегий регионального развития и промышленной политики.

Методология

Системный подход, положенный в основу данного исследования, позволил рассмотреть коммуникационно-интеграционные платформы как сложные промышленные системы, обеспечивающие отраслевое и региональное развитие, выполняющие интегративные функции и формирующие условия для устойчивого экономического роста. Методика исследования опиралась на сравнительный и аналитический методы, что дало возможность выявить отличия платформ от традиционных инфраструктурных моделей и оценить их значение для регионального развития. Дополнительно использовался функционально-структурный анализ, направленный на раскрытие экономической сущности платформ и разработку их типологии.

Результаты

Управление региональной экономикой и региональной промышленностью представляет собой целенаправленное координирующее воздействие органов государственной власти и управления на ход социально-экономических процессов в интересах достижения устойчивости, самодостаточности региона, обеспечения нормальных условий жизнедеятельности населения региона. Данная деятельность, которая в ее исторической динамике является сложным симбиозом ошибок и достижений, позволяющих говорить о сложности проблематики, связанной с устойчивым экономическим ростом и развитием промышленности, предполагает скоординированное воздействие на экономические процессы, с учетом тех экономических, технических, технологических реалий, которые являются основанием трансформационных процессов, происходящих в промышленном развитии.

В середине – конце XX века мировая промышленность и экономика находились в состоянии структурной неопределённости. С одной стороны, происходила активная модернизация производственных систем, внедрение новых технологий и формирование глобальных рынков. С другой стороны, слабая коммуникация между предприятиями, регионами и странами, которая выражалась в появлении ряда вновь возникших экстерналий (рисунок 1), не позволяла интегрироваться в полной мере и создавать устойчивые «точки промышленного роста» [16].



Рисунок 1 – Факторы неопределенности промышленного развития в середине – конце XX века (Составлено автором по данным [10, 11])

При этом сравнение плановых и реальных показателей развития промышленного производства (таблица 1) демонстрирует разрыв между целевыми установками и фактическими результатами промышленного развития ведущих стран мира в 1995-2005 гг. Этот разрыв указывал на ограниченность существующих механизмов промышленной политики и необходимость её переосмысления с учётом того, что она должна была получить новое содержательное наполнение, ориентированное на формирование новых форм экономического взаимодействия.

Таблица 1 – Сравнение плановых и реальных показателей развития промышленного производства (1995-2005 гг., усредненные показатели) [10]

Страна	Плановые показатели (среднегодовой рост промышленности)	Реальные результаты	Отклонение (%)
США	3–4%	2,5%	–1,0–1,5
Германия	3%	1,5%	–1,5
Япония	2,5%	1,2%	–1,3
Великобритания	2,5%	2,0%	–0,5
Франция	2,5%	1,8%	–0,7
Италия	2,0%	1,0%	–1,0
Канада	3%	2,2%	–0,8
Южная Корея	6%	5%	–1,0
Бразилия	4%	3%	–1,0
Австралия	3%	2,2%	–0,8

Поиск таких форм в середине – конце XX века привёл к появлению многочисленных моделей промышленного роста (например, кластерные системы, технопарки, индустриальные зоны, территориальные комплексы), однако их эффективность оказалась ограниченной из-за слабых адаптационных возможностей к условиям цифровой трансформации, удаленной работы, к появлению искусственного интеллекта, «умного производства», коренным образом изменивших облик мировой промышленности и т. д. [11].

В условиях нарастания технологизации, инновационности и цифровизации промышленной деятельности такие формы взаимодействия призваны были обеспечить устойчивый рост промышленного производства за счёт синергии, возникающей в экономических контурах: «государство + частный бизнес», «мультисистемы региональной промышленности + геополитическое положении + региональная инфраструктура», «цифровая трансформация + инновационные экосистемы + эффективная коммуникация + инвестиционные ресурсы» [14]. Именно такие сочетания экономической модальности, как показало начало XXI столетия, создавали основу для формирования промышленных систем нового поколения, способных объединять ресурсы, быстро адаптироваться к рыночной ситуации, ускорять трансфер технологий, повышать производительность труда, снижать затраты и, в конечном итоге, обеспечивать динамичное развитие региональной экономики [15].

В это же время исследователи обратили внимание на то, что Китай и Индия формируют принципиально новые модели промышленного роста, основанные на сочетании масштабной государственной поддержки, активного привлечения иностранных инвестиций и создании платформенных систем, которые позволяют не только ускорить технологизацию и цифровизацию промышленной деятельности, но и превратить отдельные регионы в «точки роста», интегрированные в глобальные производственные цепочки [7].

Данные платформенные системы в работах различных авторов получили название «communication-integrative platforms» [13], «integrative communication platforms» [19], «platforms for communication and integration» [6] и могут рассматриваться как относительно новая форма экономико-инфраструктурного развития, как многофункциональные организационно-экономические системы, обеспечивающие устойчивое взаимодействие промышленных региональных комплексов и региональной инфраструктуры на основе сформированной системы центров обмена ресурсами, информацией и оказания сервисных функций.

Их ключевая особенность заключается в том, что они выходят за рамки традиционных отраслево-замкнутых, иерархически-централизованных производственных отношений и формируют экономическую основу пространственной интеграции, позволяя согласовывать производственные, информационные и распределительные процессы между промышленными предприятиями и отраслями, обеспечивая устойчивую внутрирегиональную и межрегиональную коммуникацию. Теоретическую основу формирования платформы составляет совокупность положений теории платформенной экономики, теории сетевых эффектов и институциональной интеграции, а также теории пространственной интеграции, которые в комплексе трактуют платформу как системный механизм согласования производственных, информационных и распределительных процессов, обеспечивающий устойчивую внутрирегиональную и межрегиональную динамику производственных отношений [18].

В таблице 2 приведены отличительные черты коммуникационно-интеграционных платформ, которые принципиально отличают их от иных форм промышленной интеграции – таких как кластерные системы, технопарки, индустриальные зоны и территориальные комплексы. Если перечисленные модели в основном опираются на территориальную концентрацию, отраслевую замкнутость или ресурсную базу региона, то коммуникационно-интеграционные платформы формируются на основе сетевых эффектов, цифровых механизмов согласования и институциональной интеграции, что позволяет им выходить за рамки локальных ограничений и обеспечивать устойчивую межотраслевую и межрегиональную координацию.

В целом, как видно из данных, приведённых в таблице 2, коммуникационно-интеграционные платформы, обладая системной способностью выходить за рамки отраслевой замкнутости, территориальной ограниченности и иерархической централизации, признаны перспективной формой промышленного развития во всём мире. Их ключевая особенность заключается в интеграции производственных, информационных и распределительных процессов на межотраслевом и межрегиональном уровнях, что позволяет формировать устойчивую основу пространственной координации и цифровой трансформации экономики. В отличие от традиционных инфраструктурных моделей – кластеров, технопарков, индустриальных зон и территориальных комплексов – платформы не ограничиваются локальной ресурсной базой или административными границами.

Таблица 2 – Особенности инфраструктурных моделей промышленной деятельности и коммуникационно-интеграционных платформ *(Составлено автором с использованием [5, 17])*

Критерий	Кластерные системы	Технопарки	Индустриальные зоны	Территориальные комплексы	Коммуникационно-интеграционные платформы
Теоретическая основа	Теория кластеризации (М. Портер): конкурентные преимущества через географическую концентрацию	Теория инновационных экосистем: стимулирование НИОКР и трансфер технологий	Теория индустриального размещения: концентрация производства для снижения издержек	Теория территориально-производственных комплексов (ТПК): рациональное использование ресурсов региона	Теория платформенной экономики, сетевых эффектов и пространственной интеграции
Цель формирования	Повышение конкурентоспособности отрасли через синергию предприятий	Создание условий для инноваций, стартапов и технологического бизнеса	Снижение производственных и логистических издержек	Комплексное развитие региона на основе ресурсной базы	Согласование производственных, информационных и распределительных процессов между отраслями и регионами
Пространственная организация	Географическая концентрация предприятий одной или смежных отраслей	Локализованная территория с научно-технической инфраструктурой	Специализированные промышленные территории	Региональные объединения предприятий и инфраструктуры	Многоуровневая, межрегиональная и межотраслевая сеть коммуникаций
Тип взаимодействия	Горизонтальная кооперация внутри отрасли	Кооперация науки, бизнеса и государства	Производственная кооперация и логистика	Межотраслевая интеграция на региональном уровне	Сетевая интеграция, основанная на цифровых и организационных платформах
Инновационный потенциал	Средний: инновации возникают через конкуренцию и кооперацию	Высокий: прямой фокус на НИОКР и стартапах	Низкий: акцент на производство, а не на инновации	Средний: инновации зависят от ресурсной базы региона	Очень высокий: инновации возникают через согласование потоков информации и ресурсов в масштабах сети
Устойчивость коммуникаций	Ограничена отраслевой рамкой	Ограничена территорией технопарка	Ограничена зоной размещения	Ограничена регионом	Устойчивая внутрирегиональная и межрегиональная коммуникация
Экономическая роль	Повышение конкурентоспособности отрасли	Генерация инноваций и технологических решений	Снижение издержек и рост производства	Комплексное развитие региона	Формирование экономической основы пространственной интеграции
Методологическое ограничение	Зависимость от географической концентрации	Ограниченность инновационной инфраструктурой	Узкая производственная специализация	Привязка к ресурсной базе региона	Отсутствие территориальной замкнутости: платформа строится на принципах сетевой интеграции

Они функционируют как многоуровневые сетевые системы, основанные на принципах платформенной экономики, институциональной интеграции и цифровизации, что делает их универсальным инструментом глобальной конкуренции и промышленной модернизации. В частности, в настоящее время китайские коммуникационно-интеграционных платформ начинают конкурировать на глобальном уровне. Одна из важнейших – INDICS, созданная Китайской корпорацией аэрокосмической науки и промышленности (CASIC), государственным производителем ракет, находящимся под прямым контролем центрального правительства. Развитие Китаем цифровой платформенной экономики происходит в рамках экосистемы крупных политических инициатив, таких как «Интернет+», «Сделано в Китае 2025» и «Китайские стандарты 2035», направленных на стандартизацию передовых технологий, например, искусственного интеллекта, облачных вычислений, Интернета вещей и больших данных. Развитие платформ сочетает в себе корпоративные инициативы китайских интернет-гигантов с государственной программой интеграции традиционных отраслей [12].

Данная форма организации современной промышленности является, по своей сути, экономическим механизмом, встроенным в региональные в глобальные экономические процессы, их можно трактовать как экономические механизмы координации и интеграции, обеспечивающие баланс интересов между капиталом, трудом и государством. В контексте промышленного развития они выступают не просто как технические или организационные структуры, а как системные регуляторы распределения ресурсов и согласования социально-экономических интересов, формирующие устойчивую основу для развития индустриальных отношений в условиях регионализации.

Экономические функции коммуникационно-интеграционных платформ многогранны и в совокупности образуют целостный экономический механизм промышленного развития, одновременно выполняя задачи координации, распределения ресурсов, стимулирования инноваций и пространственной интеграции. В дополнение к этим функциям коммуникационно-интеграционные платформы обеспечивают экономическую эффективность, устойчивость и способствуют росту региональной экономики, что делает их универсальным инструментом экономической регионализации (таблица 3).

Экономические функции коммуникационно-интеграционных платформ в совокупности образуют целостный институциональный механизм промышленного развития, который сочетает координацию, распределение ресурсов, инновационное стимулирование, пространственную интеграцию и институциональное согласование интересов. Эти платформы не только повышают экономическую эффективность и устойчивость, но и становятся драйверами регионального роста, обеспечивая включение локальных экономик в глобальные цепочки добавленной стоимости. В отличие от традиционных инфраструктурных моделей, они выступают как универсальные инструменты модернизации, создавая новые стандарты индустриальных отношений и формируя устойчивую основу для промышленной политики. В мировой практике можно выделить несколько показательных примеров. В Китае, в рамках инициативы «Made in China 2025», создаются промышленные платформы, объединяющие машиностроение, электронику и биофармацевтику. Взаимодействие предприятий строится через государственные индустриальные парки, где производство, инвестиции и распределение продукции координируются в единой системе. Основная особенность заключается в институциональной интеграции отраслей, которая обеспечивает устойчивость и эффективность развития.

Таблица 3 – Экономические функции коммуникационно-интеграционных платформ
(Составлено по данным [14, 15])

Функция	Содержание	Отличие от традиционных моделей
Координация и интеграция	Платформы обеспечивают согласование интересов государства, бизнеса и труда, формируя многоуровневые сетевые системы. Они позволяют объединять производственные и информационные процессы на межотраслевом уровне.	Кластеры и технопарки ограничены территорией и локальными ресурсами, тогда как платформы выходят на глобальный уровень и обеспечивают межрегиональную интеграцию.
Ресурсное распределение	Платформы выступают системными регуляторами потоков материальных, финансовых и информационных ресурсов. Они снижают транзакционные издержки и повышают прозрачность распределения.	Индустриальные зоны опираются на локальную ресурсную базу, платформы используют цифровые алгоритмы и глобальные цепочки поставок.
Инновационное развитие	Платформы стимулируют внедрение технологий «Индустрии 4.0» (ИИ, облака, IoT, Big Data), создают условия для инновационной конкуренции и задают стандарты на международном уровне.	Технопарки поддерживают локальные инновации, но платформы формируют глобальные стандарты и ускоряют трансформацию традиционных отраслей.
Пространственная координация	Платформы связывают локальные производственные узлы с глобальными рынками, обеспечивая гибкость и масштабируемость. Они создают устойчивую основу для регионализации и глобализации одновременно.	Территориальные комплексы ограничены административными границами, платформы способны расширяться и адаптироваться к новым условиям.
Институциональная интеграция	Платформы формируют новую модель индустриальных отношений, где взаимодействие труда и капитала регулируется цифровыми механизмами. Они выступают институциональными регуляторами согласования интересов.	Классические модели регулируются локальными институтами, платформы создают глобальные правила игры и новые институциональные стандарты.
Экономическая эффективность	Платформы повышают производительность за счёт цифровизации процессов, снижения затрат и ускорения обмена информацией. Они позволяют компаниям быстрее адаптироваться к изменениям рынка и повышают конкурентоспособность.	Традиционные модели часто страдают от избыточных издержек и ограниченной скорости адаптации, платформы обеспечивают более высокую экономическую отдачу.
Экономическая устойчивость	Платформы создают устойчивую основу для долгосрочного развития, снижая риски и обеспечивая стабильность в условиях глобальной конкуренции. Они интегрируют механизмы управления рисками и диверсификации ресурсов.	Кластеры и индустриальные зоны зависят от локальной экономики, платформы обеспечивают устойчивость за счёт глобальной интеграции и цифровых технологий.
Рост региональной экономики	Платформы стимулируют развитие регионов через интеграцию локальных предприятий в глобальные цепочки, создают новые рабочие места и повышают уровень технологической оснащённости.	Традиционные модели ограничены локальным эффектом, платформы обеспечивают мультипликативный рост и включают регионы в глобальную экономику.

В Европе, особенно в индустриальных зонах вокруг портов Роттердама и Гамбурга, платформы обеспечивают взаимодействие химической, машиностроительной и пищевой промышленности. Здесь акцент делается на устойчивых формах кооперации: совместные стандарты, экологические регламенты и альянсы предприятий. Это пример, где коммуникация и институциональная координация играют ключевую роль, формируя основу для долгосрочной устойчивости и роста региональной экономики.

В США индустриальные хабы Чикаго и Хьюстона объединяют аэрокосмические компании, агропромышленность и энергетический сектор. Взаимодействие строится через корпоративные альянсы и рыночные платформы, где ключевую роль играют инвестиции и распределение продукции. Такая модель демонстрирует гибридную коммуникацию между корпорациями и государственными программами, обеспечивая экономическую эффективность и стимулируя развитие регионов [9].

Таким образом, примеры Китая, Европы и США подтверждают, что коммуникационно-интеграционные платформы являются универсальным инструментом промышленной модернизации, способным адаптироваться к различным институциональным и региональным условиям, обеспечивая устойчивость, эффективность и рост экономики.

Вывод

Коммуникационно-интеграционные платформы становятся важнейшей формой организации современной промышленности, обеспечивая согласование производственных, распределительных и кооперационных процессов на региональном уровне. Их функции выходят за рамки локальной ресурсной базы и позволяют формировать устойчивые механизмы экономической эффективности, устойчивости и роста региональной экономики. Примеры Китая («Made in China 2025»), Европы (портовые зоны Роттердама и Гамбурга) и США (индустриальные хабы Чикаго и Хьюстона) показывают разнообразие подходов к построению таких систем, где ключевым фактором выступает кооперация отраслей и согласование интересов участников промышленной деятельности.

Дальнейшие направления исследований связаны с разработкой типологии коммуникационно-интеграционных платформ, которая позволит классифицировать их по отраслевым, территориальным и функциональным признакам. Такая типология станет инструментом для оценки их вклада в региональное развитие и для прогнозирования перспектив промышленной модернизации.

Источники:

1. Довгань К.Е., Новикова Ю.А. К вопросу о цифровых платформах труда в угольной промышленности // Уголь. Ноябрь 2025. С. 81-83.
2. Левина Е.В. Применение bpm и dpa-платформ в алгоритмизации деятельности предприятий промышленности // Экономика, предпринимательство и право. 2022. №4. С. 1245-1255.
3. Нигай Е.А., Никулин И.А. Цифровая трансформация управления лесным хозяйством: платформенный подход // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2023. №3. С. 109-123.
4. Приходченко О.С., Ершова И.Г. Платформизация как инструмент управления региональной экономикой в условиях инновационного развития // Индустриальная экономика. 2022. №5. С. 746-751.
5. Пушкарев И.Ю. Совершенствование инструментария устойчивого роста экономики промышленных корпораций: дисс. канд. эконом. наук. – Барнаул, 2021.
6. Соколицына Н. А. Теория и методология устойчивого экономического развития интегрированных промышленных структур: дисс. докт. эконом. наук. – СПб., 2024. 484 с.
7. Файзуллаев Д. Промышленное развитие и роль в национальной экономике // Бюллетень науки и практики // Bulletin of Science and Practice Т. 8. №4. 2022. С. 445-450.
8. Хмелева Г.А. Платформенный подход к развитию информационного обеспечения научно-технологической и инновационной деятельности // Вопросы инновационной экономики. 2023. №3. С. 1-14.
9. Шмелева Н. В. Теория и методология стратегии развития промышленных экосистем: дисс. … докт. эконом. наук. – Москва, 2023. 271 с.

10. Apoorva G., Ray P. A Contemporary Model for Industrial Relations: Relook from Global Perspective. Management and Labour Studies. 2012. 37(1):17-30.
11. Beugelsdijk S., Brakman S., Garretsen H. International Economics and Business: Nations and Firms in the Global Economy 3rd Edition. Cambridge University Press, 2023. 306 p.
12. China's digital platform economy: Assessing developments towards Industry 4.0 https://merics.org/en/report/chinas-digital-platform-economy-assessing-developments-towards-industry-40.
13. Ghiuzan L. Industrial Leadership: Driving Transformative Change, Inspiring Success. VersaCharm Books, 2025. 233 p.
14. Pepall L., Richards D., Norman G. Industrial Organization: Contemporary Theory and Empirical Applications. John Wiley & Sons, 2014. 736 p.
15. Polaschek M., Zeppelzauer W., Kryvinska N., Strauss C. Enterprise 2.0 Integrated Communication and Collaboration Platform: A Conceptual Viewpoint. Proceedings of the 2012 26th International Conference on Advanced Information Networking and Applications Workshops. IEEE Computer Society Press. 2012. P. 1221-1226.
16. Stearns P. N. The Industrial Revolution in World History 5th Edition. New York, 2020. 292 p.
17. The Platform Delusion: Who Wins and Who Loses in the Age of Tech Titans Hardcover / J.A. Knee. – New York, 2021. 384 p.
18. Van Biesebroeck J., Zhang H. Lessons on industrial policy from industrial organization: Introduction to the special issue. International Journal of Industrial Organization. Vol. 104, 2026, 103243.
19. Waldman D E., Jensen E. J., Ge Q. Industrial Organization: Theory and Practice. Copyright 2025. – New York, Routledge. 898 p.
20. Włodarkiewicz-Klimek H. New Models of Work Organization in an Industry 4.0 Enterprise - Evolution of the Form of Work. EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL 2021, XXIV(Is. 3):1095-1105. DOI:10.35808/ersj/2407.

Е.С. Поротькин – к.э.н., доцент кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, evg.porotkin@mail.ru,

E.S. Porotkin – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Industrial Economics and Production Management, Samara State Technical University, Samara, Russia;

Д.Е. Овчинников – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет Самара, Россия, ovchinnikovde1971@yandex.ru,

D.E. Ovchinnikov – doctor of economics, associate professor, professor of the department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia;

Е.В. Франк – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет Самара, Россия, efrank@rambler.ru,

E.V. Frank – doctor of economics, associate professor, professor of the department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia.

РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА
THE ROLE OF DIGITALIZATION IN ENSURING INDUSTRIAL SAFETY AND LABOR PROTECTION AT OIL AND GAS COMPLEX ENTERPRISES

Аннотация. Представленное исследование посвящено изучению актуальной проблемы повышения уровня промышленной безопасности и охраны труда в нефтегазовом комплексе на примере компании ПАО «Лукойл» за счет комплексного внедрения цифровых технологий. В основе проведения исследования лежит гипотеза, что возможности, предоставляемые такими цифровыми технологиями, как машинное зрение, искусственный интеллект, интернет вещей и др., открывают возможности повышения уровня организации и контроля проведения работ, что способствует снижению уровня аварийности и производственного травматизма. Оценка динамики показателей аварийности и производственного травматизма ПАО «Лукойл» позволила сделать вывод об увеличении в рассматриваемом периоде числа пострадавших и погибших сотрудников компании и организаций-подрядчиков. Увеличение капитальных и текущих расходов компании на обеспечение промышленной безопасности свидетельствует о большом внимании, уделяемом решению данной проблеме, однако их уровень к совокупным доходам и расходам является недостаточным, особенно с учетом низкой доли в них затрат на внедрение современных технологий. В этой связи были выработаны предложения по повышению уровня цифровизации существующих бизнес-процессов компании, связанных с взаимодействием с поставщиками и подрядчиками, а также масштабирования имеющегося опыта компании по использованию систем видеоаналитики и анализа данных на все организации группы компаний, что приведет к повышению уровня организации контроля проведения работ и снижения на этой основе числа аварий и уровня производственного травматизма, в том числе повлекшего смерть работников.

Abstract. The presented study is devoted to the study of the actual problem of increasing the level of industrial safety and occupational health in the oil and gas complex on the example of PJSC Lukoil, through the integrated implementation of digital technologies. The study is based on the hypothesis that the opportunities provided by such digital technologies as machine vision, artificial intelligence, the Internet of Things, etc. open up opportunities to increase the level of organization and control of work, which contributes to reducing the level of accidents and industrial injuries. An assessment of the dynamics of accident rates and occupational injuries at PJSC Lukoil allowed us to conclude that the number of injured and killed employees of the company and its contractor organizations increased during the period under review. The increase in the company's capital and current expenditures on industrial safety indicates that it is paying close attention to addressing this issue, but the level of these expenditures relative to total revenues and expenses is insufficient, especially considering the low share of costs associated with the implementation of modern technologies. In this regard, proposals have been developed to increase the level of digitalization of the company's existing business processes related to interaction with suppliers and contractors, as well as to scale up the company's existing experience in using video analytics and data analysis systems to all organizations within the group, which will lead to an improvement in the organization of work control and a reduction in the number of accidents and occupational injuries, including those resulting in the death of employees.

Ключевые слова: промышленная безопасность; охрана труда; цифровизация; нефтегазовый комплекс.

Keywords: industrial safety; occupational safety; digitalization; oil and gas complex.

Введение

Актуальность проведенного исследования обусловлена все большей ролью цифровизации бизнес-процессов современных компаний, в условиях обостряющейся конкуренции, становящейся одним из ключевых факторов экономической эффективности, способствующих повышению уровня операционной гибкости, финансовой адаптивности, рационализации всех видов используемых ресурсов, снижению рисков промышленной безопасности и совершенствованию охраны труда. Цифровизация способствует решению таких ключевых задач отечественной экономики, как ускорение промышленного роста, создание современных импортозамещающих производств, повышение производительности труда и др. [1], а ее процесс носит приоритетный характер, что подтверждается наличием стратегий цифровой трансформации в портфелях стратегий ведущих отечественных

промышленных компаний, несмотря на существующие проблемы их реализации [2, 3, 4]. Развитие цифровизации и цифровой трансформации в нефтегазовом секторе экономики позволяет до 30% повысить эффективность технического обслуживания оборудования и до 20% сократить его внеплановые простои, до 10% повысить объем добычи нефти и до 15% снизить себестоимость ее добычи [5]. Одновременно с этим, современный этап освоения цифровых технологий нефтегазовыми компаниями в большей степени характеризуется внедрением разрозненных решений в сфере облачных технологий, больших данных, искусственного интеллекта и дистанционного наблюдения, что позволяет оценивать его как «…обычную промышленную автоматизацию, направленную на снижение затрат и повышение эффективности бизнес-процессов» [6].

Кроме того, внедрение цифровых технологий в нефтегазовом комплексе сопряжено с высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости, в связи с чем преимущественно осуществляется в бизнес-процессы, способные достаточно быстро повлиять на операционную эффективность и найти отражение в дополнительно получаемой величине прибыли за счет увеличения добычи или сокращения себестоимости, а вопросы промышленной безопасности и охраны труда отходят на второй план. В этой связи изучение проблемы в рассматриваемом контексте выглядит своевременным и обоснованным.

Цель исследования – оценка состояния промышленной безопасности и охраны труда и поиск возможностей ее повышения за счет современных цифровых технологий в нефтегазовом комплексе на примере одной из ведущих компаний отрасли – ПАО «Лукойл». Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих задач: провести оценку показателей аварийности и производственного травматизма на объектах компании; изучить динамику расходов компании на промышленную безопасность и их уровня по отношению к показателям выручки и затрат; проанализировать причины произошедших аварий и реакции компании на произошедшие инциденты; разработать предложения по повышению уровня промышленной безопасности и охраны труда в компании при помощи инструментов цифровизации и спрогнозировать возможные изменения показателей травматизма.

Материалы и методы исследования

Теоретическую основу проведенного исследования составили труды отечественных авторов, посвященные общим вопросам цифровизации и цифрового развития топливно-энергетического и нефтегазового комплекса В.В. Доржиевой, А.Г. Казанина, И.В. Солнцева и Е.С. Петренко, в части реализации стратегического подхода к цифровой трансформации [7, 8, 2]; в части влияния процессов цифровизации на эффективность деятельности предприятий нефтегазового комплекса – Е.А. Куклиной и Д.Н. Семковой, В.Д. Мелехина и М.В. Афанасьева [9, 10]. В вопросах изучения состояния промышленной безопасности в нефтегазовом комплексе базой исследования послужили публикации А.И. Никонова, А.М. Хафизова и др., Е.В. Гвоздева и Ю.Г. Матвиенко [11, 12, 13, 14]. Изучение возможностей применения отдельных инструментов цифровизации применительно к решению проблем промышленной безопасности и охраны труда рассмотрено на примере трудов А.В. Суходоева, Л.Г. Егорова и А.Н. Калитаева, Ф.Ш. Хафизова и др, Е.Л. Чижевской и др. [15, 16, 17].

Подготовка и проведение исследования базировалось на применении системного подхода, а также на инструментах сравнительного, экономико-статистического анализа, экспертных оценок и сценарного прогнозирования. В качестве эмпирической базы исследования использовались данные годовых и финансовых отчетов ПАО «Лукойл» за 2021-2024 гг.

Анализ текущей проблемы исследования

По данным ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России за последние 2 года наблюдается увеличение общей численности пострадавших от несчастных случаев на производстве (с появлением устойчивой тенденции к росту количества несчастных случаев с тяжелыми последствиями) с 20,3 тыс. чел. в 2022 г. до 21,4 тыс. чел. в 2024 г. при неизменности относительной численности пострадавших на уровне 1,0 чел. на 1000 чел. и сокращении частоты несчастных случаев с летальным исходом с 0,053 чел. до 0,050 чел. Основной причиной возникновения несчастных случаев с тяжелыми последствиями является неудовлетворительная организация работ, в т.ч. 61,5% возникновения инцидентов по данной причине обусловлен необеспечением контроля со стороны руководителей и специалистов подразделения за ходом выполнения работы и соблюдением трудовой дисциплины, а 60% смертельных случаев произошло по вине руководителей разных уровней управления [18].

ПАО «Лукойл» – одна из крупнейших отечественных нефтегазовых компаний: объем добычи нефти, несмотря на снижение, в 2024 г. составил 80,4 млн т, а природного газа – 34,3 млрд куб. м, из которого почти половина приходилась на международные проекты, на предприятиях группы компаний работает более 100 тыс. чел. (86,6% из них на проектах компании в России) [19, 20]. В таблице 1 представлена динамика аварий и производственного травматизма в компании за период 2021-2024 гг.

Несмотря на положительную динамику и стабилизацию числа аварий в рассматриваемой компании на уровне 2 инцидентов в год за последние 3 года, общее число пострадавших и погибших в результате несчастных случаев на производственных объектах увеличивается, как в самой компании, так и в подрядных организациях, что подтверждают и относительные показатели частоты травматизма, определяемые в расчете на 1 тыс. среднесписочной численности работников.

Необходимо отметить, что за период 2021-2024 гг. расходы ПАО «Лукойл», осуществляемые в рамках программы промышленной безопасности, выросли более, чем на 80% и составили 59,3 млрд руб. (таблица 2).

Таблица 1 – Динамика показателей аварий, производственного травматизма и воздействия на окружающую среду в ПАО «Лукойл» в 2021-2024 гг.

Показатели	2021	2022	2023	2024	Темп роста за период, 2021-2024 гг., %
Количество аварий на производственный объектах	3	2	2	2	66,7
Количество несчастных случаев	17	18	21	19	111,8
Количество пострадавших от несчастных случаев	17	26	22	27	158,8
Количество пострадавших с летальным исходом	0	1	2	2	-
Коэффициент частоты связанного с работой травматизма (LTAFR)	0,17	0,17	0,20	0,18	105,9
Коэффициент травм, в результате которых наступила утрата трудоспособности или смерть работника (LTIFR)	0,10	0,15	0,13	0,15	150,0
Количество несчастных случаев в подрядных организациях	16	15	12	21	131,3
Количество пострадавших от несчастных случаев в подрядных организациях	17	17	13	23	135,3
Количество пострадавших с летальным исходом в подрядных организациях	3	3	1	5	166,7
Площадь загрязненных земель по состоянию на конец года, га	49	10	10	22	44,9
Объем разлитой при происшествиях нефти и нефтепродуктов, т	73,0	8,0	3,0	10,3*	-

* для 2024 г. объем разлитой нефти без нефтепродуктов

Источник: составлено автором по данным годовых отчетов компании ПАО «Лукойл»

Таблица 2 – Динамика расходов на промышленную безопасность в сравнении с основными показателями доходов и расходов ПАО «Лукойл» в 2021-2024 гг., млрд руб.

Показатели	2021	2022	2023	2024	Темп роста за период, 2021-2024 гг., %
Капитальные и операционные расходы по программе промышленной безопасности	32,6	36,9	45,0	59,3	181,9
Выручка	9 435	н/д	7 928	8 622	91,4
Затраты и расходы	8 456	н/д	6 500	7 430	87,9
Затраты на ПБОТ по отношению к выручке, %	0,35	-	0,57	0,69	197,1
Затраты на ПБОТ по отношению к затратам и расходам, %	0,39	-	0,57	0,80	205,1

Источник: составлено автором по данным годовых и финансовых отчетов компании ПАО «Лукойл»

Положительным моментом является наращивание уровня капитальных и операционных расходов компании на промышленную безопасность и охрану труда (ПБОТ) по отношению к выручке и совокупным операционным расходам, что свидетельствует о повышении уровня внимания к данной сфере. Так, доля затрат на ПБОТ по отношению к совокупным доходам выросла с 0,35% до 0,69%, однако уровень расходов на реализацию политики промышленной безопасности в целом находится на достаточно низком уровне.

Результаты и обсуждения

Проведенный анализ аварий, произошедших в компании ПАО «Лукойл» за период 2021-2024 гг. позволяет сделать вывод, что основная часть инцидентов была связана с ошибками и нарушениями технологии, допущенными подрядчиками компании, а также износом трубопроводов (таблица 3).

Таблица 3 – Причины и последствия аварий в ПАО «Лукойл» в 2021-2024 гг.

Авария	Причина	Реакция компании
Разгерметизация с последующей утечкой и возгоранием на трубопроводе попутного нефтяного газа.	Коррозионно-эрозионный износ трубопровода.	Проведение комплекса внеочередных работ по диагностированию трубопроводов с наиболее высоким риском разгерметизации. Осуществление анализа Технологических регламентов в части контроля безопасности эксплуатации трубопроводов. Усовершенствование процедуры технического диагностирования и экспертизы промышленной безопасности трубопроводов в части предоставления фотоотчетов по результатам выполнения работ.
Возгорание с последующим взрывом при проведении ремонтных работ на резервуаре.	Не указана.	Осуществление внеплановых целевых проверок производственного контроля. Дополнение локальных нормативных актов, регламентирующих организацию и проведение работ повышенной опасности, в части процедуры оформления и допуска к огневым работам. Разработка и утверждение графиков учебных занятий по ликвидации возгораний на резервуарных парках. Проведение дополнительного обучения инженерно-технических работников производственных подразделений.
Разгерметизация и возгорание смеси углеводородов на установке замедленного коксования.	Неверное техническое решение по обогреву трубопровода в проектной документации.	Проведение обследования фактического состояния участков трубопроводов, оборудованных системами электрообогрева; разработка и реализация мероприятий по их безопасной эксплуатации в условиях отрицательных температур. Усовершенствование системы мониторинга температуры и корректировка процедуры проведения входного контроля рабочей документации.
Взрыв с последующим возгоранием и частичным обрушением конструкции при проведении работ по зачистке ремонтируемого резервуара.	Не указана.	Не указаны.
Пожар на автомобильной эстакаде нефтебазы.	Несанкционированное изменение подрядчиком конструкции автоцистерны.	Не указаны.
Возгорание в горной выработке верхней приемной площадки нефтешахты.	Не указана.	Не указаны.
Авария на участке трубопровода тепловой сети.	Локальный коррозионный износ участка трубопровода.	Не указаны.

Продолжение таблицы

Возгорание скважины при проведении работ по текущему ремонту.	Отсутствие герметизации устья скважины в связи с недостаточным контролем за соблюдением технологии и безопасным ведением работ подрядной организацией.	Не указаны.
Разгерметизация нефтесборного коллектора и попадание нефтесодержащей жидкости на рельеф и в воду.	Нарушение технологии строительно-монтажных работ подрядными организациями при выполнении сварного шва.	Разработка целевых программ и изменение принципов работы с подрядными организациями.

Источник: составлено автором по данным годовых отчетов компании ПАО «Лукойл»

Кроме прочего, по авариям с неуказанными причинами можно предположить влияние человеческого фактора, связанного с нарушениями техники безопасности и неправильным принятием технико-технологических решений при осуществлении работ. В этой связи в качестве приоритетных направлений повышения уровня промышленной безопасности и охраны труда на производственных объектах компании предлагается внедрение следующих инструментов цифровизации:

1. Цифровизация взаимоотношений с поставщиками и подрядными организациями путем создания единого цифрового пространства взаимодействия всех участников с исполнительной документацией по текущим работам и проектам. Нужно заметить, что на текущий момент времени взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками в ПАО «Лукойл» в достаточной степени регламентированы, так, существуют четко прописанные процедуры выбора подрядчиков, подготовки документации и объекта работ, обеспечения обучения и допуска к выполнению работ, контроля за производством работ и оценки результатов выполненных работ и услуг. Однако взаимодействие строится на традиционной основе с большим количеством традиционных неавтоматизированных операций. На наш взгляд, цифровизация данного бизнес-процесса позволит существенно снизить риски, связанные с поставками дефектных материалов, и, прежде всего, труб, а также позволит сократить число несчастных случаев с работниками подрядных организаций, повысив качество контроля выполняемых работ. В рамках предлагаемой платформы должны быть автоматизированы все этапы работы с подрядными организациями от формирования реестра возможных контрагентов и поставщиков и их конкурсного отбора до контроля за выполнением хода работ, их приемки и оплаты. Важное место в реализации данного проекта занимает бесшовная интеграция с другими реализуемыми компанией цифровыми программами – «Цифровой двойник», «Цифровой персонал», «Роботизация рутинных процессов» и «Цифровая экосистема» [21].

2. Масштабирование разработанной системы видеонаблюдения и анализа данных, позволяющей в режиме реального времени распознавать нарушения промышленной безопасности и охраны труда (отсутствие средств индивидуальной защиты, неиспользование работниками страховочных систем, определение нахождения персонала в опасных зонах, определение утечек и возникновения огня и дыма и др.), на все производственные объекты группы компаний, а также тиражирование автоматизированной системы оформления нарядов-допусков к работам повышенной опасности.

Одновременно с этим необходимо заметить, что реализация предлагаемых направлений цифровизации предполагает значительных объемов инвестирования, связанных как с непосредственной разработкой платформенного решения, так и с расходами на создание необходимой цифровой инфраструктуры при том, что в настоящее время финансирование проектов, связанных с внедрением современных технологий в сферу промышленной безопасности и охраны труда в компании осуществляется, по сути, по остаточному принципу (рисунок 1).

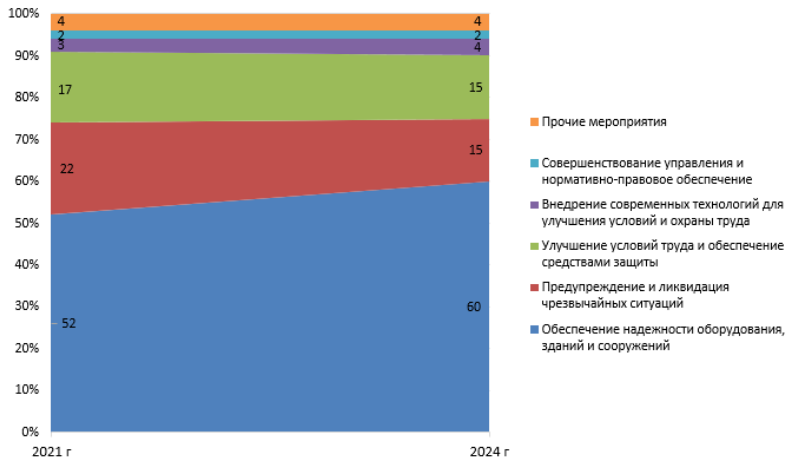


Рисунок 1 – Структура капитальных и операционных расходов ПАО «Лукойл» по программе промышленной безопасности, %

(Источник: составлено автором по данным годовых отчетов компании ПАО «Лукойл»)

За исследуемый период в структуре расходов компании на ПБОТ произошли достаточно существенные изменения: на 8 п.п. выросла доля расходов, связанных с обеспечением надежности оборудования, зданий и

сооружений и достигла 60%, на аналогичную величину сократились с 22% до 15% затраты на предупреждение и ликвидацию чрезвычайных ситуаций, при этом удельный вес финансирования внедрения современных технологий увеличился незначительно, лишь на 1 п.п. и достиг 4%, и составляет 2,4 млрд руб., что в масштабах группы компаний ПАО «Лукойл» является недостаточным, так, только инвестиции в пилотный проект «Интеллектуальное месторождение», реализуемый на базе на базе Центральной инженерно-технической службы «Полазна» составил 2,3 млрд руб. [22]. В этой связи предлагается нарастить объем инвестиций в цифровые проекты, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда, до 5 млрд руб. в год (суммарно 30 млрд руб. за период 2026-2030 гг.), что с учетом высокой операционной эффективности компании даже на фоне волатильности цен на нефть не должно явиться чувствительной нагрузкой для компании.

В качестве основных преимуществ внедрения цифровых инструментов во взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками, а также распространения опыта внедрения цифровых проектов в области интернета вещей и видеоаналитики в сфере охраны труда на все производственные объекты группы компаний ПАО «Лукойл» можно отметить:

1) для операционной эффективности:

- получение, согласование и подписывание документов без необходимости выезда на конкретный объект;
- своевременная сдача объектов в эксплуатацию;
- повышение уровня прозрачности и эффективности контроля за качеством производимых работ в режиме реального времени;
- осуществление оплаты только выполненных работ соответствующего качества и израсходованных на них материалов;
- управление работами (планирование, управление ресурсами, оперативное внесение изменений) на основе получения точной и актуальной информации;
- минимизация операционных рисков и действия человеческого фактора.

2) для повышения уровня промышленной безопасности, охраны труда и снижения аварийности и травматизма:

- сбор, обработка анализ данных с телеметрического оборудования и приборов учета давления, температуры, вибрации и других ключевых параметров в режиме реального времени, прогнозирование возможных рисков поломок и неисправностей и связанных с ними аварий и организация своевременного технического обслуживания;
- контроль соблюдения сотрудниками компании и организаций-подрядчиков норм безопасности (отсутствие средств индивидуальной защиты, нахождение на опасных участках, нарушение маршрутов передвижения и технологических процессов, столкновение с работающей техникой, потенциально небезопасные действия работников);
- получение и обработка данных с носимых устройств основных характеристик состояния здоровья работников и окружающей среды в целях предотвращения возможных инцидентов и максимально быстрой реакции на их возможное возникновение.

Результатом предлагаемых направлений цифровизации в сфере промышленной безопасности и охраны труда должно стать сокращение частоты производственного травматизма (рисунок 2).

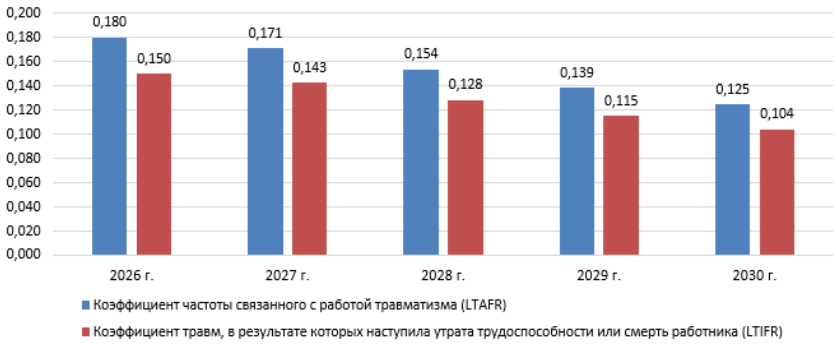


Рисунок 2 – Прогноз динамики показателей травматизма ПАО «Лукойл» в результате цифровизации *(Источник: рассчитано автором)*

В результате повышения уровня цифровизации бизнес-процессов и цифровой зрелости компании в целом будут сокращаться показатели частоты травматизма в целом и травм, повлекших утрату трудоспособности или смерть работника, к 2030 г. данные показатели должны снизиться более, чем на 30% за счет сокращения числа аварий и соответственно сокращения числа травм с потерей рабочего времени.

Выводы

Таким образом, происходящие в экономике в целом и нефтегазовом комплексе в частности процессы цифровизации должны быть направлены не только на повышение операционной эффективности, что является немаловажным, но недостаточным результатом, но и на повышение уровня промышленной безопасности и охраны труда работников. Системное широкомасштабное использование технологий компьютерного зрения, носимых устройств, сбора и анализа данных о состоянии здоровья работников, техническом состоянии оборудования и рисках в его эксплуатации позволит повысить уровень организации и качество контроля проведения работ, что является основными причинами травматизма работников. Очевидно, что цифровизация не позволит в полной

мере исключить риски, связанные с авариями и производственным травматизмом, т.к. не позволяет полностью исключить «человеческий фактор» и избежать инцидентов, происходящих по вине работников, на долю которых приходится 40% несчастных случаев, но роль ответственного работодателя заключается в создании максимально возможных условий для предотвращения аварий на производственных объектах, чему безусловно способствуют цифровые технологии.

Источники:

1. Плотников, В. А. Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике / В. А. Плотников // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 4(112). – С. 16-24. – EDN UUURVF.
2. Солнцев, И. В. Стратегия цифровой трансформации в промышленности: структура и целевые показатели / И. В. Солнцев, Е. С. Петренко // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 2. – С. 681-702. – DOI 10.18334/vinec.11.2.112287.
3. Пороткин, Е. С. Проблемы и перспективы цифровизации нефтегазового комплекса России / Е. С. Пороткин // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2022. – № 2. – С. 15-23. – EDN TXWLGP.
4. Пороткин, Е. С. Проблемы и перспективы обеспечения российских нефтегазовых компаний технологическим оборудованием в условиях санкционного давления и цифровизации / Е. С. Пороткин // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 12(125). – С. 142-147. – DOI 10.24158/pep.2023.12.17. – EDN HGSMBB.
5. Хитрых, Д. О цифровой трансформации энергетической отрасли / Д. Хитрых // Энергетическая политика. – 2021. – № 10(164). – С. 76-89. – DOI 10.46920/2409-5516_2021_10164_76. – EDN BJBYRY.
6. Максимцев, И. А. Современные тенденции развития цифровизации в мировой энергетике / И. А. Максимцев, К. Б. Костин, О. А. Онуфриева // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 1087-1104. – DOI 10.18334/vinec.13.2.117224.
7. Доржиева В.В. Цифровая трансформация топливно-энергетического комплекса России: приоритеты и целевые ориентиры развития // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 11. – С. 4079–4094. doi: 10.18334/ce.15.11.113802.
8. Казанин А.Г. Тенденции и перспективы развития нефтегазового сектора в условиях цифровизации // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 1. С. 35–45. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-1-35-45.
9. Куклина, Е. А. Цифровые технологии как ключевой инструмент повышения эффективности нефтегазовой отрасли России в современных условиях функционирования / Е. А. Куклина, Д. Н. Семкова // Управленческое консультирование. – 2020. – № 4(136). – С. 53-65. – DOI 10.22394/1726-1139-2020-4-53-65. – EDN FYDGSU.
10. Мелехин, В. Д. Цифровизация, как инструмент повышения эффективности деятельности предприятий нефтегазового комплекса / В. Д. Мелехин, М. В. Афанасьев // Управленческий учет. – 2021. – № 8-2. – С. 376-382.
11. Никонов, А. И. Современные подходы к решению вопросов Эколого-промышленной безопасности объектов нефтегазового комплекса / А. И. Никонов // Территория Нефтегаз. – 2013. – № 8. – С. 88-95. – EDN REAJSB.
12. Совершенствование системы промышленной безопасности для снижения количества несчастных случаев и травматизма на предприятиях нефтегазовой отрасли / А. М. Хафизов, О. С. Малышева, К. А. Крышко [и др.] // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 11-1. – С. 220-224. – EDN XALCRV.
13. Гвоздев Е.В. Об оценке состояния комплексной безопасности на предприятиях нефтегазового комплекса России // Пожаровзрывобезопасность/Fire and Explosion Safety. 2022. Т. 31. № 1. С. 49–64. DOI: 10.22227/0869-7493.2022.31.01.49-64.
14. Гвоздев, Е. В. О методике оценки состояния промышленной и пожарной безопасности на предприятиях нефтегазового комплекса России / Е. В. Гвоздев, Ю. Г. Матвиенко // Безопасность труда в промышленности. – 2021. – № 11. – С. 7-12. – DOI 10.24000/0409-2961-2021-11-7-12. – EDN YKEEGE.
15. Суходоев В. А., Егорова Л. Г., Калитаев А. Н. Автоматизация комплекса задач системы охраны труда и техники безопасности на промышленном предприятии // Вестник Череповецкого государственного университета. 2022. № 3 (108). С. 47–60. https://doi.org/10.23859/1994-0637-2022-3-108-4.
16. Промышленная безопасность и разработка современных технических средств обучения для специалистов нефтегазового комплекса / Ф. Ш. Хафизов, Д. И. Шевченко, А. А. Кудрявцев, А. Р. Арсланов // Пожарная безопасность. – 2011. – № 4. – С. 103-112. – EDN OKBZDL.
17. Предиктивное управление безопасностью объектов нефтегазового комплекса с применением технологий беспилотных летательных аппаратов / Е. Л. Чижевская, М. Ю. Земенкова, Н. А. Ческидова [и др.] // Тюменский научный журнал. – 2024. – № 2(2). – С. 69-78. – DOI 10.24412/3034-154X-2024-2-69-78. – EDN BLLPPI.
18. Анализ производственного травматизма в России (в том числе со смертельным исходом). URL: https://alpindustria.pro/upload/iblock/e83/aprmwbfh0nx9bql6rj5ful1cy1be48xp/Issledovanie-travmatizma-FGUP-Vnii-Truda.pdf (дата обращения: 26.12.2025).
19. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Лукойл». URL: https://lukoil.ru/Sustainability/SustainabilityReport (дата обращения: 26.12.2025).
20. Отчетность компании ПАО «Лукойл». URL: https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=17&type=2 (дата обращения: 26.12.2025).
21. Программа цифрового развития ПАО «Лукойл». URL: https://rspp.ru/upload/uf/846/%D0%9B%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B9%D0%BB_2019_%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B7.%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81.pdf?ysclid=mjwmil4eyf82492954 (дата обращения: 26.12.2025).
22. Цифровая революция и рынок труда «от настоящего к будущему». URL: https://nsk-forum.ru/upload/iblock/920/92051d1fbad308e4eacfb1b1d4d2a4ef.pdf?ys-clid=mjy14a5ox8145707141 (дата обращения: 26.12.2025).

В.В. Проничев – аспирант кафедры прикладной экономики, Высшей школы управления, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, pronichevvv@icloud.com,

V.V. Pronichev – postgraduate student of the department of applied economics, Higher school of management, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia.

СЦЕНАРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
SCENARIO MODELING OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A DESIGN ORGANIZATION

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методические подходы к сценарному моделированию инновационного развития проектных организаций в условиях цифровой трансформации экономики. На основе комплексного пятиэтапного подхода (установка, исследование, синтез, реализация и мониторинг) и анализа экспертных интервью с 38 руководителями проектных организаций выявлены и приоритезированы ключевые факторы, оказывающие влияние на внедрение технологий информационного моделирования (ТИМ). С учетом степени важности и неопределённости факторов разработаны четыре сценария развития отрасли на период до 2033 года («Фрагментированная цифровизация», «Интегрированная цифровая трансформация», «Суверенная цифровая экосистема» и «Цифровая поляризация»). Определен наиболее вероятный сценарий развития, отражающий курс на импортозамещение и технологическую независимость. Сделан вывод о необходимости развития внутренней культуры данных и управления человеческим капиталом как ключевых условий успешной реализации инновационной стратегии.

Abstract. The article examines theoretical and methodological approaches to scenario modeling of innovative development of design organizations in the context of digital transformation of the economy. Based on a comprehensive five-stage approach (setting, research, synthesis, implementation, monitoring) and analysis of expert interviews with 38 heads of design organizations, key factors influencing the implementation of information modeling technologies (BIM) have been identified and prioritized. Taking into account the degree of importance and uncertainty of the factors, four scenarios for the development of the industry for the period up to 2033 have been developed: "Fragmented Digitalization", "Sovereign Digital Ecosystem", "Digital Polarization" and "Integrated Digital Transformation". The most likely scenario has been identified, reflecting the course towards import substitution and technological sovereignty. It is concluded that it is necessary to develop an internal data culture and human capital management as key conditions for the successful implementation of an innovative strategy.

Ключевые слова: сценарное моделирование, инновационное развитие, проектные организации, технологии информационного моделирования (ТИМ).

Keywords: scenario modeling, innovative development, design organizations, information modeling technologies (BIM).

Введение

Современная экономическая среда характеризуется высокой неопределенностью и подвижностью, что сказывается на деятельности современных организаций. Традиционные методы стратегического планирования теряют свою эффективность, а новые еще недостаточно апробированы. В этой связи цифровая среда выступает не просто как инструмент автоматизации производственных процессов, но и как современный ресурс для роста с помощью гибких стратегий и открытости к внешним инновациям [1, 2].

Концепция открытых инноваций предполагает, что коммуникация с внешней средой позволяет организации быть более устойчивой за счет привлечения разнообразных знаний и ресурсов. Однако для многих организаций приток внешних знаний по-прежнему воспринимается через призму рисков, что является тормозом инновационного развития. В этой связи особую актуальность приобретает вопрос внедрения технологий информационного моделирования (ТИМ), которое требует не только значительных инвестиций, но и изменения организационной культуры и адаптации к новым нормативным условиям [3, 4].

Целью настоящей статьи является разработка концептуальной модели управления инновациями для проектных организаций на основе сценарного моделирования. В исследовании применен комплексный подход, включающий пять этапов: установку, исследование, синтез, реализацию и мониторинг. На основе экспертных интервью и анализа ключевых факторов неопределенности (политических, экономических, технологических и правовых) сформированы сценарии развития отрасли на период до 2033 года. Результаты работы позволяют определить наиболее вероятные траектории развития проектных организаций в условиях цифровой трансформации и импортозамещения, а также выработать рекомендации по адаптации стратегий управления.

Основная часть

Для разработки концептуальной модели управления инновациями для проектных организаций было выбрано сценарное моделирование как наиболее распространенный в настоящее время тип исследований [5, 6, 7]. При разработке возможных сценариев развития проектной организации был применен комплексный подход. В структурном отношении исследование включает пять этапов: установка, исследование, синтез, реализация и мониторинг (рисунок 1).

Этап 1 – Установка.

На данном этапе определяются задачи сценарного моделирования развития проектной организации с учетом использования инноваций. Установка начинается с экспертного обсуждения ключевых вызовов. Далее формулируются основные допущения относительно того, как эти вызовы могут повлиять на развитие организации. В данном экспертном обсуждении участвовали руководители 16 проектных организаций в формате полуструктурированного интервью. Перечень проектных организаций представлен *в Приложении 3.1*. По итогам интервью были установлены хронологические рамки сценариев развития.

Этап 2 – Исследование.

На данном этапе были выделены ключевые факторы, которые связаны с инновационной деятельностью проектных организаций. Данные факторы были разделены на два вида: неопределенные и реальные. Реальные факторы оказывают значимое влияние на развитие организации, в то же время неопределенные факторы могут оказывать разрушающее воздействие в будущем. Эти факторы сложно выявить, их можно только выявить с помощью анкетного опроса, анализа современной литературы или анализа существующих трендов и использования современных технологий (например, прогнозирование с помощью искусственного интеллекта).

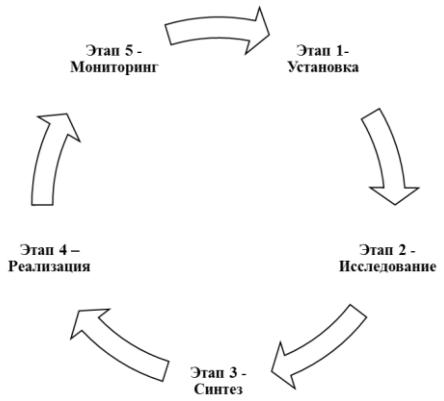


Рисунок 1 – Процесс сценарного моделирования *(Источник: составлено автором по: Scearce D., Fulton K. (2004). What if? The art of scenario thinking for nonprofits, Emeryville, CA: Global Business Network. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.musicandmedia.org/standard/pdf/what_if_1.pdf (дата обращения 10.01.2026))*

Этап 3 – Синтез.

На данном этапе вся выявленная совокупность факторов подвергается анализу, а далее происходит синтез и структуризация. Суть этапа состоит в ранжировании факторов по степени значимости и влияния. Выделяют несколько факторов, которые наиболее релевантны для исследуемого объекта. Обычно такие факторы носят название критических и ложатся в основу сценария.

Этап 4 – Реализация.

На данном этапе, собственно, происходит разработка сценариев. Как правило, сценарии разрабатываются с учетом текущей социально-экономической ситуации и рассматриваются с позиции их возможной практической реализации. Желательно данные сценарии протестировать в среде экспертов, чтобы получить ответы на следующие вопросы: будет ли стратегия, связанная со сценарием, эффективна? Как эксперты реагируют на каждый из предложенных сценариев? Результаты оценки реакций экспертов необходимо наложить на значимость выявленных факторов и применить в стратегическом моделировании.

Этап 5 – Мониторинг.

Цель данного этапа состоит в определении ключевых показателей, которые могут показать точность и обоснованность сценариев в связи с изменением текущей ситуации. На этапе мониторинга разрабатывается механизм, который позволяет заинтересованным лицам сориентироваться в сложившейся ситуации в связи с изменением внешних условий и адаптировать стратегию своего развития в соответствии с предложенными сценариями.

Процесс сценарного моделирования в общем виде представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Процесс сценарного моделирования *(Источник: составлено автором)*

В качестве экспертов автором были выделены 38 человек, характеристики которых представлены в таблице 1.

Таблица 1– Категориальные характеристики экспертов *(Источник: составлено автором)*

Категория экспертов	Доля от общего числа, %
Уровень образования	
Высшее образование	100
Наличие ученой степени	25
Опыт работы	
До 5 лет	12
От 5 до 10 лет	31
Свыше 10 лет	57
Занимаемая должность	
Начальник отдела	23
Руководитель департамента	37
Руководитель организации/ заместитель руководителя	40

Экспертам были заданы следующие вопросы, касающиеся сценариев развития проектных организаций в условиях цифровой трансформации:

1) Какие основные вызовы и проблемы, на ваш взгляд, стоят перед проектными организациями в современных условиях (разделите их на экономические, технологические и нормативные)?

2) Какие социально-экономические, политические, технологические, экологические и иные факторы макросреды окажут наибольшее влияние на развитие проектных организаций на период до 2030 года?

3) Какие конкурентные преимущества будут наиболее значимыми для проектных организаций в условиях растущей цифровизации и турбулентности рынка?

4) Какие ключевые направления трансформации (организационные, технологические, кадровые, процессные и пр.) вы считаете приоритетными для проектных организаций в ближайшие годы?

5) С какими основными трудностями (технологическими, организационными, кадровыми, финансовыми, нормативными и пр.) сталкиваются или могут столкнуться проектные организации при внедрении цифровых платформ?

Данные интервью позволили выделить и сгруппировать ключевые факторы, оказывающие влияние на деятельность проектных организаций (таблица 2).

Таблица 2 – Ключевые факторы, оказывающие влияние на деятельность проектных организаций

Группы факторов	Наименование факторов
Политические	Ограничения внешнеэкономической деятельности
	Геополитическая нестабильность
	Недостаточная координация межведомственных инициатив в области цифровизации проектирования
	Изменение приоритетов государственной политики в строительстве и градостроении
	Импортозамещение
	Активизация государственной поддержки цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в отрасли
Экономические	Уровень инфляции
	Валютный курс
	Темпы экономического роста
	Инвестиционный и финансовый потенциал проектных организаций
	Внутренняя инфраструктура (дороги, энергетика, цифровая инфраструктура и т.п.)
	Доступность кредитования и стоимость капитала
	Ценовая конкуренция на рынке проектных услуг
Социальные	Наличие квалифицированных кадров (инженеров, ТИМ-специалистов, проектировщиков) в условиях реализации национальных проектов и программ импортозамещения
	Наличие квалифицированного управленческого персонала
	Демографическая ситуация (сокращение/рост молодых специалистов)
	Уровень цифровой грамотности в отрасли
	Корпоративная культура и готовность к изменениям в организациях
	Ожидания заказчиков в части качества, прозрачности и скорости проектирования
	Престиж профессии проектировщика/инженера в обществе Миграционные потоки квалифицированных специалистов
Технологические	Уровень технологического развития (страны, отрасли, конкретной организации)
	Технологические решения и возможности их внедрения
	Недостаточная унификация форматов цифрового обмена данными в проектировании (проблема совместимости ПО, отсутствие единых форматов обмена)
	Сложности внедрения ТИМ и других цифровых платформ
	Доступность отечественного или импортного программного обеспечения
	Развитие облачных технологий, ИИ, интернета вещей в проектировании
	Уровень стандартизации цифровых процессов (национальные стандарты, классификаторы)
	Кибербезопасность и защита интеллектуальной собственности в цифровой среде
	Темпы технологического обновления в организациях
Экологические	Переход к принципам устойчивого проектирования
	Регулирование выбросов и углеродный след проектных решений
	Природные катаклизмы и изменения климатических условий (оказывают влияние на требования к проектируемым объектам)
	Экологические ограничения (ограничения на застройку, требования по энергоэффективности и т.д.)
Правовые / нормативные факторы	Несоответствие или противоречивость нормативно-технической базы
	Отсутствие обязательных требований к использованию ТИМ на законодательном уровне
	Изменения в градостроительном кодексе и техническом регулировании
	Авторские права и лицензирование программного обеспечения
	Ответственность за ошибки в цифровых моделях (правовой статус ТИМ-модели)
	Требования по локализации данных
	Антимонопольное регулирование и государственные закупки

Источник: составлено автором

Вместе с тем эксперты не учли ряд факторов, которые могут оказывать серьезное влияние на инновационную деятельность проектных организаций. Прежде всего, это цифровой суверенитет, то есть зависимость от иностранных платформ и возможности создания отечественных аналогов или улучшенных версий. Эксперты не рассмотрели возможности и проблемы системы образования, то есть недостаток учебных программ по технологии информационного моделирования и цифровому проектированию. Это организационное сопротивление изменениями, в особенности среди опытных, но не цифровых специалистов. Важна также роль заказчика, потому что если заказчик не требует использования ТИМ, то организация не будет инвестировать в данную технологию. Вместе с тем, данные факторы не были учтены экспертами, поэтому в рамках сценарного моделирования в настоящем исследовании они упомянуты, но не выделены отдельно. На основе проведенного анализа и интервью с экспертным сообществом было проведено ранжирование ключевых факторов, влияющих на их деятельность, по степени важности и характеру неопределенности.

Приоритизация всех указанных факторов проводилась по двум шкалам:

1) важность (I), которая показывает, насколько сильно фактор влияет на развитие проектных организаций и внедрение ТИМ в ближайшие 5-7 лет. Ранжирование проводилось по шкале от 1 (критически неважно) до 5 (критически важно);

2) неопределенность (U), которая показывает, насколько трудно в текущей ситуации предсказать направление или интенсивность проявления каждого фактора. Ранжирование проводилось по шкале от 1 (абсолютно определенно) до 5 (крайне неопределенно).

Оценки даны с учетом современных реалий строительной отрасли, текущей макроэкономической ситуации, государственной повестки (цифровая экономика, импортозамещение, технологический суверенитет).

На основе проведённого исследования были выделены ключевые факторы для сценарного моделирования. Такими факторами являются: 1) доступность отечественного ПО/импортозамещение (10 баллов); 2) ограничения внешнеэкономической деятельности (9 баллов); 3) инвестиционный и финансовый потенциал организаций (9 баллов); 4) геополитическая нестабильность (8 баллов); 5) активизация господдержки МСП (8 баллов); 6) доступность кредитования и стоимость капитала (8 баллов); 7) темпы экономического роста (8 баллов); 8) валютный курс (8 баллов); 8) наличие квалифицированных ТИМ-специалистов (8 баллов); 9) ожидания заказчиков (8 баллов); 10) сложности внедрения ТИМ (8 баллов); 10) недостаточная унификация форматов обмена (8 баллов); 11) уровень стандартизации цифровых процессов (8 баллов); 12) отсутствие обязательных требований к ТИМ (8 баллов). На основе выявленной приоритизации факторов, особенно тех, которые отражают наибольшую неопределенность и важность, были построены сценарии развития проектных организаций в России с горизонтом прогнозирования 2026-2033 гг.

Сценарий №1 – Фрагментированная цифровизация.

Этот сценарий подразумевает, что государство не вводит единых обязательных требований к ТИМ. Нормативно-правовая база недостаточно разработана и в отдельных случаях даже противоречива, а форматы обмена данными не унифицированы, что приводит к отказу от использования ТИМ. Российские цифровые платформы существуют, но не обеспечивают полного функционала, страдают от плохой поддержки и отсутствием интеграции с другими платформами. Кроме того, в программах часто проявляются ошибки (баги), которые вызывают неправильное поведение программного продукта. При этом доступ к зарубежным решениям ограничен, а альтернативные решения имеют слишком высокую цену и являются не совсем легальными («серыми»). Финансовый потенциал организаций низкий из-за слабого спроса и высокого уровня конкуренции.

В качестве последствий реализации такого сценария можно выделить следующие направления:

− ТИМ могут позволить себе внедрить только крупные конструкторские бюро, как правило, в пилотных проектах;

− большинство проектных организаций продолжают использовать 2D-проектирование;

− рынок разделяется на «цифровых лидеров» и организации, использующие традиционные методы проектирования;

− дефицит кадров усугубляется, так как молодые специалисты теряют интерес и уходят в смежные отрасли;

− отрасль теряет производительность, одновременно фиксируется серьезный рост ошибок.

Это наиболее консервативный сценарий развития, который может быть реализован при отсутствии системных решений.

Сценарий №2 – Суверенная цифровая экосистема.

Данный сценарий предполагает, что с 2027-2028 гг. вводятся обязательные требования к применению ТИМ на всех объектах, связанных с реализацией государственного заказа. Минстрой РФ и Минцифры РФ утверждают национальные стандарты, классификаторы, единые правила ответственности за созданные информационные модели. Создаются российские ТИМ-платформы (например, на базе «Компас 3D» и др.). Государство субсидирует обучение сотрудников проектных организаций, лицензирование ПО и разработку облачной инфраструктуры. Однако совместимость с международными форматами ограничена.

Если говорить о последствиях реализации, то результатом будет массовое внедрение ТИМ. Однако повышается нагрузка на организации без соответствующего роста компетенций сотрудников и управленческого персонала. Формируется устойчивая ТИМ-экосистема. Проектные организации постепенно адаптируются, однако иногда отмечается потеря эффективности. Вместе в тем развивается новый рынок обучения ТИМ-технологиям, рынок поддержки и консалтинга.

Сценарий №3 – Цифровая поляризация.

В рамках данного сценария государство создает благоприятные условия (налоговые льготы, поддержка исследований и разработок, поддержка стартапов). Российские разработчики создают конкурентоспособные ТИМ-платформы с поддержкой облачных технологий, ИИ, общедоступного программного интерфейса. Платформы могут быть использованы на разных программных платформах и, следовательно, в международных проектах. Вместе с тем внедрение ТИМ происходит по инициативе бизнеса, т.к. отсутствуют обязательные требования. В связи с таким инновационным климатом лидеры отрасли быстро переходят на использование ТИМ, в то же время мелкий и средний бизнес не может позволить себе столь масштабные инвестиции.

Как результат, резкое расслоение рынка на «цифровых лидеров» и «цифровых аутсайдеров». Лидеры повышают производительность, выходят на рынки ЕАЭС, БРИКС, а аутсайдеры теряют заказы, сокращают штат и уходят с рынка. В отрасли растет концентрация и возникает дефицит кадров в передовых компаниях.

Сценарий №4 – Интегрированная цифровая трансформация.

Данный сценарий предполагает, что государство запускает национальную программу, например, «Информационное моделирование 2035» с выделением четких целей, приоритетов и этапов. Разрабатываются открытые, совместимые и безопасные отечественные платформы. Обязательные требования к внедрению ТИМ вводятся постепенно, с учетом возможностей малых и средних игроков на рынке. Создается федеральная облачная инфраструктура для совместной работы всех участников. Массовое обучение данной технологии через вузы, центры компетенций, корпоративные университеты, онлайн-курсы. Россия принимает активное участие в международных инициативах по разработке, реализации и совершенствованию информационного моделирования (через ЕАЭС, ШОС), продвигая свои стандарты.

В результате создается сквозная цифровизация всего жизненного цикла объекта – от его проектирования до эксплуатации. Рост производительности труда возрастает на 30-50%, снижая ошибки, простои и иные коллизии. Формируется экспортный потенциал в области инженерных услуг, что создает позитивный имидж отрасли у молодежи, привлекая таланты в отрасль.

Это идеальный сценарий, который требует беспрецедентной координации, высокого уровня инвестиций и времени.

В таблице 3 представлены сводные показатели по всем четырем сценариям развития проектных организаций в контексте использования ТИМ-технологий.

Таблица 3 – Сценарии развития проектных организаций в условиях цифровой трансформации (2026-2033 гг.)

№ п/п	Название	Регулирование	Технологии	Ключевой драйвер	Вероятность
1	Фрагментированная цифровизация	Низкое	Низкие	Отсутствие системных решений	20%
2	Суверенная цифровая экосистема	Высокое	Средние / низкие	Государственное регулирование, импортозамещение	45%
3	Цифровая поляризация	Низкое	Высокое	Инициатива бизнеса, эффективные решения	15%
4	Интегрированная цифровая трансформация	Высокое	Высокие	Стратегическое партнерство государства и бизнеса	20%

Источник: составлено автором

Если говорить о проектных организациях в целом, вне зависимости от сценариев их развития, то следует отметить, что они должны развивать (даже если они не используют ТИМ-технологии) внутреннюю культуру данных. Для это следует начать с унификации шрифтов, оформления и т.п., чтобы внедрение новейших технологий не застало организацию врасплох.

Следует также проводить постоянный мониторинг и отслеживать «ранние сигналы», которые могут свидетельствовать об изменении внешней среды: изменения в Градостроительном кодексе, в конкурсной документации государственных заказчиков, обновления Минстроя РФ.

Необходимо развивать партнерские отношения с вузами, профессиональными союзами, разработчиками программного обеспечения, потому что существует известный принцип «один в поле не воин».

Следует помнить, что любая технология работает только тогда, когда ее принимает команда. Поэтому не надо игнорировать человеческий фактор. При внедрении технологий надо работать с персоналом, объясняя и обучая его. Только в этом случае внедрение технологии даст положительный эффект.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформировать комплексную модель сценарного планирования инновационного развития проектных организаций с учетом специфики внедрения технологий информационного моделирования. В рамках исследования были выявлены и приоритезированы 12 ключевых факторов, которые оказывают влияние на отрасль. Среди этих факторов приоритетное значение имеют доступность отечественного программного обеспечения, инвестиционный потенциал организации и ограничения внешнеэкономической деятельности. Предложенные сценарии инновационного развития охватывают значительный спектр возможных будущих состояний отрасли (2026-2033 гг.). наиболее вероятным сценарием признан сценарий «Суверенная цифровая экосистема», которая предполагает высокий уровень государственного регулирования и внедрение отечественных цифровых решений. Этот сценарий отражает курс на обеспечение технологической независимости и импортозамещение, но несет риски снижения производительности из-за периода адаптации и дефицита компетенций.

Таким образом, инновационное развитие зависит не только от технологических факторов, но и от готовности организаций менять свою внутреннюю культуру [8]. При реализации неблагоприятных сценариев проектные организации должны развивать внутреннюю культуру данных, унифицировать стандарты оформления и активно мониторить изменения в нормативной базе. Важным фактором остается управление человеческим капиталом организации: внедрение ТИМ должно сопровождаться обучением персонала и преодолением организационного сопротивления.

В целом, сценарное моделирование выступает эффективным инструментом для снижения неопределенности при стратегическом планировании. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку количественных индикаторов мониторинга для каждого из предложенных сценариев.

Источники

1. Шавшуков, В.М Разработка инновационных направлений развития предприятия строительной отрасли в условиях цифровой среды / В.М. Шавшуков, А.В. Олейник, Т.С. Мещерякова //Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Том 14. №8. – С. 4295-4310. doi: 10.18334/epp.14.8.121154.
2. Степанов А.В., Матвеева М.В., Пешкова Е.С. Цифровизация строительной отрасли: перспективы и вызовы // Известия вузов.

Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2024. Т.14. №2. С. 356-366. https://doi.org/10.21285/2227-2917-2024-2-356-366.
3. Гусева, Г.В. Технологии информационного моделирования в строительстве: российский опыт, проблемы и перспективы / Г.В. Гусева //Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 7-1. С. 67-72; URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=4224 (дата обращения: 21.02.2026). DOI: https://doi.org/10.17513/vaael.4224.
4. Корнеева, А.М. Технологии информационного моделирования как новая парадигма градостроительной деятельности / А.М. Корнеева // Креативная экономика. 2022. - Том 16. - № 10. - С. 3935-3950. doi: 10.18334/ce. 16.10.116396.
5. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса: монография/ под научной редакцией В.Л. Квинта. – Кемерово: КемГУ, 2021. 364 с.
6. Карелов, С.П., Методы сценарного моделирования в экономическом прогнозировании / С.П. Карелов, А.К. Баисов, В.А. Мирончук // Журнал прикладных исследований. – 2023. -№12.– С. 26-30. doi:10.47576/2949-1878_2023_12_26.
7. Михайлов, А.В. Сценарное моделирование институциональных траекторий регулирования цифровых активов в Российской Федерации: макроэкономический анализ / А.В. Михайлов // Дискуссия. - 2025. - № 8(141). - С. 13-23.
8. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. – М.: МПСИ, 2005. -584 с.

А.М. Пятаченко – старший преподаватель кафедры международной экономики, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия, volna0307@mail.ru,

A.M. Piatachenko – senior lecturer at the department of international economics, Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia.

МОДЕЛЬНАЯ ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
MODEL IMPLEMENTATION OF DIGITAL MARKETING TOOLS IN SMALL ENTERPRISES

Аннотация. Тренд на цифровизацию экономики существенно меняет экономическую реальность, проникая во все бизнес-процессы компаний. Новые технологии, постепенно интегрирующиеся в операционные процессы, создают более гибкие интеллектуальные способы ведения бизнеса, существенно повышая потребительские ценности рыночных продуктов самого разного типа. В статье проведен анализ подходов к определению цифрового маркетинга, определены основные цифровые инструменты маркетинга ценностей, изучены этапы прохождения поисковой оптимизации SEO-маркетинга, представлены основные составные контент-маркетинга и их влияние на объемы продаж предприятий. Автор выделил тенденции контент-маркетинга, которые наиболее актуальны для малых предприятий в эпоху цифровой трансформации. На основе проведенного анализа автором выделены ключевые тренды развития цифрового маркетинга, применяемые для предприятий малого бизнеса, обозначена роль креативности товара в стратегическом планировании маркетинговой стратегии предприятия. В качестве итогового результата исследования предложена концептуальная модель внедрения стратегии маркетинга ценности для компаний на рынке товаров быстрой ротации, внедрение которой в деятельность предприятия позволить повыть уровень конкурентоспособности компании за счёт глубокого понимания и удовлетворения потребностей целевой аудитории, а также формирования ценностного предложения, которое резонирует с ожиданиями потребителей.

Abstract. The trend toward digitalization of the economy is significantly changing economic reality, permeating all business processes. New technologies, gradually integrating into operational processes, create more flexible and intelligent ways of doing business, significantly increasing the consumer value of a wide variety of market products. This article analyzes approaches to defining digital marketing, identifies key digital tools for value marketing, examines the stages of search engine optimization (SEO) marketing, and presents the key components of content marketing and their impact on business sales. The author identifies content marketing trends that are most relevant for small businesses in the era of digital transformation. Based on this analysis, the author identifies key digital marketing trends applicable to small businesses and outlines the role of product creativity in strategic planning of a company's marketing strategy. As a final result of the study, a conceptual model for the implementation of a value marketing strategy for companies in the fast-moving goods market is proposed. Its implementation in the activities of an enterprise will allow for an increase in the level of the company's competitiveness due to a deep understanding and satisfaction of the needs of the target audience, as well as the formation of a value proposition that resonates with consumer expectations.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, малый бизнес, конкурентоспособность, инструменты цифрового маркетинга, стратегия развития.

Keywords: digital marketing, small business, competitiveness, digital marketing tools, development strategy.

Введение

Классическая маркетинговая наука фокусирует внимание и усилия на удовлетворении потребностей потребителя посредством обмена и целью маркетинга является изучение потребностей потребителей, удовлетворение их как можно качественнее, при этом генерируя устойчивый доход для компании. В XXI в. активно формируется инновационная маркетинговая стратегия, которая направлена не только на удовлетворение потребностей клиента, но и поднимает роль маркетинга на значительно более высокий уровень – создание ценности для потребителя. Сущность такой стратегии является глубокой и сложной, поскольку она должна сбалансировать портфель товаров и услуг предприятия с ценностными потребностями клиента. Сегодня потребители не являются простыми пользователями товаров и услуг, они стремятся получить от покупки большую ценность, удовлетворить свои духовные и социальные потребности, повлиять с помощью выбора того или иного производителя на свой социальный статус и положение в обществе.

Следовательно, существенно трансформируются факторы, влияющие на процесс принятия решения о покупке, что заставляет производителей и продавцов задумываться над тем, как предоставить потребителю большую ценность, чем просто решение его традиционной проблемы, как, например, утолить жажду или получить средство передвижения. Особенно в жестких конкурентных условиях находится рынок товаров быстрого обращения (FMCG), где представлены десятки игроков рынка и сотни малых предприятий, а потому растет важность создания для потребителей особой ценности, которая станет тем главным рычагом при принятии решения приобрести конкретный товар. В таком понимании, формирование ценности для потребителя посредством реализации стратегии маркетинга ценности способствует повышению конкурентоспособности предприятия, что обуславливает актуальность выбранной темы.

Стремительное развитие цифровых технологий и инструментов цифрового маркетинга привлекло

внимание зарубежных и отечественных ученых. Изучением интернет-маркетинга и цифровых маркетинговых инструментов посвящены работы ученых: Ф. Котлера [1], И. В. Алексеева [2], Н. Н.Давидчук [3], М. В. Миньковская, А. М. Пятаченко [4], Д. А.Шевченко [5], Д. М. Колосова, К. А Кузьмин, В. Е. Лебедь [6] и другие.

Несмотря на большой вклад в разработку положений теоретического и методического характера в исследовании маркетинга ценности для потребителя, вне поля зрения исследователей остались вопросы холистического подхода к формированию и внедрению маркетинга ценности на стратегическом уровне с целью приобретения длительных конкурентных преимуществ, что и определяет проблематику данного исследования.

Целью работы является построение концептуальной модели внедрения стратегии маркетинга ценности для компаний на рынке товаров быстрой ротации, на основе проведенного анализа инструментов цифрового маркетинга и их эффекта от внедрения на предприятия малого бизнеса в контексте повышения потенциала их конкурентоспособности на рынке.

В работе применялся метод система подхода, который позволил рассмотреть цифровой маркетинга, SEO и маркетинг ценностей как взаимосвязанные элементы единой системы. Это позволило выявить взаимосвязь между инструментами, их влиянием на бизнес-процессы и стратегическое развитие предприятия. Метод сравнительно-сопоставительного анализа направлен на сравнение различных инструментов цифрового маркетинга (SEO, контекстная реклама, SMM, email-маркетинг и др.), их эффективности и применимости для малых предприятий. Также этот метод позволил сопоставить стратегию конкурентоспособности за счет интенсивного использования традиционных факторов производства и инновационную стратегию. Методом моделирования была сформирован концептуальная модель внедрения стратегии маркетинга ценности для компаний на рынке товаров быстрой ротации, в которой отражены взаимосвязи между элементами стратегии маркетинга ценностей.

Основная часть

В условиях жесткой конкуренции сегодня малый бизнес может существенно усилить свои рыночные позиции благодаря цифровому маркетингу: использование онлайн‑каналов позволяет продвигать продукцию и налаживать контакт с целевой аудиторией. Продуманная цифровая стратегия даёт небольшим предприятиям возможность конкурировать с крупными фирмами, увеличивать присутствие бренда в цифровом пространстве и привлекать нужных клиентов с минимальными издержками.

Существует множества вариаций понимания категории «цифровой маркетинг».

Ф. Котлер в работе «Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер» считал, что digital-маркетинг шире понятия «интернет-маркетинг», так как включает в себя каналы и инструменты, не требующие использования интернета [1].

И. В. Алексеев определял цель интернет-маркетинга как изучение характера взаимосвязей экономических субъектов в интернет-пространстве по созданию универсальных структур, предназначенных для удовлетворения потребностей социума за счёт получения прибыли [2].

По мнению Н. Н. Давидчук «цифровой маркетинг» – это интерактивный маркетинг, использующий опыт традиционного маркетинга и потенциал цифровых технологий [3].

М.В. Миньковская в своей работе отмечает, что цифровой маркетинг позволяет оценить охваты аудитории, повысить автоматизацию бизнес-процессов, улучшить товарный контент и адаптировать современного потребителя к своему продукту [4].

Д. А Шевченко под цифровым маркетингом понимает продвижения товаров и услуг с использованием цифровых каналов с целью большего охвата потребителей [5].

Д. М. Колосова, К. А Кузьмин, В. Е. Лебедь определяют цифровой маркетинг как маркетинг продвижения товаров и услуг посредством использования цифровых каналов с целью увеличения охватов потребителей [6].

Таким образом, цифровой маркетинг (digital-маркетинг, диджитал-маркетинг) – это инструмент, используемый для обозначения торгового и интенсивного маркетинга товаров и услуг, технологии для привлечения потенциальных клиентов и удержания их в качестве потребителей.

Основными цифровыми инструментами маркетинга ценностей являются:

1. Поисковая оптимизация SEO (Search Engine Optimization) обеспечивает привлечение на сайт больше посетителей, для расширения возможностей демонстрации собственных товаров и услуг или услуг Интернет. Это оптимизация сайта для дальнейшего его продвиженияв рейтинге поисковых систем. Чем выше позиция сайта в выдаче поисковой системы, тем больше вероятность, что посетитель зайдет на сайт, так как примерно 100% заходит по первому виду, дальше тенденция стремится к уменьшению – до десятого ссылки добираются 20-50% пользователей.

Разрешают три этапа прохождения поисковой оптимизации SEO:

1) осуществляется работа в рамках сайта: исправление, добавка, изменения контента и т.д. Внутренняя оптимизация сайта – это действия, направленные на изменение содержания сайта, чтобы поисковые системы лучше его индексировали. Внутренняя оптимизация бесплатна и ее результативность зависит только от усилий того, кто позволяет сайт. Основными составляющими внутренней оптимизации сайта являются создание семантического ядра (набор слов и словосочетаний, описывающих определенный предмет, его характеристики сайта или компании, обладающей сайтом); оптимизация контента (текстовое содержание страницы); работа с мегатегами, файлом robots.txt и картами; внутренняя пеленировка страницы (прямые и непрямые ссылки на сайт);

2) подкрутка сайта – самостоятельно выводя сайт на первые позиции, используя при этом разновидности способов и средств, повышая его авторитет;

3) поддержка достигнутых позиций и улучшение полученных результатов. Мониторинг собственных результатов и показателей конкурентов, изменение ключевых слов, текстов для ссылок, содержания сайта.

2. Поисковый маркетинг SEM (Search Engine Marketing) означает осуществление поисковых действий, связанных с помещением данных об объекте исследования (товар, услугу) в поисковых системах. Цель поискового маркетинга – повышение позиций коммерческого сайта в результатах, выдающих поисковыми системи и дальнейшее увеличение доходов. Задача поискового маркетинга – это привлечение целевых посетителей, заинтересованных именно в этом продукте или услуге. Успешный поисковый маркетинг помогает сайту занимать высокие позиции с релевантными ключевыми словами и фразами в результатах поиска. Поисковый маркетинг формируется из комплекса таких бит: во-первых, привлечение посетителей; во-вторых, превращение посетителей в клиентов; в-третьих, шаги по улучшению «юзабилити» (удобства в использовании) сайта; в-четвертых, поддержку прибыльности сайта.

3. Контент-маркетинг – это комплекс приемов по созданию и распространению позитивной информации для пользователя интернет-ресурсов. Для того, чтобы улучшить уровень использования контент-маркетинга необходимо:

1) привлечь специалистов WebPromo для поддержки стратегии наполнения ресурсов позитивной информацией контента;

2) заполнить бриф, т.е. внести ключевую информацию о проекте, аудитории, струтуре, целые т.д. (максимум конкретной информации о проект);

3) утвердить стратегию с использованием гибкости маркетинговой и экономической ситуации;

4) получить качественный контент. Взаимосвязь контента с наружной средой представим на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные составные контент-маркетинга
и их влияние на объемы продажи

Следовательно, контент-маркетинг – ключевое звено данного процесса. Невозможно создать хорошую (качественную) рекламу или SEO, но при этом иметь слабый контент. Этот процесс взаимозависим. Продвигая товары компании по развитию контент-политики целесообразно четко понимать в каком формате, где и какая периодичность повторения информации. И только после этого целесообразно использовать и привлекать другие инструменты, такие как контекст, дизайн и SEO.

Малым предприятиям в эпоху цифровой трансформации и развития, целесообразно обратить внимание на следующие тенденции контент-маркетинга:

1) оптимизация контента. Снижение концентрации внимания потребителей он-лайн-контента и стремительное умножение различных форм подачи информации в сети заставляет потребителей оптимизировать свой потенциал, создать позицию своего продукта «потребление с первого взгляда»;

2) подстраивание под настроение. В настоящее время, когда технологии отслеживания становятся все более сложными и утонченными, для бренда становится проще принимать во внимание настроение потребителя. И этот прием приносит большую выгоду. В эпоху маркетинга ценностей много времени уделяется изучению поведения клиентов и их эмоциям, а также влияния внешних факторов на поведение пользователей. Можно с уверенностью сказать, что вскоре подстройка контента под настроение станет одним из самых важных элементов в маркетинге;

3) эмпирический маркетинг. Создатели контента используют социальные эксперименты и реальное взаимодействие. Чтобы изучать человеческое поведение новыми уникальными способами, они в итоге предлагают людям более реалистичные и захватывающие истории;

4) маркетинг воздействия – представляет собой механизм воздействия на целевую аудиторию, главным инструментом которого является получение духовной ценности. Применяя маркетинг влияния, важно выбрать определенный тип интернет-пользователей, которые могут быть потенциальными потребителями. В современных условиях клиенты хотят получить что-то выше за материальные ценности то, что есть на первом месте – это то, что стоит уважение – духовное удовлетворение, которое обретает ценностный характер.

В результате покупки товара клиенты наиболее запоминают позитивные эмоции, которые они получили при этом процессе. При этом реализуются основные цели маркетинга влияния, а именно:

– узнаваемость бренда – характеризуется имение или названием, которые создают позитивные ассоциации; узнаваемый фирменный цвет бренда, который используется на логотипе или упаковке; символ бренда; графический знак; форма и цвет продукта, материал и элементы упаковки; привязанность к определенной национальной культуре; стиль рекламы; четкий эмоциональный фокус;

– SEO-оптимизация т.е. когда популярные сайты ссылаются на вас, это служит мощным рекламным почтовым почтам;

– социальные связи являются актуальными в том случае, когда наличие много друзей и знакомых, обеспечивают информацией о товарах;

– рекомендации покупателей и их мнение, обеспечивающее поддержку уровня сбыта;

– уровень доверия, ведь реклама, созданная клиентом, вызывает больше доверия, чем создана самим брендом.

5) маркетинг социальных медиа SMM (social media marketing) описывает продвижение сайтов в социальных сетях, на форумах, на мобильных и так далее. Продвигая сайт в интернет-сообществах, можно проводить рекламную компанию только среди целевой аудитории, отвергнув классы пользователей, которые не обозначены в данном конкретном случае. Кроме того, можно произвести геотаргетинг рекламами, т.е. продвижение товара или услуги в конкретном регионе;

6) прямые рассылки сообщений, писем, посылок, приглашений – это адресное обращение к аудитории, каждому потенциальному покупателю. Адресаты получают от предприятия оповещения об участии в акции, взаимной продаже, информацию о новом направлении товара, расширении ассортимента и т.д. (несколько направлений работы с потенциальной аудиторией с целью побуждать к сотрудничеству); массовую адресную SMS-посылку (помогает стимулировать продажи, повышать лояльность аудитории к продукции, бренду, создает позитивный имидж организации); адресную электронную посылку (позволяет охватывать большое количество клиентов и компаний);

7) контекстная реклама – самый простой способ привлечь потенциальных клиентов на свой сайт. Уже через несколько часов после запуска рекламами на запрашиваемый ресурс начнут заходить клиенты, которые искали продукцию или услуги компании. Одной из форм контекстной рекламы является поисковая реклама в форме объявления, которые появляются в результатах поиска и основаны на ключевых словах. Издатели и рекламодатели получают прибыль от рекламы, когда пользователь нажимает на объявление, что обычно называют оплатой по клику;

8) реклама в электронных книгах, программах, играх и других формах цифровой продукции становится более распространенной. Суть ее состоит в том, что читателю предлагаются книги бесплатно или со скидкой, однако читая ее реклама может появляться в виде ролика, изображения или текстового представления. В процессе обработки есть способ размещения рекламных сообщений на полях книги, которые могут подбираться индивидуально на основе анализа содержания книги или информации. Кроме того, размещение рекламы возможно между разделами книги или же в виде отдельных страницы [7].

Таким образом при разработке маркетинговой стратеги предприятия, руководство должно учитывать ключевые тенденции развития цифрового маркетинга на ближайший период. Представим их в таблице1.

Таблица 1 – Ключевые тренды развития цифрового маркетинга, применяемые для предприятий малого бизнеса

Тренд	Характеристика
1. Искусственный интеллект и гиперперсонализация	Предиктивная аналитика: ИИ будет не просто анализировать данные, а прогнозировать потребности клиентов с точностью до индивидуальных предпочтений (до 85 % вероятности покупки).
	Динамический контент: лендинги и email-кампании будут адаптироваться в реальном времени под поведение пользователя.
	Автоматизация клиентского сервиса: чат-боты и голосовые ассистенты возьмут на себя до 60–70 % рутинных запросов.
	Генерация контента: ИИ-инструменты (тексты, изображения, видео) сократят затраты на креатив на 30–50 %.
2. Голосовые технологии и conversational commerce	Оптимизация под голосовой поиск: рост запросов через умные колонки и ассистентов (Алиса, Маруся, Сбер) потребует пересмотра SEO-стратегий.
	Голосовые покупки: формирование отдельного канала продаж (например, заказ товаров через колонку).
	Аудиореклама с интерактивными элементами: новые форматы вовлечения в подкастах и аудиостриминге.
3. Иммерсивные технологии (AR/VR/MR)	Virtual Try-On: примерка одежды, косметики, мебели в дополненной реальности.
	AR-навигация и игры: интерактивные квесты и карты для продвижения брендов.
	Метавселенные: виртуальные пространства для мероприятий, шоурумов и сообществ (особенно в ритейле и автоиндустрии).
4. Web и децентрализованный маркетинг	NFT как инструмент лояльности: эксклюзивные коллекции для клиентов.
	Токены лояльности: собственные «валюты» брендов для поощрения активности.
	DAO-сообщества: децентрализованные сообщества вокруг брендов с участием в принятии решений.
	Соблюдение регуляторики: адаптация к законам о криптовалютах и данных.
5. Нейромаркетинг и эмоциональный ИИ	Анализ эмоций: через веб-камеру, микрофон, биометрию (платформы типа Neiry, VisionLabs).
	Нейротестирование рекламы: измерение реакции мозга на креативы.
	Персонализация по эмоциональному состоянию: контент подстраивается под настроение пользователя.
6. Устойчивое развитие (ESG-маркетинг)	Экологичная упаковка и углеродная нейтральность: ключевые аргументы в коммуникациях.
	Прозрачность цепочек поставок: открытые данные о производстве и логистике.
	Социальные кампании: поддержка локальных сообществ и инклюзивности.
	Рост спроса: до 70–75 % потребителей готовы платить больше за «зелёные» бренды.
7. Микроинфлюенсеры и нишевые сообщества	Смещение фокуса с мега-блогеров на микро- и нано-инфлюенсеров (аудитория 5–50 тыс.).
	Коллаборации брендов: кросс-промо с партнёрами схожего ценностного профиля.
	Развитие собственных сообществ: форумы, клубы, Telegram-каналы как альтернативы социальным сетям.
8. Data-driven маркетинг и приватность	Переход на first-party data: сбор данных напрямую от пользователей (формы, подписки, CRM).
	Отказ от third-party cookies: внедрение альтернативных методов таргетинга.
	Предиктивная аналитика: прогнозирование оттока, LTV, оптимальных каналов коммуникации.
	Кибербезопасность: защита данных как конкурентное преимущество.
9. Видеоконтент и короткие форматы	Вертикальные видео (Reels, Shorts, TikTok) как основной канал вовлечения молодёжи.
	Live-стримы и шопинг: интеграция покупок в прямые эфиры.
	User-Generated Content (UGC): поощрение клиентов к созданию контента о бренде.
10. Омниканальность	Интеграция онлайн/офлайн: единые программы лояльности, кросс-канальные акции.
	Мобильные приложения как хаб: персонализированные предложения, AR-функции, чат-боты.
	Геотаргетинг: предложения на основе местоположения в реальном времени.

Развитие цифрового маркетинга оказывает прямое влияние на формирование ценностей у потребителя в контексте применения стратегии маркетинга с ориентацией на ценности потребителя.

Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов остаются ключевыми факторами, побуждающими их к процессу покупки. Предприятия должны воспринимать этот подход как постоянное условие в системе рыночного успеха. Наиболее полное формирование ценности товара для клиента становится неотложной потребностью. Все большее число предприятий должны стремиться к созданию ценности исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента. Покупая товары быстрой ротации, клиент получает определенное удовлетворение т.е. ценность, за которую готов оплатить указанную цену. При этом задача маркетинга состоит в создании максимальной ценности для клиента, четко понимая в чем ее суть.

Обозначим основные ценности, которые предприятие может и должно предложить клиенту согласно теории Александра Остервальдера: новизну, производство, изготовление, изготовление, дизайн, бренд (статус), цена, уменьшение расходов, снижение рисков, доступность, удобство (применение) [8]. Данный перечень предлагаем дополнить следующими: креативность, индивидуальность. Креативность (от англ. «creative» – творчество) помогает решать сформированные, иногда очень сложные проблемы, подталкивает человека отыскать самые необычные, чрезвычайно разнообразным, позволяет реализовать творческий замысел и помогает найти пути для самореализации [9]. Под креативностью товара для клиента в системе маркетинга ценностей предлагаем понимать создание такого индивидуального товара, соответствующего внутренним требованиям и желаниям и стремлениям, принципам экономической целесообразности обеспечивает душевное возвышение.

Креативность обеспечивается наличием следующих факторов:

– вызывает первичный интерес к товару, у потребителя появляется желание ознакомиться с его другими составляющими (напр. привлекательно упакованный повышая заинтересованность к себе и захочет его приобрести);

– за счет использования привлекательных образов: хороших фото, вкусовых качеств, увиденных рекламных роликов и т.д. – вызывает положительные эмоции, которые потребитель представляет;

– удержать интерес возможно за счет ожидания продолжения.

Получив позитивные эмоции при первом контакте с рекламой, потенциальный клиент будет позитивно воспринимать и сам товар.

Индивидуальность товара (или торговой марки) для клиента определяется следующими причинами:

– усиливает чувства самовосприятия и самодовольства потребителя через покупку;

– повышает уровень торговой марки, поскольку клиент выбирает товар предприятия, который обеспечивает максимальную его ценность;

– повышает индивидуальную позицию потребителя в обществе, которое определяется уровнем дохода, имуществом и тому подобное;

– обосновывает принадлежность к определенной социальной группе, может в значительной степени зависеть от ощущения владения товаром со схожей индивидуальностью;

– возможность выбора потребителем тех товаров, индивидуальность торговой марки которых соответствует их собственным представлениям, т.е. собственный имидж совпадает с индивидуалом.

Внедрение в деятельность предприятия стратегий, ориентированных на цифровой и клиентский маркетинг дает им большое преимущество перед конкурентами. Ведь именно малые предприятия способны быстро реагировать на изменение факторов внешней среды.

Говоря о повышение уровня конкурентоспособности предприятия следует упомянуть об ученых, которые и предложили саму стратегию конкурентоспособности предприятия: А. Смит, Д. Рикардо, Э. Хекшер. Предложенная ими теория подразумевает обеспечение конкурентоспособности за счет интенсивного использования традиционных факторов производства. Однако, в период развития цифровизации современного общества, следует отметить, что факторная стратегия обеспечивает конкурентоспособность самого низкого качества, так как не учитывает факторы, которыми руководствуется современный потребитель.

Существует инновационная модель конкурентоспособности, в основе которой лежат затраты на инновационные факторы, обеспечивающие наиболее благоприятные условия для развития в долгосрочной перспективе. Разработчики этой модели, Г. Хэмел и К.К. Прахалад, назвали эту модель интеллектуальным лидерством [10]. Согласно этой модели, победа в конкурентной борьбе достигается благодаря скорости происходящих процессов, в частности:

1) скорости реакции на изменения, происходящие на рынке;

2) изменении ориентации предприятий на удовлетворение перспективных потребностей;

3) желании доминировать не только на существующих, но и на будущих рынках.

Строя модель конкурентоспособности предприятия на рынке быстрой ротации с учетом стратегии маркетинга ценности, мы считаем, что наиболее близкой моделью является именно инновационная модель конкурентоспособности. Исследовав теоретические и методологические особенности стратегий инновационного развития в практике российских и иностранных компаний, мы можем выделить следующие основные составляющие стратегии инновационного развития для малых предприятий:

1) цель, цели и задачи инновационных изменений;

2) инновационный вектор развития предприятия в сфере его деятельности;

3) ресурсное обеспечение реализации инновационной политики;

4) структурные конфигурации системы институционального менеджмента;

5) имеющийся ресурсный и производственный потенциал;

6) реализацию инновационного потенциала.

Проведя в рамках данного исследования анализ цифровых инструментов маркетинга ценностей, ключевых трендов развития цифрового маркетинга, применяемых для предприятий малого бизнеса, составляющих компонентов конкурентной модели предприятия, мы получили широкий спектр первичной информации, которая должна ложиться в основу стратегического планирования маркетинга ценности для малых предприятий на рынке товаров быстрой ротации. Особенностью этого рынка является непосредственная работа на конечного потребителя и зависимость показателя конкурентоспособности от конечного спроса на продукцию. Потребители часто принимают иррациональные решения о покупке, однако даже такие решения являются частью системы ценностей, принимаются с учетом видения, ощущения и цели потребителей. Таким образом, построение стратегии маркетинга ценностей для малых предприятий на рынке товаров быстрой ротации может происходить по алгоритму, представленному на рисунке 2.

1 этап. Исследование рынка и актуальных позиций предприятий на нем				
сбор маркетинговой информации	подбор инструментов исследования	выбор методов исследования	финансово-экономический анализ	подготовка отчета

2 этап. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов для предприятия		
подбор целевой аудитории к каждому виду продукции/ услуги предприятия	формирование перечня психографических характеристик	описание целевой аудитории для конкретного товара/ услуги

3 этап. Изучение ценностей целевой аудитории	
выбор перечня желаемых ценностей для бренда	подбор методов учения ценностей (экспертные оценки, фокус-группы, опрос, анкетирования итд.)

4 этап. Построение стратегии маркетинга ценностей						
генерация идей	креатив	дизайн	контент	визуализация	видео и аудио-ряд	бренд-бук

5 этап. Построение стратегии коммуникации и позиционирования товара				
выбор каналов коммуникации с клиентом	выбор инструментов коммуникации	медиа-план	формирование контента	построение диаграммы Ганта

6 этап. Мониторинг реакции потребителей на коммуникационные стратегии			
анализ показателей оборота предприятия	анализ изменения (темпов роста)	мониторинг доли рынка	работа с отзывами

7 этап. Оценка влияния маркетинга ценностей на конкурентный потенциал компании	
расчет рейтингового показателя ценностей бренда для потребителей	расчет интегрального показателя конкурентоспособности компании с учетом уровня оценки ценностей потребителями

Рисунок 2 – Концептуальная модель внедрения стратегии маркетинга ценности для компаний на рынке товаров быстрой ротации

Разработанная концептуальная модель внедрения стратегии маркетинга ценности может применяться предприятиями, работающими на рынке товаров быстрой ротации. Ценности потребителей, а также ценности, заложенные в бренд, должны пересекаться в каждой точке контакта потребителя с товаром. В рамках концепции маркетинга 6.0, которая сегодня наиболее актуальна на исследуемых рынках, компании должны осознавать, что потребители изменились и в процессе их поведения, принятие решения о покупке и потреблении превалируют ценностные характеристики, черты характера, эмоции, цели и видения. Применение стратегии маркетинга ценности в процессе развития компании способно обеспечить конкурентоспособность на рынках товаров быстрой ротации.

Выводы

Ценность товара характеризует уровень качества реальных продуктов и услуг. Соответственно, цена на продукцию формируется на рынке не из расчета суммы полной стоимости и планового дохода, а исходя из ее ценности товара. Клиента интересует, какое впечатление он получает от этого товара, какую потребность удовлетворит. Ценность для клиента является субъективным, оценочным показателем, зависит от сравнительной важности потребности в определенный период времени. Ценность, как и любая субъективная характеристика товара, не является одинаковой для всех покупателей, она сугубо индивидуальна. Благодаря инструментам цифрового маркетинга предприятиям предоставляется возможность отследить все аспекты и мотивы потребителя при выборе того или иного товара. По результатам проведенных исследований сформирована общая концептуальная модель стратегии маркетинга ценностей для малых предприятий, работающих на рынке товаров быстрой ротации. Данная концептуальная модель состоит из семи этапов, предусматривает изучение ценностей целевых потребителей, разработки системы ценностей для бренда и донесения этих ценностей до потребителей, а также оценку уровня восприятия потребителями желательных ценностей, вложенных в продукт и влияние этого явления на общий конкурентный потенциал компании.

Источники:
1. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер ; перевод Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук ; под редакцией М. Сухановой. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2024. - 213 с. - ISBN 978-5-9614-1645-9.
2. Алексеев, И. В. Теоретико-методологические аспекты исследования категории «Интернет-маркетинг» / И.В. Алексеев // ТДР. - 2014. - №3. – С. 55-56.
3. Давидчук, Н. Н. Влияние цифровых технологий на брендинг / Н. Н. Давидчук, А. В. Шершнева, Н. С. Пальчикова // Инновационное развитие экономики. 2023. № 3(75). С. 132-139. – DOI 10.51832/2223798420233132.
4. Миньковская М. В., Пятаченко А. М. Цифровая адаптация малого бизнеса к современным условиям развития экономики с помощью внедрения методов искусственного интеллекта // Проблемы искусственного интеллекта. - 2024. - №2. – С. 45-59. - DOI 10.24412/2413-7383-2024-2-45-58.
5. Шевченко, Д. А. Цифровой маркетинг : учебник / Д. А. Шевченко. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 185 с. - ISBN 978-5-4499-3059-0.
6. Колосова Д. М., Кузьмин К. А., Лебедь В. Е. Основы цифрового маркетинга /Колосова Д. М., Кузьмин К. А., Лебедь В. Е. // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - №11-1. – С.191-195.
7. Пятаченко, А. М. Цифровая трансформация маркетинговой деятельности: теоретический базис / А. М. Пятаченко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2024. - №4 (342). – С.79-87. - DOI: 10.53598/2410-3683-2024-4-350-79-87.
8. Что такое бизнес-модель Остервальдера и зачем она нужна компании. [Электронный ресурс] URL: https://productlab.ru/blog/biznes-model-ostervaldera.
9. Игнатьева, А. А. Креативные товары и креативные услуги: понятие и особенности создания / А. А. Игнатьева. // Молодой ученый. - 2023. - № 11 (458). - С. 83-84.
10. Шурупова, А. С. Ценностно-ориентированный менеджмент в России: принципы и особенности применения / А. С. Шурупова, Т. И. Либерман, М. А. Гурина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 11. – С. 2153-2170. – DOI 10.18334/lim.12.11.124096.

В.Е. Руденко – аспирант, Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса «Росинформагротех», р.п. Правдинский, Московская область, Россия, RudRGAU@yandex.ru,

V.E. Rudenko – postgraduate student, Russian research institute of information and technical and economic research on engineering and technical support of the agro-industrial complex «Rosinformagrotech», Pravdinsky Settlement, Moscow Region, Russia.

РЕГИОНАЛЬНАЯ КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКОЙ КОНОПЛИ В РОССИИ
REGIONAL CONCENTRATION OF INDUSTRIAL HEMP PRODUCTION AND CONSUMPTION IN RUSSIA

Аннотация. В статье рассматривается пространственная организация рынка технической конопли в Российской Федерации через сопоставление производства и потребления (переработки) в разрезе федеральных округов. Цель работы – выявить степень региональной концентрации и дисбалансы распределения, влияющие на эффективность цепочек поставок. Методологическая база включает статистический и сравнительный анализ, расчёт индекса баланса Dfo, отражающего профицит или дефицит округа по отношению «производство–потребление». Получены результаты, подтверждающие высокую концентрацию производства и потребления и смену территориального ядра выпуска при устойчивом доминировании центрального потребительского узла. На основе матричной типологии предложена модель «точек роста» для размещения переработки и логистических узлов, ориентированная на снижение межрегиональных издержек и рост добавленной стоимости. Область применения – территориальное планирование отрасли и инструменты поддержки проектов переработки.

Abstract. The article examines the spatial structure of the industrial hemp market in the Russian Federation by comparing production and consumption (processing) across federal districts. The purpose is to assess regional concentration and to identify imbalances that affect supply-chain efficiency. The methodology combines descriptive statistics and comparative analysis with concentration metrics and a balance indicator (Dfo) that captures surplus or deficit in the “production–consumption” relationship. The results confirm a highly concentrated market and a shift in the production core, while consumption remains persistently centered in the main demand hub. Based on a 2×2 typology matrix, a “growth points” model is proposed to locate processing and logistics nodes aimed at reducing interregional costs and increasing value added. The findings can support territorial planning and policy tools for processing projects.

Ключевые слова: техническая конопля; федеральные округа; региональная концентрация; дисбаланс производство/потребление; точки роста.

Keywords: industrial hemp; federal districts; regional concentration; production–consumption imbalance; growth points.

Техническая конопля относится к группе многоцелевых лубяных культур и рассматривается как ресурсная база для расширения ассортимента продукции с высокой добавленной стоимостью в пищевом сегменте, текстильной и целлюлозно-бумажной промышленности, строительных материалах и ряде других направлений переработки. При этом в России отрасль коноплеводства находится на стадии активного формирования рынков сырья и продуктов переработки, что делает критически важными вопросы пространственной организации производства и обеспечения переработчиков стабильным сырьевым потоком.

Актуальность исследования усиливается наблюдаемым ростом посевов. По данным ФГБУ «Россельхозцентр» (на основе предварительных данных Росстата), в 2024 г. посевы технической конопли в Российской Федерации составили 16,5 тыс. га против 11,4 тыс. га в 2023 г. (прирост +5,1 тыс. га), при этом культура возделывается более чем в 30 регионах [1]. Одновременно фиксируется выраженная территориальная концентрация: наибольшие площади сосредоточены в Приволжском федеральном округе (9,8 тыс. га) и Центральном федеральном округе (4,2 тыс. га), что формирует доминирование двух округов в структуре производства [1].

Развитие отрасли сопровождается усложнением структуры спроса и ростом роли переработки. По оценкам отраслевых маркетинговых исследований, российский рынок технической конопли в стоимостном выражении оценивается на уровне около 3,2 млрд руб., а в структуре выпуска продукции из конопли наибольшая доля приходится на продукты питания (около 54%), демонстрируя тенденцию к увеличению [2]. При этом дальнейшее расширение рынков напрямую связывается с готовностью инвестировать в технологичные мощности глубокой переработки и получение волокна высокой степени очистки [2].

Несмотря на позитивную динамику, отрасль сталкивается с управленческой проблемой несоответствия пространственного распределения сырьевой базы и центров переработки и потребления. Концентрация

производства в ограниченном числе регионов и федеральных округов потенциально повышает логистические и транзакционные издержки цепочек поставок, усиливает зависимость переработчиков от межрегиональных перемещений сырья и сдерживает формирование устойчивых «узлов» роста. В литературе и отраслевой аналитике активно обсуждаются технологические и институциональные аспекты развития коноплеводства, а также общая тенденция роста посевов в РФ в последние годы [3]. Однако в меньшей степени представлены прикладные оценки региональной концентрации и дисбалансов «производство–потребление» в разрезе федеральных округов, позволяющие обосновывать приоритеты территориального развития отрасли и параметры государственной и корпоративной поддержки.

Цель исследования заключается в оценке региональной концентрации производства и потребления технической конопли в России и выявлении дисбалансов распределения в разрезе федеральных округов.

Научная новизна работы состоит в обосновании методического подхода к количественной оценке концентрации и пространственных дисбалансов рынка технической конопли на уровне федеральных округов, а практическая значимость – в возможности использования результатов при выборе приоритетных направлений размещения перерабатывающих мощностей и инструментов поддержки отрасли с учетом региональной структуры сырьевой базы и спроса.

В отечественных исследованиях техническая конопля рассматривается как традиционная для России лубяная культура с высоким потенциалом для формирования многопрофильных рынков сырья и продуктов переработки. Так, А.А. Романенко, С.Г. Скрипников, Т.И. Сухорада показывают ретроспективу отрасли и причины её спада во второй половине XX века, подчёркивая, что современный этап связан с возможностью выращивания ненаркотических сортов и расширением направлений использования конопли в промышленности, однако дальнейшее продвижение сдерживается технологической отсталостью уборки и переработки [4].

Экономико-организационные аспекты развития подотрасли детально раскрываются в работах, посвящённых динамике производства, системе поддержки и ограничениям материально-технической базы. Л.И. Хоружий и Т.И. Ашмарина анализируют этапы возрождения коноплеводства на законодательном, научном и производственном уровнях, сопоставляют экономическую эффективность направлений использования сырья и фиксируют ключевые барьеры роста, включая недостатки нормативной среды, дефицит специализированной техники, слабость перерабатывающих мощностей и недостаточно сформированную культуру потребления и рынки сбыта [5].

В более поздних исследованиях усиливается акцент на комплексной диагностике текущего состояния отрасли и факторных основаниях наращивания объёмов. И.В. Великанова применяет SWOT-подход и факторный анализ валового сбора, показывая, что при сохраняющихся проблемах (техника, интеграционные связи, оборудование глубокой переработки, кадровый дефицит) увеличение выпуска в ближайшей перспективе в большей степени обеспечивается расширением посевных площадей и развитием семенного фонда [6].

Кадровый аспект как ограничение масштабирования подотрасли выделяется в публикациях В.Е. Руденко, где показан дефицит специалистов на всех звеньях цепочки «выращивание–переработка–сбыт», а также состояние образовательной базы и практик подготовки кадров в России и за рубежом [7].

Вместе с тем, несмотря на наличие работ, описывающих динамику отрасли, меры поддержки и технологические проблемы, в литературе сравнительно меньше представлены исследования, которые количественно раскрывают региональную концентрацию производства и спроса (потребления/переработки) и позволяют сопоставить округа как «доноры» и «реципиенты» в разрезе федеральных округов. Именно этот аналитический разрыв обосновывает необходимость статьи, ориентированной на оценку концентрации и пространственных дисбалансов рынка технической конопли в России.

Анализ производства технической конопли в Российской Федерации в 2019-2025 гг. свидетельствует о восходящем, но волатильном тренде, сопровождаемом резкой сменой территориального ядра отрасли (таблица 1).

Таблица 1 – Производство технической конопли по федеральным округам в 2019-2025 гг., тонн

Федеральный округ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Центральный	0	0	0	1 271	1 404	1 137	1 202
Приволжский	718	1 000	650	279	546	823	468
Южный	22	20	20	0	0	0	0
Итого по РФ	740	1 020	670	1 550	1 950	1 960	1 670

Источник: данные [8]

Совокупный выпуск по РФ увеличился с 740 т в 2019 г. до 1 960 т в 2024 г., после чего в 2025 г. зафиксирована корректировка до 1 670 т. Наиболее выраженные изменения пришлись на 2021-2022 гг.: после снижения общего выпуска с 1 020 т (2020 г.) до 670 т (2021 г.) произошло ускоренное восстановление до 1 550 т (2022 г.), а затем рост до 1 950-1 960 т в 2023-2024 гг. В целом динамика отражает стадию формирования рынка и высокую чувствительность отрасли к организационно-экономическим факторам и конъюнктуре.

Структурный анализ показывает, что в 20192021 гг. производство было крайне концентрировано в Приволжском федеральном округе (ПФО). Структура производства технической конопли по Федеральным округам представлена на рисунке 1.

На ПФО приходилось 97-98% общероссийского выпуска: 718 т (2019 г.), 1 000 т (2020 г.), 650 т (2021 г.). Южный федеральный округ (ЮФО) занимал лишь 2-3% (22-20 т), а Центральный федеральный округ (ЦФО) фактически не формировал заметного выпуска (0 т).



Рисунок 1 – Структура производства технической конопли по ФО в 2019-2025 гг., % [8]

Таким образом, на первом этапе наблюдалась модель «одного доминирующего округа», при которой отраслевой выпуск зависел от ограниченного набора региональных проектов и производственных цепочек ПФО.

За рассматриваемый период отрасль прошла путь от моноконцентрации выпуска в ПФО к модели двухполюсного распределения с ключевым центром в ЦФО и значимым «вторым ядром» в ПФО, при минимальном участии ЮФО. Практический вывод для статьи состоит в том, что региональная концентрация производства не является стабильной: она определяется не только агроклиматическими предпосылками, но и наличием конкретных производственно-перерабатывающих проектов и устойчивых цепочек сбыта. Это делает целесообразным дальнейший анализ дисбалансов «производство-потребление» и обоснование «точек роста» с учётом смены ведущих округов и повышенных рисков зависимости рынка от ограниченного числа территорий.

Оценка потребления показывает, что российский рынок технической конопли в 2019-2025 гг. характеризуется высокой территориальной концентрацией и устойчивым доминированием Центрального федерального округа (ЦФО). Суммарный объём потребления по РФ увеличился с 654 т в 2019 г. до 1 550 т в 2023 г., после чего снизился до 1 354 т в 2024 г. и 1 085 т в 2025 г. Наиболее резкая просадка наблюдалась в 2021 г. (263 т), что сформировало эффект «низкой базы» и последующий скачок в 2022-2023 гг. [8] Структура потребления по ФО представлена на рисунке 2.

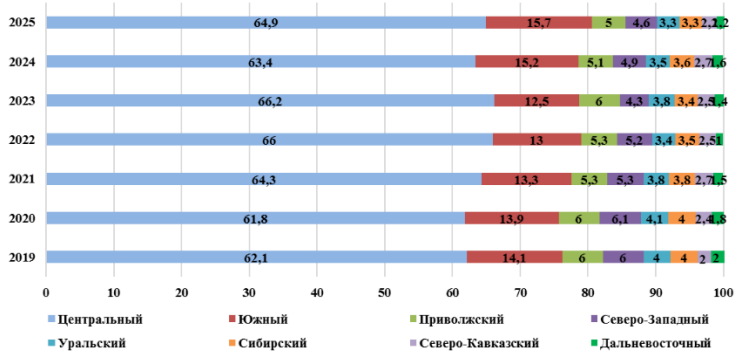


Рисунок 2 – Структура потребления по ФО, % [8]

Структурно потребление на протяжении всего периода концентрируется в ЦФО: доля округа находится в интервале 61,8-66,2% (2019-2025 гг.). Это указывает на то, что именно ЦФО выступает главным центром спроса/переработки и определяет общерыночную динамику. Вторую позицию стабильно занимает ЮФО с долей около 13-16%, причём в 2024-2025 гг. его удельный вес увеличивается (до 15,2-15,7%), что можно трактовать как укрепление регионального спроса и/или перерабатывающей активности. Остальные округа формируют «второй пояс» потребления: ПФО и СЗФО – примерно по 4,3-6,1%, УФО и СФО – около 3,3-4,1%, СКФО – порядка 2,0-2,7%, ДФО – 1,0-2,0%.

Результаты анализа показывают, что при любом изменении общего объёма рынка пространственная структура потребления остаётся концентрированной в ЦФО при устойчивой роли ЮФО как второго центра.

Для выявления пространственных дисбалансов между производством и потреблением применён индекс баланса федерального округа:

$$D_{fo} = \frac{P_{fo} - C_{fo}}{P_{fo} + C_{fo}} \quad (1)$$

где Pfo – доля округа в производстве,
Cfo – доля округа в потреблении (переработке).

Значение DfoD_{fo}Dfo принимает диапазон от −1 до +1:
– Dfo→+1 – выраженный профицит (донор);
– Dfo→−1 – выраженный дефицит (реципиент);
– Dfo≈0 – баланс производства и потребления.

Расчёты показывают, что в 2025 г. пространственная конфигурация рынка характеризуется сочетанием двух ключевых центров (ЦФО и ПФО) и группы округов-реципиентов. Приволжский ФО выступает устойчивым «донором» (высокая доля в производстве при заметно меньшей доле в потреблении): Dfo = 0,699. Центральный ФО характеризуется близостью долей производства и потребления (72,0% против 64,8%), что соответствует слабопрофицитной/близкой к сбалансированной позиции (Dfo = 0,053). Южный ФО и остальные округа в рамках имеющейся базы по производству имеют нулевую долю выпуска при положительной доле потребления, что приводит к Dfo = −1 и трактуется как реципиентная позиция.

На основе матричной типологии (ось X – доля в производстве, ось Y – доля в потреблении/переработке) выделяются следующие типы (рис. 3):

I. Ядро рынка (высокие производство и потребление);
II. Производственный донор (высокое производство, низкое потребление);
III. Потребляющий центр (низкое производство, высокое потребление);
IV. Периферийные реципиенты (низкое производство, низкое потребление).

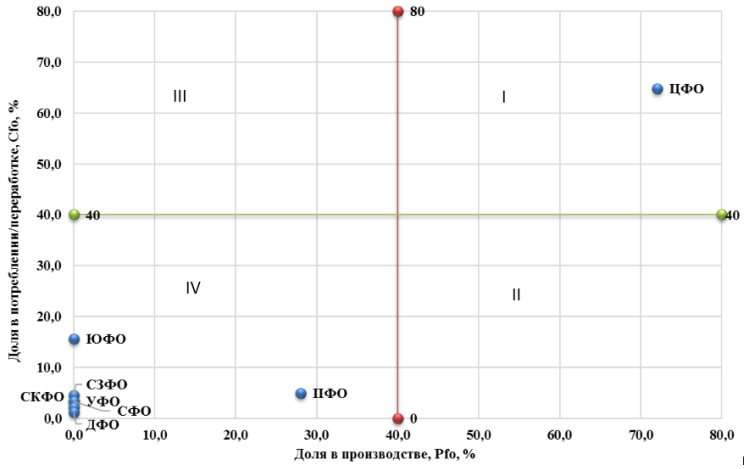


Рисунок 3 – Матрица типологии федеральных округов

По результатам исследования установлено, что рынок технической конопли в России формируется в условиях выраженной территориальной асимметрии: производство концентрируется в ограниченном числе федеральных округов и подвержено смене доминирующего центра, тогда как потребление (переработка) остаётся устойчиво сосредоточенным преимущественно в ЦФО при значимой роли ЮФО. Такая конфигурация означает, что дальнейшее расширение отрасли не может опираться исключительно на наращивание посевных площадей, а требует пространственно-выверенной настройки цепочки создания стоимости, прежде всего – рационального размещения перерабатывающих и распределительных узлов. В этой связи необходимо разработать модели «точек роста» по федеральным округам, позволяющие согласовать сырьевую базу и спрос, снизить логистические и транзакционные издержки и обеспечить рост добавленной стоимости в отрасли.

Таблица 2 – Модель «точек роста» технического коноплеводства по федеральным округам

Блок модели	Содержание	Практическая интерпретация для выбора «точки роста»
Цель	Снижение межрегиональных издержек и рост добавленной стоимости через узлы переработки и логистики	Поддержка направляется не «везде», а в опорные узлы, обеспечивающие эффект масштаба
Принцип	«Сшивка» сырьевой базы и рынков потребления	Узел выбирается там, где можно одновременно обеспечить сырьё, переработку и сбыт
Эффекты	1) снижение транспортных затрат и потерь качества 2) снижение транзакционных издержек контрактования 3) стандартизация качества и предсказуемость поставок 4) повышение эффективности размещения мощностей	Точка роста должна давать измеримый экономический эффект по логистике, контрактам и загрузке переработки
Критерии отбора (балльная оценка)	Сырьевая обеспеченность; рынок потребления/переработки; логистическая связность; промышленная база; институциональные условия; кадрово-научная база; риск-профиль	Кандидаты сравниваются по единой шкале и выбираются с наибольшим интегральным баллом
Тип A «Ядро рынка»	ЦФО – высокий выпуск и высокий спрос/переработка	Приоритет глубокой переработки, стандартизации продукции, опорных логистических хабов и распределения
Тип B «Производственный донор»	ПФО – высокий выпуск при меньшем спросе/переработке	Приоритет переработки рядом с сырьевой базой, удержание добавленной стоимости в округе, контрактные схемы поставок в округа-потребители
Тип C «Потребляющий центр»	ЮФО – устойчивый спрос при низком выпуске	Приёмно-распределительный и перерабатывающий узел, снижение зависимости от неритмичных поставок, обеспечение предсказуемости снабжения
Точки роста второго уровня	Округа-реципиенты/периферия (прочие ФО)	Пилотные проекты нишевой переработки, кооперация с ядром и донорами, инфраструктура качества (сертификация, хранение)
Предлагаемая конфигурация	ЦФО – точка роста 1; ПФО – точка роста 2; ЮФО – точка роста 3	Пространственная схема развития, ориентированная на баланс «сырьё–переработка–рынок»

Источник: составлено автором

Модель «точек роста» переводит выявленные концентрацию и дисбалансы рынка в прикладную схему территориального развития отрасли. ЦФО целесообразно рассматривать как ядро с приоритетом глубокой переработки и логистического распределения, ПФО как донорный округ с задачей закрепления переработки у сырьевой базы и развития контрактных поставок, ЮФО как потребляющий центр, для которого ключевыми становятся приёмно-распределительные и перерабатывающие узлы. Для остальных округов рациональны точки роста второго уровня, обеспечивающие кооперацию с ключевыми центрами и создание инфраструктуры качества, что в совокупности снижает издержки цепочки создания стоимости и повышает устойчивость развития технического коноплеводства.

Полученные результаты подтверждают, что пространственная организация рынка технической конопли в России определяется не только природно-климатическими предпосылками, но и конфигурацией цепочек стоимости, наличием производственных и перерабатывающих проектов, а также институциональными условиями. Выявленная очень высокая концентрация производства при высокой концентрации потребления означает повышенную зависимость отрасли от ограниченного числа территорий и проектов. Данные по производству в 2022-2024 гг. отражают не «равномерное развитие» регионов, а смену доминирующего центра и формирование двухполюсной структуры, где ключевая роль перераспределяется между ЦФО и ПФО.

Стабильная концентрация потребления в ЦФО при значимой роли ЮФО усиливает логистическую нагрузку и делает критическими вопросы устойчивости поставок и размещения переработки. Это особенно важно в условиях волатильности рынка (резкие изменения среднедушевого потребления и общего объёма), когда даже при росте спроса пространственная структура потребления остаётся жёстко концентрированной, а значит, «узкие места» возникают в снабжении и переработке.

Ограничением исследования выступает то, что потребление/переработка оценивались на основе имеющейся статистической и экспертной базы, что может не полностью отражать скрытые межрегиональные потоки и различия по продуктовым сегментам (волокно, костра, семена/масло и др.). Тем не менее предложенные индексы и матричная типология являются валидным инструментом для первичной диагностики и позволяют формировать управленческие выводы о приоритетах территориального развития.

Практическое значение результатов состоит в обосновании модели точек роста как узлов согласования производства и спроса, что может использоваться при разработке мер поддержки отрасли, выборе площадок под новые проекты переработки и построении кооперационных цепочек.

В ходе исследования установлено, что рынок технической конопли в России в 2019-2025 гг. развивается при высокой территориальной концентрации и выраженной пространственной асимметрии. Производство сосредоточено в ограниченном числе федеральных округов и характеризуется структурными сдвигами, тогда как потребление (переработка) остаётся устойчиво концентрированным, прежде всего в Центральном федеральном округе при заметной роли Южного округа. Сопоставление показателей концентрации и баланса «производство–потребление» подтверждает наличие округов-доноров и округов-реципиентов, что формирует межокружные потоки сырья и продукции и усиливает логистические и транзакционные издержки. Практический вывод состоит в том, что дальнейшее развитие отрасли требует пространственно-выверенного размещения перерабатывающих и распределительных узлов; в качестве инструмента предложена модель «точек роста» по федеральным округам, ориентированная на согласование сырьевой базы и спроса и повышение добавленной стоимости в цепочке переработки.

Источники:

1. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. ФГБУ «Россельхозцентр». Информационный листок Россельхозцентра № 4/2025 «Краткие итоги выращивания технической конопли на территории Российской Федерации в 2024 году» (исх. № 1-8/396 от 06.02.2025 г.) [Электронный ресурс]. – URL: https://rosselhoscenter.ru/upload/iblock/cb6/hwerxxtph6e9ss69dqbwcg9l2thlcpjf/%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%E2%84%96%204%20%281%29.pdf (дата обращения: 22.02.2026).
2. NeoAnalytics. Анализ российского рынка промышленной конопли: итоги 2024 г., прогноз до 2028 г. [Электронный ресурс] // РБК Исследования рынков. – 22 декабря 2025. – URL: https://marketing.rbc.ru/articles/16310/ (дата обращения: 22.02.2026).
3. Белая А. От тресты до семечки. Плюсы и проблемы выращивания и переработки технической конопли в России [Электронный ресурс] // Агроинвестор. – 2 июля 2021. – URL: https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/36096-ot-tresty-do-semechki-plyusy-i-problemy-vyrashchivaniya-i-pererabotki-tekhnicheskoy-konopli-v-rossii/ (дата обращения: 22.02.2026).
4. Романенко А.А., Скрипников С.Г., Сухорада Т.И. Конопля. Прошлое. Настоящее. Будущее? // Достижения науки и техники АПК. 2016. Т. 30, № 3. С. 39–41.
5. Хоружий Л.И., Ашмарина Т.И. Перспективы развития коноплеводства // Экономика сельского хозяйства России. 2021. № 3. С. 50–55. DOI 10.32651/213-50.
6. Великанова И.В. Производство технической конопли: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2024. № 7(113).
7. Руденко В.Е. Образовательная база коноплеводства // Чтения академика В. Н. Болтинского : сборник статей. 2024. С. 297–303.
8. IndexBox. Рынок технической конопли. Маркетинговое исследование. Октябрь 2025 г. – М., 2025. – 51 с. – Текст : электронный.

В.Л. Рыкунова – к.э.н, доцент кафедры экономической безопасности и налогообложения, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, valentina0209@.mail.ru,

V.L. Rykunova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economic security and taxation, Southwestern state university, Kursk, Russia;

С.А. Чефранова – обучающаяся факультета экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, chefranovass@mail.ru,

S.A. Chefranova – student of the faculty of economics and management, Southwestern state university, Kursk, Russia.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ
ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Аннотация. Статья посвящена исследованию показателей финансовой устойчивости предприятий пищевой промышленности в целях обеспечения экономической безопасности. Рассматриваются угрозы финансовой составляющей экономической безопасности предприятий пищевой промышленности, включая маржинальные угрозы, удлинение финансового цикла, долговые угрозы, ухудшение платежной дисциплины покупателей, угрозы инвестиционного характера. В статье представлена динамика ключевых показателей финансовой устойчивости предприятий пищевой промышленности. В статье обобщены системные проблемы отрасли и их финансовые последствия. Особое внимание уделяется оценке влияния уровня цифровизации на финансовые показатели и факторы безопасности отрасли. В заключении выделен ряд приоритетных условий, реализация которых способна обеспечить повышение уровня экономической безопасности предприятий пищевой промышленности.

Abstract. The article is devoted to the study of financial stability indicators of food industry enterprises in order to ensure economic security. The article examines the threats to the financial component of economic security of food industry enterprises, including marginal threats, lengthening of the financial cycle, debt threats, deterioration of customers' payment discipline, and investment-related threats. The article presents the dynamics of key financial stability indicators of food industry enterprises. The article summarizes the systemic problems of the industry and their financial consequences. Special attention is paid to assessing the impact of the level of digitalization on financial indicators and security factors of the industry. In conclusion, the article highlights a number of priority conditions that can be implemented to improve the economic security of food industry enterprises.

Ключевые слова: экономическая безопасность, пищевая промышленность, цифровая трансформация, финансовая устойчивость, ликвидность, платёжная дисциплина, рентабельность.

Keywords: economic security, food industry, digital transformation, financial stability, liquidity, payment discipline, and profitability.

Введение

Финансовая устойчивость предприятий пищевой промышленности Российской Федерации имеет принципиальное значение не только для обеспечения их индивидуальной платёжеспособности, но и для поддержания экономической безопасности агропромышленного комплекса и продовольственной безопасности страны. Пищевая промышленность формирует значимую часть добавленной стоимости агропромышленного производства, обеспечивает занятость, налоговые поступления и устойчивость внутреннего потребительского рынка. Поэтому ухудшение финансового состояния предприятий отрасли прямо отражается на динамике цен на продукты питания, доступности базовых товаров и уровне социально-экономической стабильности. Финансовая устойчивость в работе рассматривается как ключевой элемент экономической безопасности предприятий пищевой промышленности. Она определяет способность организации выполнять обязательства, финансировать текущую деятельность и развитие при допустимом уровне риска. Управление финансовой устойчивостью предприятия пищевой промышленности как ключевым компонентом экономической безопасности приобретает практическую значимость, что обеспечивает актуальность темы данного исследования.

Материал и методы исследования

При формировании авторского видения теоретических аспектов управления финансовой устойчивостью в целях обеспечения экономической безопасности в исследовании были использованы аналитический метод, статистический метод и системный подход.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях цифровой трансформации экономики предприятия пищевой промышленности одновременно получают новые возможности и сталкиваются с ростом финансовых и цифровых рисков. В практике крупных российских предприятий начинают использоваться системы сквозного мониторинга (ERPиBI-платформы), которые интегрируют данные бухгалтерского и управленческого учёта, что позволяет отслеживать показатели финансовой устойчивости в режиме реального времени и оперативно реагировать на негативные изменения [2].

Для отрасли характерны непрерывность производственного цикла, материалоёмкость, значительная доля запасов и высокая чувствительность к колебаниям цен на сырьё, тарифов и процентных ставок, поэтому снижение финансовой устойчивости быстро трансформируется в угрозы платёжеспособности и экономической безопасности. Наибольшую нагрузку на финансовую устойчивость создают сценарии, которые одновременно сдвигают притоки и увеличивают обязательные выплаты: логистические сбои и просрочки покупателей при росте стоимости заимствований, а также совпадение пиковых погашений с сезонным ростом запасов. Риски цифровой среды усиливают скорость и масштаб таких разрывов, но решающим остаётся денежный эффект по трём каналам: сжатие маржи, удлинение цикла «деньги – деньги», рост затрат на обслуживание долга [9].

В пищевой отрасли денежные разрывы чаще всего рождаются на стыке сезонных закупок, колебаний цен и курса, сроков расчётов с покупателями и стоимости долга. Скоропортящаяся продукция, логистика и «пики» спроса усиливают эффект: малый сбой быстро превращается в задержку выручки и рост обязательных выплат, что напрямую бьёт по платёжеспособности и экономической безопасности предприятия.

Также большой риск для платёжеспособности формируют рефинансирование и разрывы ликвидности. Далее следуют процентный риск и риск просрочек покупателей; риск по ковенантам усиливается при росте долга.

Валютная и инфляционная компоненты значимы при высокой импортной доле и жёсткой фиксации цен. Приоритизация мер вытекает из ранжирования: выравнивание графика погашений, поддержание платёжного календаря и денежного резерва, ускорение расчётов с дебиторами – первыми очередями снижают суммарный денежный разрыв.

Для финансовой составляющей экономической безопасности важно не только перечислить риски, но и показать механизм их трансформации в конкретные финансовые результаты: выручку, себестоимость, прибыль, денежный поток и структуру капитала. Финансовые угрозы целесообразно рассматривать как систему взаимосвязанных узлов, каждый из которых имеет собственные драйверы и сигналы ухудшения: маржинальность и рентабельность, оборотный капитал и финансовый цикл, долговая нагрузка и условия финансирования, расчётно-платежная дисциплина и концентрация контрагентов, инвестиционная программа и воспроизводство основных фондов.

Во-первых, маржинальные угрозы связаны с ограниченной возможностью быстро переложить рост затрат на цену конечного продукта. При колебаниях стоимости сырья, упаковки, транспортировки и энергоресурсов предприятие сталкивается со сжатием валовой маржи и снижением рентабельности продаж. Для отрасли характерны промо-активности и ценовое давление со стороны крупных покупателей, поэтому риск разрыва между динамикой себестоимости и отпускных цен повышается даже при сохранении объёмов производства.

Во-вторых, угрозы оборотного капитала формируются через удлинение финансового цикла /запасы – дебиторская задолженность – денежные средства/. Сезонные закупки, необходимость поддерживать страховые запасы и скоропортимость продукции увеличивают вероятность избыточного накопления запасов, списаний и дополнительных затрат на хранение. Одновременно отсрочки платежа покупателям и рост доли возвратов и рекламаций приводят к замедлению оборачиваемости дебиторской задолженности и росту потребности в краткосрочном финансировании.

В-третьих, долговые угрозы включают процентный риск, риск рефинансирования и риск нарушения финансовых ковенант. При высокой доле заёмных средств рост ставки или ужесточение требований кредиторов снижает покрытие процентов, уменьшает свободный денежный поток и ограничивает инвестиционную активность.

В-четвёртых, угрозы расчётов и контрагентов проявляются через ухудшение платёжной дисциплины покупателей, рост доли просроченной дебиторской задолженности и концентрацию выручки на ограниченном числе клиентов. Для предприятий пищевой промышленности критичны отношения с сетевым ритейлом и крупными оптовыми покупателями: длительные отсрочки, удержания, штрафы и спорные вычеты способны существенно смещать притоки денежных средств и увеличивать кредитный риск.

В-пятых, угрозы инвестиционного характера связаны с необходимостью постоянного обновления оборудования и цифровой инфраструктуры. Недоинвестирование ведёт к росту издержек, повышению брака и простоям, тогда как чрезмерная нагрузка инвестиционных платежей на денежный поток (в том числе на фоне затрат на цифровизацию) может снижать ликвидность и ухудшать показатели долговой устойчивости.

Практическую ценность для управления экономической безопасностью даёт система финансовых индикаторов раннего предупреждения. К числу таких индикаторов относятся: динамика валовой маржи и рентабельности продаж; коэффициенты текущей и быстрой ликвидности; величина и структура чистого долга; коэффициент покрытия процентов; длительность финансового цикла; доля просроченной дебиторской задолженности и объем резервов по сомнительным долгам; концентрация выручки на ключевых покупателях; отклонения фактических денежных потоков от платёжного календаря.

Наконец, в условиях цифровой трансформации усиливается роль операционных рисков финансового контура (ЭДО, EDI, автоматизация платежей, интеграция учётных систем). Такие риски не всегда сразу дают прямой убыток, но ускоряют распространение ошибок и сбоев на всю цепочку расчётов и отчётности. Поэтому финансовые угрозы в цифровой среде требуют усиления внутренних контролей: разграничения прав доступа, обязательного согласования платежей, регулярной сверки данных и наличия резервных процедур на случай отказа ИТ-систем [7]. Для увязки нефинансовых угроз с финансовой устойчивостью предприятия целесообразно рассматривать их через каналы влияния на выручку, затраты, оборотный капитал и доступность финансирования (рисунок 1).



Рисунок 1 – Каналы трансляции нефинансовых угроз в финансовые последствия

Схема показывает механизм трансформации угроз: нефинансовые риски приводят к нарушениям процессов и управляемости, после чего проявляются через четыре финансовых канала – потери выручки, рост затрат, рост потребности в оборотном капитале и ухудшение условий финансирования.

Для количественной оценки показателей финансовой устойчивости предприятий пищевой промышленности в работе используется агрегированный подход на основе официальных статистических данных по виду экономической деятельности С10 «Производство пищевых продуктов» (таблица 1).

Таблица 1 – Исходные агрегированные показатели финансовой отчётности предприятий пищевой промышленности РФ (ОКВЭД С10), 2020-2024 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. откл. (2024-2020)	Темп прироста, % (2024* к 2020)
Валюта баланса	75,9	85,6	98,3	118,4	129,6	53,7	70,8%
Собственный капитал	11,9	16,2	21,1	26,1	30,7	18,8	158,0%
Совокупные обязательства	52,8	57,2	63,6	77,7	83,1	30,3	57,4%
Внеоборотные активы	46,6	52,7	58,6	69,6	75,6	29,0	62,2%
Оборотные активы	20,8	23,9	28,6	35,7	39,6	18,8	90,4%
Чистая прибыль	3,3	7,5	7,1	8,2	10,1	6,8	206,1%
Выручка	52,6	69	74,6	87,1	98,1	45,5	86,5%

Источник: составлено автором на основе [1]

Представленные агрегированные показатели финансовой отчётности предприятий пищевой промышленности РФ за 202002024 гг. отражают общий рост масштабов деятельности отрасли: увеличиваются валюта баланса, объём как внеоборотных, так и оборотных активов, а также выручка. Одновременно нарастает собственный капитал и чистая прибыль, что указывает на улучшение финансового результата и постепенное укрепление «капитальной подушки». Вместе с тем рост совокупных обязательств остаётся значимым, что свидетельствует о сохранении высокой роли заёмного финансирования и потенциальной чувствительности отрасли к удорожанию кредитных ресурсов и рискам ликвидности.

На основе данных таблицы 1 рассчитаны ключевые показатели финансовой устойчивости и ликвидности, динамика которых представлена в таблице 2.

Доля собственного капитала за 2020-2023 гг. возросла с 18,4 до 25,1 %, тогда как доля заёмного капитала сократилась с 81,6 до 74,9 %. Несмотря на то, что заёмные источники по-прежнему доминируют в структуре пассивов, наблюдается устойчивая тенденция к увеличению веса собственного капитала. С точки зрения экономической безопасности это следует оценивать, как позитивный тренд: отрасль остаётся высоко зависимой от внешнего финансирования, однако часть рисков компенсируется укреплением «капитальной подушки» предприятий и повышением способности поглощать внешние шоки без критического ухудшения платёжеспособности.

Таблица 2 – Динамика ключевых показателей финансовой устойчивости предприятий пищевой промышленности РФ за 2020-2024 гг.

Показатель	Норматив	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. откл. (2024/2020)	Темп прироста, % (2024* к 2020)
Коэффициент автономии	>0,5	0,27	0,29	0,32	0,33	0,36	0,09	33,3
Коэффициент финансовой зависимости	<0,5	0,82	0,78	0,75	0,75	0,71	-0,11	-13,4
Коэффициент текущей ликвидности	1,2-2,5	1,48	1,56	1,68	1,79	1,89	0,41	27,7
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,06	0,06	0,08	0,07	0,08	0,02	33,3
Коэффициент быстрой ликвидности	0,8-1	0,9	0,93	1	1,05	1,10	0,20	22,2
Коэффициент финансового левериджа	1-1,5	1,01	1,04	0,95	0,96	0,93	-0,08	-7,9
Коэффициент обеспеченности сос	>0,1	0,1	0,11	0,14	0,14	0,16	0,06	60,0
Коэффициент капитализации	<1	4,44	3,53	3,01	2,98	2,26	-2,18	-49,1
Коэффициент маневренности капитала	0,2-0,5	0,66	0,66	0,66	0,65	0,65	-0,01	-1,5
Коэффициент оборачиваемости активов	0,6-1,6	0,69	0,8	0,76	0,74	0,77	0,08	11,6
Коэффициент покрытия процентов	3-4	3,3	3,84	4,73	4,63	5,34	2,04	61,8

Для комплексной оценки финансовой устойчивости предприятий пищевой промышленности недостаточно рассматривать только структуру капитала и показатели ликвидности: даже при приемлемых коэффициентах платёжеспособность в долгосрочной перспективе обеспечивается прежде всего способностью отрасли генерировать прибыль и формировать внутренние источники финансирования.

Динамика ключевых показателей рентабельности представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика показателей рентабельности предприятий пищевой промышленности РФ

Показатель%	норматив	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. откл. (2024-2020)	Темп приросста., % (2024 к 2020)
ROS, рентабельность продаж	5-20	3,5	3,2	4,2	4,4	4,8	1,3	37,1
ROA, рентабельность активов	6-12	3,6	3,9	5,2	4,9	5,6	2,0	55,6
ROE, рентабельность собственного капитала	15-20	20,6	20,9	24,8	22,5	24,7	4,1	19,9

Источник: составлено автором на основе расчётов по данным [8]

Как видно из таблицы 3, рентабельность продаж (ROS) в 2020-2023 гг. находится в диапазоне порядка 3,2-4,4 %, то есть несколько ниже типичных ориентировочных значений 5-20 %, однако демонстрирует умеренный рост, что свидетельствует о постепенном улучшении ценовой маржи и эффективности управления затратами. Рентабельность активов (ROA) оценивается на уровне 3,6-5,2 % при рекомендуемом интервале 6-12 %, но её значения возрастают по сравнению с 2020 г. и лишь незначительно снижаются в 2023 г. Наиболее высокие значения показывает рентабельность собственного капитала (ROE), которая стабильно превышает 20 % при ориентире 15-20 %. Это свидетельствует о высокой доходности вложений собственников капитала в предприятия пищевой промышленности, однако значительная часть этой доходности обеспечивается за счёт использования

эффекта финансового рычага, то есть широкого привлечения заёмных средств.

Оценка показателей ликвидности и платёжеспособности показывает, что формально большинство предприятий отрасли способны выполнять краткосрочные обязательства, однако запас прочности по ликвидности остаётся ограниченным. При неблагоприятном сочетании факторов (снижение выручки, рост издержек, удорожание заёмного капитала) это способно привести к кассовым разрывам и росту просроченной кредиторской задолженности.

Показатели рентабельности демонстрируют неоднородную динамику: маржинальность бизнеса остаётся под давлением роста расходов на сырьё, энергоносители, логистику и персонал. В результате даже при сохраняющихся объёмах выручки потенциал самофинансирования предприятий ограничен, что усиливает зависимость от внешних источников капитала и усугубляет риски финансовой устойчивости.

Таким образом, проведенный анализ показателей финансовой устойчивости предприятий пищевой промышленности за 2020-2024 гг. выявил ряд устойчивых негативных тенденций. Отрасль характеризуется структурной финансовой уязвимостью. Показатели продемонстрировали исключительную чувствительность к внешним шокам, что подтверждается резким ухудшением всех ключевых коэффициентов в 2022 году. Вместе с тем, наметившаяся в 2023-2024 гг. положительная динамика, такая как медленный рост автономии, восстановление ликвидности и ускорение оборачиваемости активов, свидетельствует о наличии у отрасли адаптационного потенциала и способности к восстановлению. Однако для перехода в зону устойчивой безопасности необходима целенаправленная работа по оптимизации структуры капитала и внедрению современных систем управления денежными потоками и оборотным капиталом, в том числе с использованием цифровых инструментов.

Цифровые технологии воздействуют на финансовое состояние предприятий сразу по нескольким каналам: через повышение прозрачности и управляемости денежных потоков, оптимизацию запасов и производственных процессов, снижение транзакционных издержек и ускорение оборота капитала, а также через улучшение качества риск-менеджмента. В таблице 4 обобщены результаты статистической оценки влияния уровня цифровизации на финансовые показатели и факторы безопасности.

Проведенный анализ показателей финансовой устойчивости и статистической оценки факторов экономической безопасности показывает, что предприятия пищевой промышленности функционируют в условиях совокупного влияния финансовых, рыночных, институциональных и технологических рисков. Эти риски носят системный характер и проявляются как на уровне макроэкономической конъюнктуры, так и на уровне финансово-хозяйственной деятельности конкретных предприятий, что требует комплексного и проактивного подхода к управлению экономической безопасностью.

Ключевая уязвимость отрасли – недостаточная финансовая автономия при высокой роли заёмного финансирования. Коэффициент автономии в 2020–2024 гг. повышается, но остаётся существенно ниже рекомендуемого уровня. При этом коэффициент капитализации снижается, однако всё равно значительно превышает ориентир <1, что означает сохранение высокой долговой «надстройки» над собственным капиталом.

Таблица 4 – Каналы влияния цифровой трансформации на финансовые показатели и экономическую безопасность предприятий пищевой промышленности

Направление цифровой трансформации	Затронутые финансовые показатели	Основной механизм влияния	Эффект для экономической безопасности
Автоматизация учета и аналитики (ERP, BI, сквозная отчетность)	Рентабельность продаж, ликвидность, оборачиваемость активов	Повышение прозрачности денежных потоков, оперативный контроль затрат и выручки, более точное планирование	Снижение риска кассовых разрывов, повышение устойчивости к ценовым и спросовым шокам
Цифровизация управления запасами и производством (MES, WMS, прогнозирование спроса)	Оборачиваемость запасов, длительность финансового цикла, потребность в оборотном капитале	Оптимизация уровня запасов, сокращение простоев и брака, ускорение производственного цикла	Сокращение замороженных средств, снижение операционных рисков, рост эффективности использования капитала
Системы кибербезопасности и защиты данных	Непрерывность операционной деятельности, операционные расходы, репутационные риски	Предотвращение сбоев ИТ-систем, утечек данных, мошенничества	Снижение риска остановки производства и сбыта, предотвращение прямых финансовых потерь и штрафов
Цифровые решения в управлении дебиторской задолженностью и платежами (скоринг контрагентов, онлайн-банкинг, напоминания)	Оборачиваемость дебиторской задолженности, доля просроченной задолженности, показатели ликвидности	Более точная оценка платёжеспособности контрагентов, автоматизация контроля сроков платежей	Снижение кредитного риска, уменьшение вероятности кассовых разрывов
Цифровые каналы сбыта и взаимодействия с контрагентами (онлайн-продажи, EDI, личные кабинеты)	Выручка, дебиторская задолженность, оборачиваемость дебиторской задолженности	Ускорение документооборота и расчетов, расширение рынка сбыта, снижение транзакционных издержек	Снижение риска неплатежей, улучшение качества клиентской базы, повышение устойчивости к сужению отдельных рынков

Источник: составлено автором по данным [5]

Ключевые системные проблемы экономической безопасности предприятий пищевой промышленности и их финансовые последствия обобщены в таблице 5.

Структура пассивов делает отрасль чувствительной к росту процентных ставок и к ухудшению условий рефинансирования. Количественно эта зависимость подтверждается динамикой совокупной задолженности: по данным структуры заёмного капитала, она увеличивается примерно на 58%. Рост наблюдается как по кредитам и займам (+62%), так и по кредиторской задолженности (+53%). При сохранении высокой доли заёмного финансирования даже умеренное ухудшение конъюнктуры (ставки, спрос, сроки расчётов) может трансформироваться в ухудшение платёжеспособности и ограничение инвестиционных возможностей.

Совокупность выявленных проблем позволила сформулировать ключевые условия обеспечения экономической безопасности предприятий пищевой промышленности, отраженные в таблице 6.

Таблица 5 – Системные проблемы экономической безопасности предприятий пищевой промышленности и их финансовые последствия

Группа проблем	Конкретное проявление	Влияние на экономическую безопасность	Финансовые последствия
Структурные финансовые	Коэффициент автономии 0,41-0,45 при норме 0,5; капитализации 4,44-2,26 при норме <1	Зависимость от кредиторов, риск потери контроля	Рост чувствительности к ставкам, риск рефинансирования, ограничение инвестиций
Ликвидность и платёжеспособность	Коэффициент абсолютной ликвидности 0,06-0,08 при норме 0,2-0,5	Неспособность оперативно реагировать на угрозы	Риск кассовых разрывов, штрафы/пени, рост потребности в краткосрочном финансировании
Оборотный капитал	Длительный финансовый цикл (46-50 дней) и период оборота запасов (37-39 дней)	Рост потребности в оборотных средствах, повышение кредитной потребности	«Связывание» ликвидности в цикле, рост потребности в оборотных средствах
Процентная нагрузка	Рост совокупной задолженности; рост доли процентных расходов в выручке на фоне повышения ключевой ставки	Снижение чистого денежного потока, сжатие финансового резерва	Усиление процентного риска и риска рефинансирования
Маржинальные риски	Сближение динамики цен производителей и цен на сырьё/материалы; рентабельность продаж ниже ориентира (3,2–4,8 при норме 5–20)	Снижение способности к самофинансированию	Ухудшение покрытия долга, рост зависимости от внешних источников
Цифровые / операционные	Неоднородность цифровизации; уязвимость к киберугрозам при недостаточном контуре информационной безопасности	Снижение управляемости рисками и прозрачности потоков	Операционные потери, рост транзакционных издержек, риск инцидентов информационной безопасности

Источник: составлено автором по данным [6] и таблиц 1-3

Таблица 6 – Условия обеспечения экономической безопасности предприятий пищевой промышленности

Условие	Содержание	Ожидаемый эффект	Срок реализации
Оптимизация структуры капитала	Увеличение доли собственного капитала до 50-55%, ограничение роста краткосрочного долга, работа с долгосрочными источниками	Снижение финансовой зависимости, уменьшение риска рефинансирования, рост автономии, снижение капитализации, устойчивое покрытие процентов	2-3 года
Управление ликвидностью и движением денежных средств	Разработка платежных календарей, создание страховых запасов ликвидности	Ликвидация кассовых разрывов, повышение коэффициента абсолютной ликвидности, снижение доли просрочки, стабильность движения денежных средств	До 1 года
Управление оборотным капиталом	Регламенты по дебиторской задолженности, кредитные лимиты контрагентов, оптимизация запасов	Сокращение оборота дебиторской задолженности/запасов, снижение потребности в оборотных средствах	1-2 года
Повышение маржинальной устойчивости	Управленческий учет затрат, контроль энерго- и сырьевой составляющей, сценарное ценообразование	Рост ROS/ROA, устойчивость к росту себестоимости	1-2 года
Цифровой контур и киберустойчивость	ERP/BI + контур контроля движения денежных средств/дебиторской задолженности/запасов; базовые меры кибербезопасности	Снижение операционных потерь, ускорение управленческих решений	2-3 года

Источник: составлено автором

Выводы

На основе анализа представленных проблем можно выделить ряд приоритетных условий, реализация которых способна обеспечить повышение уровня экономической безопасности предприятий пищевой промышленности.

Во-первых, необходимо оптимизировать структуру капитала за счет постепенного увеличения доли собственного капитала и снижения зависимости от краткосрочных заемных ресурсов. Целесообразно ориентироваться на рост коэффициента автономии до уровней, близких к нормативным значениям, а также на уменьшение доли краткосрочных обязательств с текущих 64-69 % до более сбалансированных значений. Это предполагает перераспределение долговой нагрузки в пользу долгосрочного финансирования, развитие внутренних источников капитала (нераспределенная прибыль, выпуск акций/долей), а также активизацию работы по привлечению стратегических инвесторов.

Во-вторых, требуется формирование и внедрение комплексной системы управления ликвидностью. Речь идет не только о поддержании нормативных значений коэффициентов ликвидности, но и о переходе к активному управлению денежными потоками на основе бюджетирования, прогнозирования и сценарного анализа. Это предполагает оптимизацию графиков поступлений и платежей, сокращение периода оборачиваемости дебиторской задолженности, рационализацию политики запасов и интеграцию инструментов казначейского управления в единое информационное пространство предприятия [3].

В-третьих, критически важным условием является ускорение цифровой трансформации финансово-экономических процессов. Внедрение интегрированных информационных систем, систем бизнес-аналитики, технологий предиктивной аналитики и робото-процессной автоматизации позволяет повысить прозрачность финансовых потоков, ускорить подготовку управленческой отчетности, улучшить качество прогнозов и снизить операционные риски. Цифровизация процессов управления запасами, закупками и продажами способствует снижению затрат и повышению устойчивости к внешним шокам.

В-четвертых, необходимо развитие системы управления рисками, интегрированной в контур экономической безопасности. Речь идет о формировании единой риск-политики, регулярной идентификации и оценке финансовых, операционных, рыночных и технологических рисков, разработке мероприятий по их минимизации, а также о создании механизмов мониторинга ключевых риск-индикаторов. Особое значение приобретает обеспечение кибербезопасности: защита критически важных информационных систем, резервное копирование и восстановление данных, регламентация доступа и реагирования на инциденты информационной безопасности.

В-пятых, важным условием является совершенствование управления затратами и повышение операционной эффективности. Внедрение методов управленческого учета, контроля и анализа затрат (ABC/ABB-костинг, бюджетирование, факторный анализ), оптимизация производственных процессов, энергосбережение и

ресурсосбережение позволяют сформировать дополнительный финансовый резерв, который может быть направлен на укрепление финансовой устойчивости, снижение долговой нагрузки и финансирование проектов по цифровой трансформации [4].

Реализация этих условий позволит существенно повысить уровень экономической безопасности предприятий пищевой промышленности, обеспечить их устойчивое развитие в условиях нестабильности и создать основу для долгосрочной конкурентоспособности. Критически важным является комплексный подход, предполагающий одновременное решение проблем финансовой устойчивости, ликвидности, цифровизации и управления рисками, что позволит создать синергетический эффект и значительно усилить защищенность предприятий от современных вызовов и угроз.

Источники:

1. Банк России. Статистика финансового состояния организаций нефинансового сектора Российской Федерации – Текст: электронный // Официальный сайт Банка России. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/Non-financial_sector/Statistics_fin_condition/ (дата обращения: 08.12.2025).
2. Земляк С.В. Анализ влияния цифровых технологий на финансовую устойчивость российских компаний: монография / С.В. Земляк, Е.В. Ганичева, О.М. Гусарова [и др.] ; под ред. С.В. Земляк – Текст: электронный – М.: Дашков и К°, 2022 – С. 23-29 – URL: https://znanium.com/catalog/product/2128188 (дата обращения: 08.12.2025).
3. Зюкин Д.А. Устойчивое функционирование предприятий перерабатывающей промышленности как фактор обеспечения продовольственной безопасности / Д.А. Зюкин, А.О. Спицына, А.В. Волкова, К.Б. Жилинкова – Текст: электронный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 4-3. – С. 408-414. – URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=3439 (дата обращения: 18.12.2025).
4. Кадри А. О.Методические подходы к управлению структурой капитала предприятия – Текст: электронный // Научный лидер. – 2022. – URL: https://scilead.ru/article/2470-metodicheskie-podkhodi-k-upravleniyu-struktur (дата обращения:18.12.2025).
5. Крапива Т.В. Цифровая трансформация пищевой промышленности России – фудтех. Состояние и структура отрасли / Т.В. Крапива, Н.И. Давыденко, Л.А. Маюрникова – Текст: электронный // Продовольственная политика и безопасность. – 2024. – Т. 11. – № 3. – С. 519-540. – URL: https://1economic.ru/lib/121591 (дата обращения: 15.12.2025).
6. Ратушнова И.Г. Пути укрепления финансового состояния предприятий пищевой промышленности / И.Г. Ратушнова, А.В. Щуцкая – Текст: электронный // Материалы XLIX Самарской областной студенческой научной конференции. – 2023. – URL: https://journals.eco-vector.com/osnk-sr2023/article/view/346676/135206 (дата обращения: 28.12.2025).
7. Смирнова О.М. Риски цифровой экономики – необходимость трансдисциплинарного анализа / О.М. Смирнова – Текст: электронный // История и философия науки в эпоху перемен: материалы (Том 4). – 2018. – С. 61-64. – URL: https://rshps.org/wp-content/uploads/2018/08/Tom_4_ot_23_08_2018.pdf (дата обращения: 08.12.2025)
8. TestFirm.ru. Пищевая промышленность – Текст: электронный // TestFirm.ru. – URL: https://www.testfirm.ru/otrasli/10/ дата обращения: 08.12.2025).
9. Хузин Б.И. Управление финансовой устойчивостью организации в современных экономических условиях / Б.И. Хузин – Текст: электронный // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 3. – С. 45-53. – URL: https://esj.today/PDF/43ECVN324.pdf (дата обращения: 08.11.2025).

Н.И. Селиверстова – к.с.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия, dina-voda@mail.ru,

N.I. Seliverstova – candidate of agricultural sciences, associate professor of the department of state and municipal management, Orenburg state university, Orenburg, Russia.

КОМПЕТЕНЦИИ И МОДЕЛИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ
THE COMPETENCIES AND MODELS OF DIGITAL TRANSFORMATION FOR TERRITORIAL ENTITIES

Аннотация. Статья обращает внимание на практическую реализацию цифровой трансформации регионов современной России, информационно-коммуникативную компетенцию как части социально-экономической ситуации, определяющей темпы ее реализации. Рассмотрен компетентностный подход при рассмотрении цифровой трансформации регионов как индикатор данного развития и алгоритм улучшения эффективности «обратной связи» – восприятия пользователей жителей территориальных образований регионов. Объектом анализа выступает информационная и коммуникативная компетентность населения и способы повышения ее эффективности в условиях региональной дифференциации. Анализ электронных средств массовой информации, официальных порталов, компаративный анализ и моделирование рассмотрены как инструменты современного государственного управления, в контексте всеобщей цифровизации социально-экономической сферы, реализуемой в настоящее время в регионах. Отмечено, что информационная и коммуникативная компетентность населения сталкивается с рядом проблем, но является потребностью жителей территориальных образований в составе регионов России. Показано, что существуют региональные проблемы информационной и коммуникативной компетентности населения; к ним прибавляется проблема региональной дифференциации, задающей реальные сложности на пути мезоуровневой цифровизации. Обозначены цель, задачи и подходы к предпринятому исследованию, включая анализ вторичных данных экономических и социологических исследований, графический метод представления данных. Осуществлено моделирование новых условий функционирования государственной региональной политики в контексте информационной и коммуникативной компетентности населения.

Abstract. The article draws attention to the practical implementation of the digital transformation of the regions of modern Russia, as well as the information and communication competence as part of the socio-economic situation that determines the pace of its implementation. In addition, the article examines the competence-based approach to the digital transformation of regions as an indicator of this development and an algorithm for improving the effectiveness of "feedback" – the perception of users by residents of the regions. The object of analysis is the information and communication competence of the population and the ways to increase its effectiveness in the context of regional differentiation. The analysis of electronic media, official city portals, comparative analysis, and modeling are considered as tools of modern public administration, in the context of the general digitalization of the socio-economic sphere currently being implemented in the regions. It is noted that the information and communication competence of the population faces a number of problems, but it is a need for residents of territorial entities within the regions of Russia. It is shown that there are problems of information and communication competence of the population in many regions of Russia, and they are complemented by the problem of regional differentiation, which poses real challenges to meso-level digitalization. The purpose, objectives, and approaches of the study are outlined, including the analysis of secondary data from economic and sociological research and the use of graphical methods to present the data. The new conditions for the functioning of state regional policy have been modeled in the context of the population's information and communication competence.

Ключевые слова: компетентностный подход, цифровизация, качество жизни населения, цифровая зрелость региона, информационно-коммуникативная компетенция, готовность к усвоению информационно-коммуникативной компетенции.

Keywords: the competency-based approach, digitalization, the quality of life, digital maturity of the region, the information and communication competence, the readiness to acquire information and communication competence.

Введение

Социально-экономические условия территориального образования определяют качество жизни, растущие потребности населения, закрепленного за ним. Связано это с организацией компетентностного подхода к характеристикам населения, потенциалом на территории их жизнедеятельности. Считаем, что компетентностный подход применим не только к социальной среде, но и к экономической, которая трансформируется в настоящее время. Причем эта трансформация зачастую обусловлена процессами цифровизации.

Е. В. Алтухова в своей статье «Компетентностный подход в условиях цифровизации экономики» попыталась объединить и социальный и экономический подходы к компетенциям, проектный и управленческий контексты, определив условия реализации модели компетентностного подхода через ее взаимосвязь с моделью инновационного развития экономики.

Итак, все популярнее становится компетентностный подход как условие определенного качества жизни населения в России, так как человеческий потенциал поставлен в зависимость от своего содержания, в том числе и благодаря реализуемой государственной политике России сегодня. Существует позиция, при которой данный подход рассматривается как инструмент конкурентного позиционирования в условиях развития территории. Инструментом развития региональной социально-экономической системы выступает ее инновационная политика, которая в условиях цифровизации должна формировать технологические компетенции [1].

Итак, очевидна взаимосвязь между процессом приобретения компетенций и цифровизацией в контексте регионального развития сегодня. Они становятся взаимосвязанными и усиливают эффект друг друга. Тем не менее далеко не все исследователи сегодня в региональном развитии рассматривают и компетентностный подход и цифровизацию одновременно. Последнее явление подлежит более частому анализу в различных обстоятельствах, но полагаем, что они интенсивнее протекают на федеральном уровне власти, по причине большей наполненности ресурсами любого направления исследования.

Компетентностный подход в социально-экономическом развитии наибольшее распространение в России получил в 2010-х-начале 2020х гг, а попыток объединить этот подход и цифровизацию для населения территориальных образований не так много. Считаем, что данное исследование, можно рассмотреть и в обозначенном контексте. При этом преобладают исследования уровней и степени цифровизации, распространенные на:

– государственный аппарат и его субъектов;

– коммерческий сектор управления.

Мало исследованным в данных обстоятельствах остается именно население как субъект управления и государственными и коммерческими социально-экономическими системами. Хотя именно они, на наш взгляд, становятся точкой пересечения интересов, обозначенных выше хозяйственных групп.

Таким образом, актуальность предпринятого исследования очевидна и потому, что важным становится контекст рассмотрения компетентностного подхода, условий коммуникативной компетенции как фактора освоения цифровизации, его саморазвития. Итак, в данной статье прослеживается тенденция изучения и коммуникативной компетенции и современного ключевого фактора ее формирования.

В соответствии с изложенным, цель данного исследования, предложить модель информационно-коммуникативной компетенции как условия эффективной цифровизации населения территориальных образований.

Определим задачи исследования:

– рассмотреть компетентностный подход как условие формирования качества жизни населения территориальных сообществ;

– определить сущность информационной компетентности для населения территориальных сообществ;

– охарактеризовать цифровизацию как условие роста и развития для населения территориальных сообществ;

– сформулировать модель информационной компетентности при учете социально-экономических особенностей российских жителей территориальных образований в настоящее время;

– предложить рекомендации по формированию информационно-коммуникативной компетенции, с опорой на различные степени готовности к ее усвоению представителей территориальных сообществ.

Научная новизна исследования состоит в том, что данная работа является попыткой формулировки модели формированию информационно-коммуникативной компетенции, с опорой на различные степени готовности к ее усвоению представителей территориальных сообществ.

В качестве методов исследования были использованы функциональный и компетентностный подходы, статистический и графический методы, а также контент – анализ печатных и электронных СМИ, анализ вторичных данных, анализ официальных интернет-платформ.

Основная часть

Целью эффективных отношений органов власти и населения территориальных образований становиться повышение их качества жизни, в современных условиях. Считаем, что некоторые аспекты данного процесса необходимо углубить, тем более, что органы власти заинтересованы и в информационной и в цифровой грамотности физических и юридических лиц.

Население территориальных образований наиболее уязвимо для информационных и цифровых потоков, но является их активным пользователем, продуцируя их часть в процессе своей жизнедеятельности. Соответственно, констатируем заинтересованность органов власти в формировании целого ряда информационных компетенций у данной группы населения, что частично уже реализуется в процессах текущего функционирования государственного аппарата.

Практическая ориентация компетентностного подхода определяет его значение в экономике России. Считается, что это методология, ориентированная на формирование у обучающихся способности применять знания на практике (компетенций). Гибкость обозначенного подхода не только в его системном применении в социально-экономических системах, но и в адаптации к любым факторам внешней и внутренней среды, которых все больше и больше. Считаем данный подход наиболее удобным в контексте восприятия качества жизни территориальных образований. Хотя и преобладают исследования этого подхода как ключевого в образовательной сфере, их выводы могут быть распространены и на формирование качества жизни населения территориальных сообществ. Последнюю категорию рассматриваем как целевую, на которую распространены ранее упомянутые факторы.

Отметим, практику рассмотрения качества жизни посредством формирования ряда компетенций для населения территориальных сообществ. Не теоретические, но практические исследования региональной направленности задают данный контекст (Е.А. Ямгур, которая предложила «Стратегию ментальной безопасности граждан»; Т. Ю. Калаврий, Е. В. Романова, соединившие качество региональной жизнедеятельности и субъективное восприятие условий проживания населения территориальных сообществ.) [2, 3].

Компетентность в региональном аспекте рассматривают редко, в основном в привязке к чему-либо, тем не менее требования к ней неизменно возрастают в отношении социально-экономического обслуживания, производства, человеческого капитала. Последний значим для регионального управления, так как характеризует рейтинг региона и привлекательность его социально-экономического развития.

Тем не менее в региональном человеческом капитале сравнительно недавно появилась и цифровая компетентность, но исследователи затрудняются с ее измерением по всем регионам России. Так, Е.А. Стрябкова и Е.В. Вейс определили в 2020 г. основные индикаторы человеческого капитала региона и выявили его «сетевую» составляющую [4]. Полагаем, что это одна из первых попыток связать цифровизацию и человеческий капитал в нашей стране. Таким образом, цифровая компетентность в региональном аспекте набирает обороты, востребована, но преобладает ее восприятие как фактора эффективности качества жизни населения территорий.

Популярными для характеристики качества жизни населения становятся понятия «цифровизация» и «компетентность». Первое детерминирует новое условие жизни практически во всех современных странах, второе – популяризацию нового условия жизни прежде всего в России. Так, например, коллектив авторов И.А. Щеткина, Е.М. Лига, М.А. Захаров в 2022 г. популяризировал контекст «Цифровой модели качества жизни», где сформулироно данное понятие для оценки трендов развития современного цифрового общества, выявлены перспективы развития социума в условиях цифровизации; при построении прогнозов будущего развития человечества. Соответственно, появляется новый контекст качества жизни, с которым приходится считаться и физическим и юридическим лицам [5].

Цифровизация сегодня востребована практически во всех отраслях экономики и социума, что подтверждает информационное агентство «РБК». Не будем останавливаться на определении начала и окончания данного процесса, но эта реальность становится условием современного качества жизни, развития отраслей и роста эффективности их функционирования в нашей стране.

Российская экономика нуждается в данном процессе, что подтверждается постоянными заявлениями о лидерах в социально-экономических сферах (доклад к международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13-30 апр. 2021 г). Причем, цифровизация объясняет растущие темпы трансформаций в данных сферах, но предъявляет новые требования к физическим и юридическим лицам, россиянам. Она порождает множество эффектов, способствует снижению трансакционных издержек, меняет саму среду существования в большинстве стран мира.

В обозначенном докладе рассмотрены следующие социально-экономические сферы [6].

– здравоохранение;
– сельское хозяйство;
– топливно-энергетический комплекс;
– промышленность;
– строительство;
– финансовый сектор;
– транспорт и логистика.

Сделаны выводы о том, что дальнейшее развитие социально-экономических отраслей напрямую связано с цифровизацией, неравномерность развития которой очевидна. Региональное развитие параллельно цифровому во многих аспектах, и если ранее рассматривали диспропорции регионального развития, то сейчас гораздо более востребовано исследование цифровых диспропорций.

Фиксируется готовность граждан к активному использованию новых решений. Учитывая это, сегодня первостепенное значение имеет подготовка кадров, обладающих достаточной квалификацией для осуществления цифровой трансформации в отраслях экономики и социальной сферы, формирующие благоприятные условия таковой.

Следовательно, цифровизация становится брендом и механизмом развития человеческого капитала сегодня. Появляется огромное количество новых моделей для разных категорий пользователей, но среди них ощущается нехватка компетентностного подхода, ввиду его большей связи с социальной, но не экономической сферой развития.

Информатизация – один из популярных трендов в современном обществе. Она обеспечивает оперативную и понятную для большинства обратную связь, посредством инфраструктуры для нее, созданной органами власти и различными организациями. Речь идет зачастую о всевозможных платформах, сайтах и мессенджерах, ассоциируемых с электронным правительством и государством. Обратная связь представляет собой систему, о которой говорили многие хозяйствующие субъекты, так как она корректирует действия, повышает эффективность управления какими-либо процессами, в том числе инициируемыми государством.

Стоит обратить внимание и на так называемые региональные платформы обратной связи. Так, но по результатам 2025 г. Минцифры России представило актуальный рейтинг субъектов РФ. По результатам оценки Оренбургская область заняла третье место в стране и первое – среди регионов Приволжского федерального округа. Тем не менее, количество таких платформ не велико и концентрировать информационные ресурсы регионов исключительно на Госуслугах сопряжено с рисками для данной платформы [7].

Многое написано об информационной компетентности в начале 2000-х годов (Н.А. Мещеряковой, И.Л. Савостьяновой, О.С. Корневой и другие – рисунок 1).



Рисунок 1 – Исследователи информационной компетентности

Кроме педагогических аспектов, экономисты и политологи также интересуются этим видом компетентности (например, Е. А. Барбаш и Е. С. Устинович), позиционируя ее как фактор национального интереса России. Соответственно, считаем, что информационная компетентность становится инструментом, позволяющим пользоваться «новым государственным управлением», а также возможностями, продуцируемыми коммерческими субъектами. Этим можно мотивировать и представителей государства, для которых жизненно важно освоение этой компетентности в настоящее время. Данный вопрос был рассмотрен, например, И. В. Сушковой и А. С. Гаркавцевой в 2021 году (статья «Цифровые компетенции государственных гражданских служащих Российской федерации: современное состояние и направления развития»). Причем они апеллировали к методическим рекомендациям Минтруда РФ, определившим данную компетентность в качестве порогового условия реализации современного функционала государственных служащих [8].

Действительность определяет высокую динамику цифровизации, оцениваемую высоко с экономической точки зрения. Исследователи сегодня говорят преимущественно о положительной ее роли, связывая именно с ней экономическое настоящее и будущее. Так, например, Е.В. Черникова и И.В. Агачев в 2024 году заявили, что цифровая экономика придает новые возможности и импульсы современной экономической системе России. Они говорят о существовании обратной корреляции между темпами цифровизации и «экономическими затратами» – затратами на «человеческий потенциал» (чем цифровизация интенсивнее, тем меньше затрат человеческого капитала). Причем, данные авторы отмечают «…устойчивый рост уровня цифровой грамотности, а также непрерывное улучшение цифровой инфраструктуры. Мобильные технологии подтвердили своё доминирующее положение, становясь основным инструментом для доступа к интернету вне традиционных мест использования, таких как дом или работа. Пандемия COVID-19 ускорила цифровую трансформацию, сделав такие устройства необходимыми для выполнения профессиональных и образовательных задач…» [9].

С экономической позиции наблюдается рост эффективности, а с социальной – рост нагрузки на человеческий капитал, требования к которому растут с позиций информационной компетентности. Полагаем, что данная динамика соответствует тенденциям информационной компетентности населения, государства и бизнеса. Акцентируем внимание на появление специфических «критически важных инфраструктур страны». Все они так или иначе связаны с параметрами цифровизации, информационной компетентности.

Таким образом, успехи в рассматриваемой сфере становятся национальным интересом России; рассматриваются как условие роста и развития для всех категорий населения, бизнеса и государства. Даже появился национальный проект с аналогичным названием, рекомендованный для регионального распространения. Так, с 2021 года всеми регионами при методологической поддержке Минцифры утверждаются программные документы цифровой трансформации, организующие постепенное развитие мероприятий по цифровизации отдельных отраслей и их финансирование с учётом особенностей и приоритетов развития каждого субъекта РФ. Констатируем, что региональная цифровизация проходит в режиме мониторинга и контролируется федеральными

органами власти. Появился даже термин «цифровой зрелости» среди регионов, демонстрирующий значимость указанных процессов на «мезоуровне». Минцифрой РФ разработаны и показатели этой зрелости, транслируемой как степень технологической и организационной, финансовой готовности к свободному владению и использованию информационной компетентностью.

Тем не менее, региональную дифференциацию никто не отменял, что говорит о крайней неравномерности в реализации цифровой трансформации. Считаем, что «периферийные регионы» зачастую, отчитываясь перед федеральными властями, вынуждены демонстрировать показатели цифровизации и региональной информационной компетентности, далекие от реальности.

Рассмотрим состав показателей, определяющих цифровую зрелость региона, по мнению В.В. Строева и С.В Сидоренко [11]:

– цифровая зрелость городской среды;
– цифровая зрелость транспорта и логистики;
– цифровая зрелость здравоохранения;
– цифровая зрелость общего образования;
– цифровая зрелость государственного управления.

Данные критерии в региональные статистические сборники не входят, но показывают вектора цифровизации в регионах. Их объяснить можно только с позиции распределения компетенций, но очевиден акцент на государственных услугах и ресурсная зависимость от федеральных властей и проводимой государством региональной политики. Соответственно, далеко не все регионы России оказываются в удачном положении. Традиционные лидеры в цифровизации среди российских субъектов – Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Татарстан, Республика Саха (Якутия), Новосибирская область

В 2022 г. Я. П. Силин и Коковихин А.Ю. [12] предложили 3 модели компетенций для пользователей и авторов тех, для кого реализуется цифровая трансформация, а также механизм развития цифровых компетенций на мезоуровне для устранения и снижения диспропорций цифровой региональной компетентности. Полагаем, что есть параллели в уровне цифровой компетентности и регионального развития России, соответственно, оправданным считаем применение компетентностного подхода к анализу цифровой зрелости регионов. В настоящее время подготовка документов регионального стратегического развития актуализирует соответствующую подготовку стратегий развития компетенций с учетом специализации регионов.

Таким образом, инструментов цифровой трансформации все больше и направления их развития разнообразны. Например, в 2024 г. М.О. Матвеева предлагала проект по разработке цифровых инструментов и сервисов, способствующих повышению мотивации обучающихся. Постоянно наблюдается акцент на цифровую компетентность, значимую для различных категорий населения. Среди цифровых инструментов, признаваемых государством:

– искусственный интеллект;
– цифровая платформа.

Второй вариант более привычен для физических и юридических лиц в силу опыта его использования. Хотя и существуют претензии относительно содержания самих платформ со стороны пользователей различных категорий, но, считаем, уже сформировалась, привычка по их использованию. Причем, по данным ВЦИОМа 2025 г. личными социально-экономическими рисками россияне называют психологическую зависимость от гаджетов и соцсетей. Опасность искусственного интеллекта пока не фиксируется в российском обществе [13].

Стоит сказать и о формировании «фобий», тревожностей, ассоциируемых с цифровой трансформацией. Так, данные фобии, по мнению опроса ВЦИОМ представлены следующими факторами:

– утечка или похищение персональных данных;
– распространение фейковых новостей, риск не суметь отличить правду от вымысла;
– зависимость от стабильной работы интернета и цифровых платформ;
– взлом гаджетов, которые подключаются к интернету;
– превышение полномочий коммерческими компаниями на сбор данных.

Таким образом, цифровизация связана с постоянными издержками преимущественно социальной природы, на втором месте оказываются экономические издержки, ложащиеся не на все группы населения, тем более не на всех физических лиц. Однако, хозяйствующие субъекты тоже замечены в формировании этих издержек (при этом они постоянно возрастают, по мере прогресса в цифровизации).

Национальные проекты и государственные программы России декларируют социально-экономическую защиту от некоторых последствий цифровизации, но фактически стремятся использовать ее элементы в большинстве отраслей. Так, например, показателен пример здравоохранения, которое базируется на ней даже с «порога», особенно электронные системы управления очередью, признаваемые далеко не всеми ее потребителями. Не обесцениваем этот элемент цифровизации, так как о нем преимущественно отзываются с позитивной точки зрения, но возникает вопрос о готовности населения различных категорий к ее использованию, сроках ее применения в государственном здравоохранении.

Соответственно, существуют трансформационные издержки от цифровых платформ, которые стали рассматривать в последние годы наиболее активно (например, С.С. Галазова в 2024 году [14]). Официально появляется «цифровая экономика», то есть цифровизация оформляется в отдельную экономическую отрасль. Заметим, что цифровая защита зачастую связана с уровнем информационной компетентности.

Считаем, что потребность в информационной компетентности со стороны различных российских пользователей очевидна, причем ее моделей очень много и зависят они, преимущественно от характеристик и способов разделения. Наиболее разработанным этот аспект считаем в сфере образования, в силу ее востребованности и скорости освоения. Полагаем, что наиболее эффективно определение ее состава для жителей территориальных образований на базе имеющихся для образовательной сферы моделей – смотрим рисунок 2. Белым цветом отмечены исходные элементы информационной компетентности (используется упрощенное понимание информационной компетентности). При построении модели информационной компетентности учтены социально-экономические особенности российских жителей территориальных образований в настоящее время.

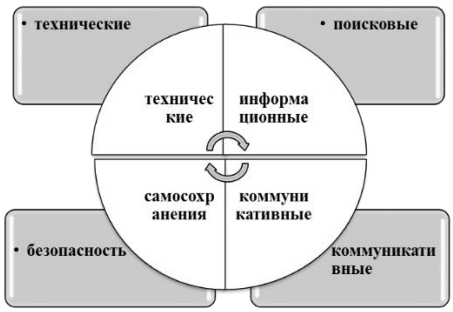


Рисунок 2 – Модель элементов информационной компетентности

Данная модель содержит отсылку к следующей категории, рассматриваемой всеми исследователями – коммуникативная компетентность, которая в настоящее время весьма востребована в России. Речь идет о компетентности в разных аспектах ее проявления – от бытовой (в общении с окружающими) до деловой или даже письменной. Последняя форма менее актуальна во многих отраслях в связи с набравшем силу так называемом «клиповом мышлении». Именно оно, в силу многих причин внешнего и внутреннего порядка, продуцируется во всех общественно-значимых сферах сегодня. Небольшой объем информации, как правило, лучше усваивается психологически, экономически, да и культурно.

Огромные потоки официальной и неофициальной информации заставляют их сортировать, но далеко не все социально-профессиональные группы готовы к таким процессам. Менталитет зачастую перестраивается дольше, чем время, затраченное на слом прежних стереотипов, на государственные преобразования. Таким образом, складывается ситуация, когда государством подхватывается какая-либо «назревшая в обществе» инициатива, но к грядущим изменениям в обществе и государстве готовы не все социально-профессиональные группы. Например, система водоподготовки в ряде городов не может быть передана в частные руки иным способом, кроме как в рамках государственного частного партнёрства и соответственно никакой приватизации не подлежит [6]. Но это понимание потребовало времени, общественной готовности. Полагаем, что коммуникативная компетентность сегодня и сейчас требует обновления и различных подходов к ее формированию в контексте различных социально-профессиональных групп и государства, которое стремится отвечать на его запросы. Обратим внимание, что роль коммуникативной компетентности возрастает, даже появилась новая категория «информационно-коммуникативная компетенция». Считаем, что ее содержание в настоящее время трансформируется и становится более объемным благодаря формированию цифровой культуры.

В условиях ослабления социальных институтов, самоорганизованности и рефлексивности современного сложного общества, коммуникативная компетентность выступает как саморегулятор коммуникаций, строящихся исходя из изменяющейся социальной реальности.

Как правило, обращают внимание на ряд проблем в освоении информационно-коммуникативной компетенции, но в основном, государственных служащих:

– редкое использование необходимых информационных технологий;

– отсутствие у госслужащих мотивации к получению знаний в информатике и развитию себя как субъекта процесса информатизации регионального и муниципального управления;

– недостаточная профессиональная подготовка государственных служащих;

– недостаточное теоретическое и методическое сопровождение процесса становления и развития ИКК.

Выводы

Стоит отметить, что в параметрах региональной цифровой зрелости Минцифры РФ учитываются преимущественно факторы, позволяющие говорить о динамике цифровой трансформации центров регионов, то есть потребность в его обновлении/корректировке с учетом современных данных 2025-2026, полагаем существенной.

Понимая значимость данных факторов для федеральных органов власти, считаем возможным немного скорректировать показатель «городская среда», по сути отождествляемый более с развитием и цифровизацией ЖКХ. Таким образом, предлагая минимум правок, конкретизируем данное направление городского развития, которое в большей степени уже зависит от муниципального развития данной сферы. В настоящее время его содержание преимущественно связано с толкованием аппарата на местах, но как правило включает:

– онлайн-голосования собственников помещений;

– оплата коммунальных услуг в режиме онлайн;

– управляющие компании, реализующие работу в ГИС «ЖКХ».

Считаем данный показатель наиболее уязвимым, ввиду огромной субъективизации, а также зависимости от активности населения территориальных образований. Именно на уровне территориальных образований существует наибольшая потребность в формировании цифровой компетентности данной группы населения, а также их мотивации к самообразованию и саморазвитию. Контекст формирования понятия в сознании населения «городская среда» заставляет трактовать цифровизацию более широко, но остается недоиспользованным самим населением территориальных образований. Итак, действующую в настоящее время методику Минцифры при определении региональной цифровой зрелости считаем целесообразным скорректировать, заменив параметр цифровой зрелости городской среды на параметр «цифровизация ЖКХ».

Как правило, исследователи информационно-коммуникативной компетенции сегодня минимальное внимание уделяют таким субъектам цифровизации, как население территориальных образований. Понимая, что им отводится далеко не ключевая роль в темпах данного процесса, считаем, что без данного субъекта все же не обойтись и полагаем, что для них схожи некоторые проблемы формирования данной компетенции (как и для работников госаппарата) – рисунок 3.



Рисунок 3 – Матрица проблем развития информационно-коммуникативной компетенции населения территориальных образований в условиях нарастания цифровизации

Сосредоточиться можно на региональном уровне на проблеме отсутствия нарастающей мотивации к развитию IT-потенциала. Считаем, что региональный госаппарат может способствовать ее появлению, активизировав повсеместное внедрение в социально-экономических сферах IT-технологий, вынуждая все чаще пользоваться этой компетенцией и заставляя осваивать ей сопутствующие. Перед отсутствием выбора, население территориальных образований психологически осознает рост данной мотивации и ее взаимосвязь с качеством жизни в соответствующем регионе.

Имея в виду все вышеперечисленное, а также фрагментированное восприятие реальности, благодаря распространению цифровизации в России сегодня, считаем важным смоделировать информационно-коммуникативную компетенцию, опираясь на различные степени готовности к ее усвоению представителей территориальных сообществ. Многие авторы, которым свойственно изучение данной компетентности определяют именно эти уровни усвоения, но говорят об их распространённости среди субъектов образования / представителей госаппарата. Отметим преобладание педагогических исследований в обозначенном контексте, но спроецируем их на эту категорию – рисунок 4.

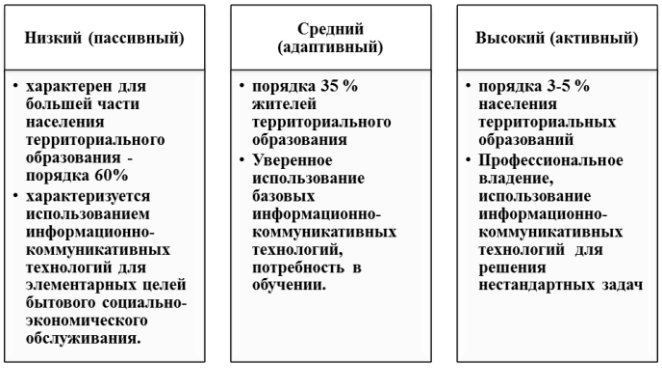


Рисунок 4 – Уровни усвоения информационно-коммуникативных технологий жителями территориального образования (составлено автором на основе исследований [15])

Выбранные уровни усвоения целесообразно определить, как:

– низкий;

– средний;

– высокий.

Принимаем во внимание различную готовность и усвоение информационно-коммуникативных технологий, но не стандартное использование гаджетов и устройств, использующих Интернет-ресурсы. Процентное соотношение среди жителей территориальных образований определено автором на основе изученных материалов (вторичных исследований 2020-х годов). Стоит отметить, что выбранное соотношение будет различаться для

разных территориальных образований по принципу: чем ближе оно расположено к центру страны, тем более склонно к изменению (низкий – сокращается; средний и высокий уровни усвоения компетенции – растут в процентном соотношении). И напротив, для «отсталых» и «стагнационных» субъектов РФ соотношение не сильно может поменяться.

Считаем, что многие территориальные образования нуждаются в развитии и успешном освоении именно данной компетенции, расширении ее распространения среди большей части населения территориального сообщества.

Итак, данная категория (жители территориальных образований) нуждается в формировании информационно-коммуникативной компетентности как части человеческого капитала, среднего и высокого качества жизни с учетом региональных диспропорций. А цифровая трансформация современных территориальных образований зависит от данной компетентности, ее уровня и дальнейшего развития, включая мотивацию к саморазвитию.

Источники:

1. Алтухова, Е.В. Компетентный подход в условиях цифровизации экономики / Е.В Алтухова // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. -2020. –Том 17. – № 2 (110). – С. 66-73.
2. Ягмур, Е. А. Факторы обеспечения качества жизни населения как основа управления благосостоянием народа в новых субъектах Российской Федерации / Е.А. Ягмур // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2023. – Т. 3. – № 1 – С. 81–90.
3. Калаврий, Т. Ю., Романова Е. В. Сравнительный анализ качества жизни населения арктической зоны республики Саха (Якутия) / Т.Ю. Калаврий, Е.В Романова // Арктика XXI века. – 2022. - № 4(30). – С. 44-56.
4. Стрябкова Е.А., Вейс Е.В. Формы человеческого капитала региона и особенности выбора индикаторов их оценки в условиях цифровой трансформации / Е.А. Стрябкова, Е.В. Вейс // Экономика. Информатика. – 2020. – № 4. – С. 700–709.
5. Щеткина И. А., Лига Е. М., Захаров М. А. Цифровая модель качества жизни / Щеткина И. А., Лига Е. М., Захаров М. А. // Гуманитарный вектор. 2022. Т. 17, № 4. – С 58-68.
6. Коптева, Л.А. Романова И.В. Влияние цифровизации на отдельные сферы экономики России // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. - 2025. - № 2. - С. 68–92.
7. Оренбургская область вошла в топ-3 регионов России по работе на Платформе обратной связи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://msr.orb.ru/presscenter/news/281653/.
8. Сушкова И. В. и Гаркавцева А. С. Цифровые компетенции государственных гражданских служащих Российской федерации: современное состояние и направления развития / И. В. Сушкова, А. С. Гаркавцева // Регион: системы, экономика, управление. – 2021. - № 2 (53). – С. 187-196.
9. Агачев И.В., Черникова Е.В. Цифровизация как платформа развития экономики в Российской федерации / И.В. Агачев, Е.В. Черникова // Международный научный журнал. Инновационная наука. – 2024. - № 1-2. – С. 72-76.
10. Еловская М.А. Цифровизация в России: анализ тенденций и влияние на устойчивость общества / М.А. Еловская // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2025. №4(154) – С. 69-74.
11. Строев В.В., Сидоренко С.В Анализ цифровой зрелости регионов Российской Федерации / В.В. Строев, С.В Сидоренко // Вестник университета. – 2024. - № 5. – С. 5-14.
12. Силин Я.П., Коковихин А.Ю. Цифровая зрелость государственного управления на мезоуровне: компетентностный подход // Human Progress. – 2022. – Том 8, Вып. 4. – С. 12.
13. Индекс цифрофобий [Электронный ресурс] / Официальный сайт ВЦИОМ. – Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/indeks-cifrofobii.
14. Галазова С. С. Трансакционные издержки в цифровых координатах / С.С. Галазова // Статистика и экономика. – 2024. - № 6. – С. 68-74.
15. Волохатых, Д.С. Информационно-коммуникативная компетентность государственных служащих: экспертные оценки [Электронный ресурс] / Д. С. Волохатых // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), №3(11), 2012. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionno-kommunikativnaya-kompetentnost-gosudarstvennyh-sluzhaschih-ekspertnye-otsenki.
16. Власюк, Л.И., Строев, П.В. Методика определения уровня развития человеческого капитала и его дифференциация в регионах России / Л.И. Власюк, П.В. Строев // Экономика. Налоги. Право // Экономика, налоги и право, ФГОБУ «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, вып. 10(4), С 86–95.

Е.В. Сидорчукова – к.э.н., доцент, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, sev_2111@mail.ru,
E.V. Sidorchukova – candidate of economic sciences, associate professor, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;
Е.В. Масалыкина – магистр учетно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, katerina.vakulenko02@mail.ru,
E.V. Masalykina – master's degree in accounting and finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;
М.Г. Авакян – магистр учетно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, avakyan.mari2003@mail.ru,
M.G. Avakyan – master's degree in Accounting and Finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ РЫБОЛОВСТВА В РОССИИ
ANALYSIS OF THE STATE AND PROSPECTS OF THE FISHING INDUSTRY IN RUSSIA

Аннотация. В статье анализируется рыбохозяйственный комплекс Российской Федерации как стратегически важная отрасль экономики, характеризующаяся обширными водными ресурсами и высоким производственным потенциалом. Рассматривается его роль в обеспечении продовольственной безопасности страны и значительный вклад в экспортный потенциал, несмотря на внешние санкции. Приведены данные по объемам добычи рыбы и морепродуктов, а также развитию аквакультуры. Особое внимание уделяется существующим экономическим проблемам отрасли, таким как высокая доля убыточных предприятий. Обосновывается важность законодательного регулирования, представленного Федеральным законом № 166-ФЗ, который классифицирует различные виды рыболовства и способствует устойчивому использованию биоресурсов. Статья подчеркивает уникальность российского рыболовства на стыке традиций, инноваций и экологической ответственности, а также обозначает необходимость решения финансовых вызовов для дальнейшего развития и полной реализации потенциала комплекса.

Abstract. The article analyzes the fisheries complex of the Russian Federation as a strategically important branch of the economy characterized by extensive water resources and high production potential. Its role in ensuring the country's food security and a significant contribution to its export potential, despite external sanctions, is being considered. Data on the volume of fish and seafood production, as well as the development of aquaculture are presented. Special attention is paid to the existing economic problems of the industry, such as the high proportion of unprofitable enterprises. The importance of legislative regulation presented by Federal Law No. 166-FZ, which classifies various types of fishing and promotes the sustainable use of biological resources, is substantiated. The article highlights the uniqueness of Russian fishing at the junction of tradition, innovation and environmental responsibility, and also highlights the need to address financial challenges for further development and full realization of the complex's potential.

Ключевые слова: рыбохозяйственный комплекс России, предприятия рыболовства, рыболовство, развитие, Российская Федерация, аквакультура.

Keywords: Russian fisheries complex, fishing enterprises, fisheries, development, Russian Federation, aquaculture.

Рыбохозяйственный комплекс России является важнейшей отраслью национальной экономики, играющей ключевую роль в обеспечении страны продовольственными ресурсами. В то время как другие отрасли опираются на статические ресурсы или контролируемые процессы, российское рыболовство черпает свою силу и специфику из динамичной, изменчивой природы наших океанов, морей и рек. Это отрасль, где удача, знание стихий и вековые традиции переплетаются с передовыми технологиями, формируя уникальный производственный ландшафт.

Обладая колоссальным наследием водных богатств – от арктических льдов до теплых вод Черного моря, от сибирских рек до тихоокеанских глубин – Россия стоит у истоков одной из самых масштабных и геостратегически значимых отраслей. Это не просто обеспечение продовольственной корзины нации; это фундамент экспортного потенциала, демонстрирующий миру природное изобилие и технологическую мощь страны.

В отличие от отраслей с прогнозируемым и управляемым производственным процессом, в рыбном хозяйстве постоянно происходит взаимодействие и соперничество с природой. Именно это делает российскую рыбную промышленность уникальной, где передовые технологии успешно сочетаются с многовековыми традициями, а экономическая отдача тесно переплетается с экологической ответственностью и необходимостью сохранять природные ресурсы ради будущих поколений.

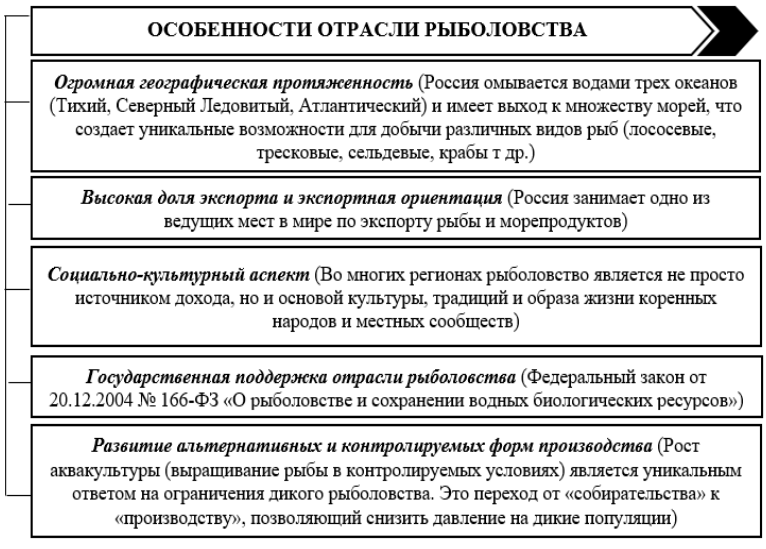


Рисунок 1 – Особенности рыбохозяйственного комплекса России

В 2024 году российский рыбохозяйственный комплекс показал заметный рост в производстве. Общий объем вылова рыбы и морепродуктов превысил 4,9 млн тонн, что позволило обеспечить уровень

самообеспеченности страны данной продукцией свыше 138 %. Этот показатель значительно опережает целевой ориентир, установленный Доктриной продовольственной безопасности, который составляет 85 %.

Вклад аквакультурного сектора также оказался значительным: отечественными предприятиями выращено 380,5 тыс. тонн товарной рыбы. Внешнеэкономическая деятельность характеризовалась экспортом более 1,9 млн тонн рыбы и морепродуктов. Показательно, что, вопреки действующим антироссийским санкциям, зафиксировано расширение географии внешних поставок. Однако, анализ финансово-экономического состояния отрасли выявляет ряд проблемных аспектов: более 40% предприятий сектора функционируют с убытком. Кроме того, совокупная долговая нагрузка по кредитам и займам превысила 1 трлн рублей, достигнув величины, практически эквивалентной годовому обороту отрасли.

В законодательстве Российской Федерации предусмотрены несколько видов рыболовства. Они закреплены в статье 16 Федерального закона от 20.12.2004 №166-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов», рассмотрим их на рисунке 2.

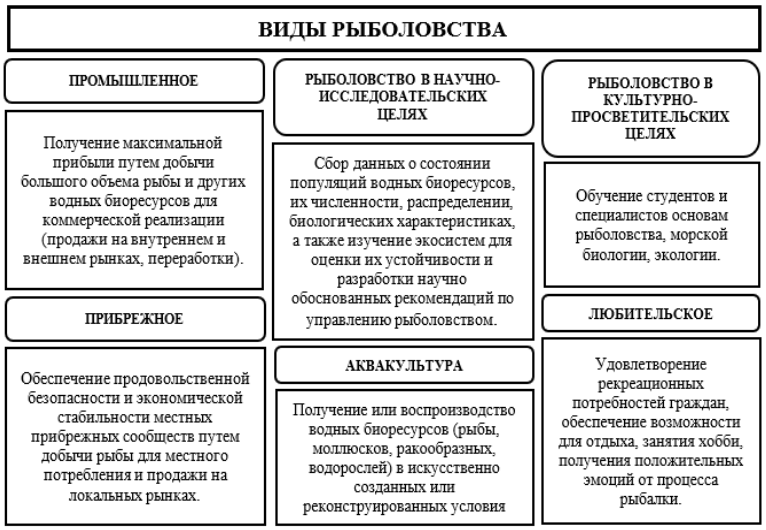


Рисунок 2 – Классификация отрасли рыболовства

Главное отличие между этими видами заключается в целях (прибыль, личное потребление, наука), масштабах операций, используемых технологиях и степени регулирования. В Федеральном законе № 166-ФЗ четко структурирует виды рыболовства, что позволяет обеспечить баланс между экономическим использованием водных биоресурсов и их сохранением. Промысловое рыболовство обеспечивает поставки продукции на рынок, любительское поддерживает культурные и спортивные традиции, аквакультура способствует дополнительному воспроизводству ресурсов, а научное рыболовство – контролю и поддержанию устойчивости экосистем. Такое разделение совпадает с принципами устойчивого развития и рационального природопользования.

На рисунке 3 рассмотрим динамику численности предприятий отрасли рыболовства по федеральным округам Российской Федерации.

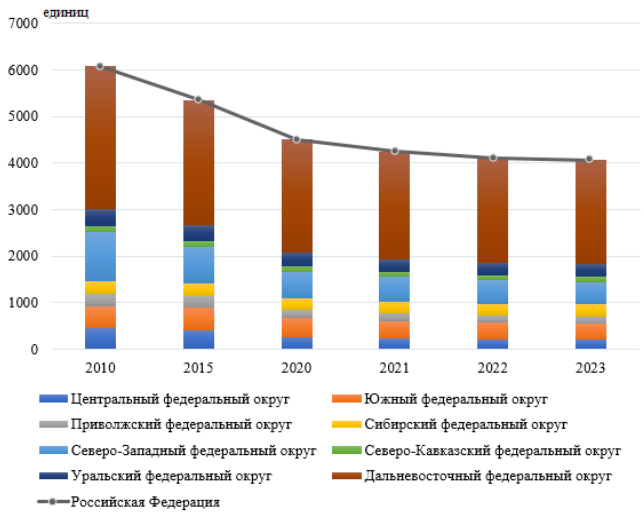


Рисунок 3 – Динамика численности предприятий рыболовства по федеральным округам РФ

Дальневосточный федеральный округ действительно занимает особое место в рыбохозяйственном комплексе Российской Федерации. Его вклад является ключевым для отрасли.

Анализ динамики рыбохозяйственного комплекса за период с 2010 по 2023 гг. выявляет повсеместную регрессию показателей во всех федеральных округах. При этом наиболее глубокое падение зафиксировано в Центральном федеральном округе, где объем сократился до 48,1% от уровня 2010 г. Относительную стабильность продемонстрировали Сибирский (с показателем 90,9%) и Северо-Западный (89,3%) федеральные округа, где снижение оказалось наименее выраженным.

Общий показатель по России снизился до 66,8% от уровня 2010 г. Данные указывают на существенное сокращение значений в большинстве регионов, с наиболее выраженным снижением в Центре и более умеренным – в Сибири и Северо-Западе.

В целом можно говорить о том, что Дальневосточный федеральный округ обладает всеми теми конкурентными преимуществами, что и обуславливает большой отрыв по численности предприятий отрасли рыболовства по сравнению с другими регионами, составляя от 50,1 % до 54,8 % от общего числа предприятий РФ.

Для более полного понимания состояния отрасли рыболовства целесообразно перейти от анализа количества предприятий к изучению среднесписочной численности работников на этих предприятиях. Такой подход позволяет оценить не только масштаб организаций, но и их трудовые ресурсы, выявить различия в размерности предприятий по федеральным округам и понять динамику занятости в секторе. Анализ численности сотрудников даст представление о социальной значимости отрасли в регионах, а также позволит сопоставить уровень автоматизации и производственной эффективности предприятий (рисунок 4).

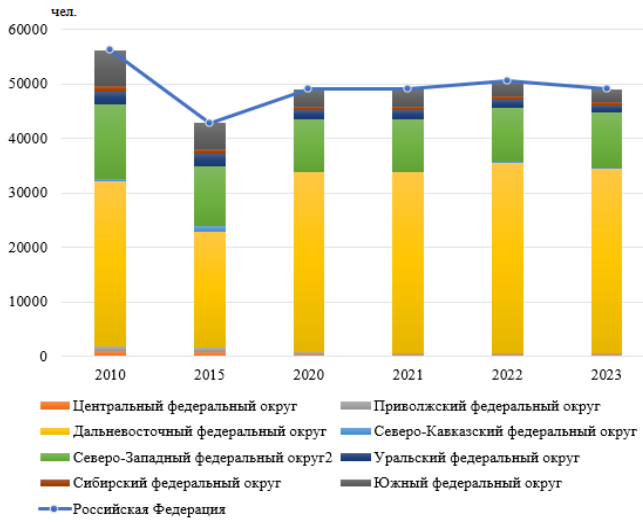


Рисунок 4 – Среднегодовая численность работников организаций в РФ (по субъектам), чел

Среднесписочная численность работников в рыболовной отрасли России за период с 2010 по 2023 гг. претерпела заметные изменения. В целом по стране численность снизилась с 56 166 человек в 2010 г. до 49 086 в 2023 г. Значительный спад наблюдается в Центральном федеральном округе – с 872 до 294 человек, а также в Северо-Западном – с 13508 до 10074. Южный округ, наоборот, демонстрирует стабильное снижение численности с 6657 до 2411, что может указывать на сокращение предприятий или перераспределение трудовых ресурсов. В Дальневосточном округе, напротив, численность увеличилась с 30313 до 33928, сохраняя статус ключевого региона в отрасли. Другие округа, такие как Приволжский, Уральский и Сибирский, показывают значительное сокращение, что отражает общую тенденцию снижения рабочих мест в рыбной промышленности за последние годы. Эти данные указывают на структурные изменения и смещение центров активности отрасли в России.

Для наглядного отражения изменений в объёмах вылова рыбы и других водных биоресурсов в Российской Федерации за разные годы представлена таблица 1.

Таблица 1 – Динамика улова рыбы и добыча других водных биоресурсов в РФ, тонн

Показатель	2010 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % по сравнению с	
					2010 г.	2022 г.
Улов рыбы и добыча других водных биоресурсов в том числе:	4027914	5053369	4920292	5369003	133,3	109,1
океаническое рыболовство	3787392	4896204	4760650	5216434	137,7	109,6
Атлантический океан	1223547	1213395	1097496	4058416	331,7	369,8
Тихий океан	2563256	3622005	3585864	4080431	159,2	113,8
внутренние воды	240523	157166	159642	152568	63,4	95,6

Объём добычи вырос с 4,03 млн тонн до 5,37 млн тонн (рост на 33,3% к 2010 г., рост на 9,1% к 2022 г.). Основной рост обеспечило океаническое рыболовство – с 3,79 млн до 5,22 млн тонн (рост на 37,7% к 2010 г.). В Атлантическом океане добыча выросла в 3,3 раза, в Тихом – на 59,2%. Внутренние воды показали снижение с 240,5 тыс. до 152,6 тыс. тонн (сокращение на 36,6 % по сравнению с 2010 г.).

Укрепилось морское рыболовство, особенно в Атлантическом и Тихом океане. Сокращение улова во внутренних водах связано с уменьшением ресурсов или изменением правил. Общий рост говорит о повышении

эффективности отрасли.

После анализа роста добычи рыбы в России, важно рассмотреть сальдированный финансовый результат отрасли – разницу между прибылью и убытком организаций. В 2010-2023 гг. финансовый результат претерпел значительные изменения, отражающие не только рост производства, но и эффективность управления, инвестиции и рыночные условия. Увеличение объёмов добычи способствовало росту прибыли, однако отрасль сталкивалась с колебаниями издержек, цен на сырьё и внешними экономическими факторами (рисунок 5).

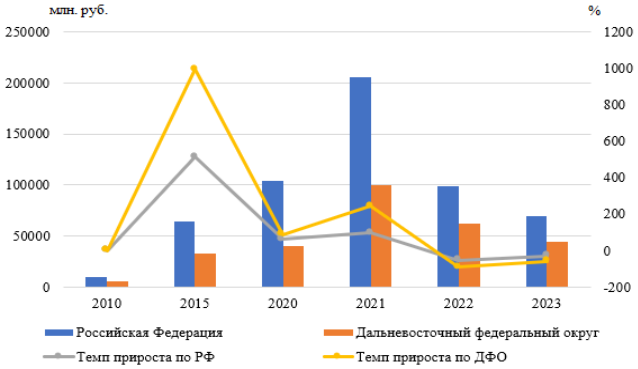


Рисунок 5 – Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, млн. руб.

С 2010-2015 гг. в РФ и Дальневосточном федеральном округе наблюдается резкий рост показателей (темп прироста в 6,2 раза в РФ и в 5,8 раз в Дальневосточном федеральном округе). После 2015 г. темпы прироста снижаются, достигая в 2021 г. 205599 млн. руб. в РФ и 99517 млн. руб. в ДФО. В 2022-2023 гг. темпы существенно падают, но на Дальневосточном федеральном округе сохраняет показатели, близкие к средним по стране. Это говорит о быстром развитии в начале периода и замедлении роста в последние годы.

Таким образом, данные показывают бурный рост в первые годы (особенно с 2010 г. по 2015 г.), последующее замедление и определённые сложности в 2022-2023 гг. Дальневосточный федеральный округ стабильно показывает динамику, близкую к общей по стране, оставаясь ключевым регионом.

Рассмотрим на рисунке 6 основные категории продукции рыбной отрасли, включая морскую и пресноводную рыбу в живом и свежем (охлаждённом) виде, а также ракообразных, что позволит увидеть долю каждого вида продукции в общем объёме производства и поставок.

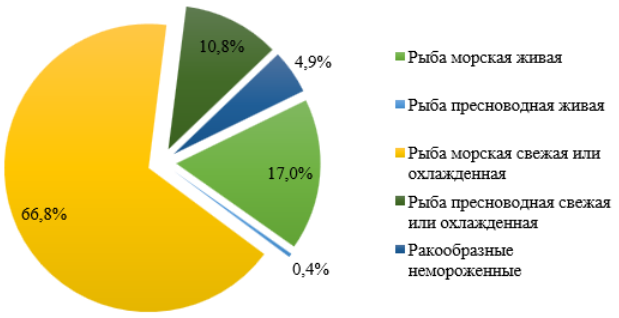


Рисунок 6 – Объемы производства рыбной продукции в России по видам, 2023 г.

Из диаграммы видно, что основная доля приходится на морскую рыбу, особенно в свежем или охлаждённом виде (856 тыс. т), что подчеркивает значимость морской аквакультуры и рыболовства. Пресноводная продукция заметно уступает по объёмам, особенно в живом виде (5,3 тыс. т), хотя свежая и охлаждённая пресноводная рыба тоже имеет существенное представительство (139 тыс. т). Ракообразные занимают меньшую, но важную нишу с объёмом 63,4 тыс. т.

Эти показатели демонстрируют акцент на переработку и поставку морской рыбы свежей или охлаждённой, что важно для внутреннего потребления и экспорта. Пресноводная продукция, несмотря на меньший объём, остаётся значимой для внутреннего рынка.

Целевым индикатором развития рыбохозяйственного комплекса является среднедушевое потребление рыбы и рыбопродуктов населением. Фактическое потребление рыбы на душу населения в мире за последнее десятилетие существенно выросло и достигло 22,6 кг. Такой рост спроса связан с увеличением численности населения, повышением уровня доходов, а также значительным расширением производства рыбы и развитием более эффективных каналов распределения (рисунок 7).

В период 2010-2023 гг. уровень потреблении рыбы на душу населения претерпел изменения. В 2010 г. объем потребления составлял 21,2 кг, к 2015 г. вырос до 22,8 кг, что указывает на положительную тенденцию. Однако в последующие годы потребление снизилось: в 2021 г. – 21,0 кг, в 2022 г. – 19,2 кг, что может говорить о временных экономических или рыночных факторах, повлиявших на снижение спроса. В 2023 г. потребление снова увеличилось до 22,6 кг, практически вернувшись к уровню 2015 г.

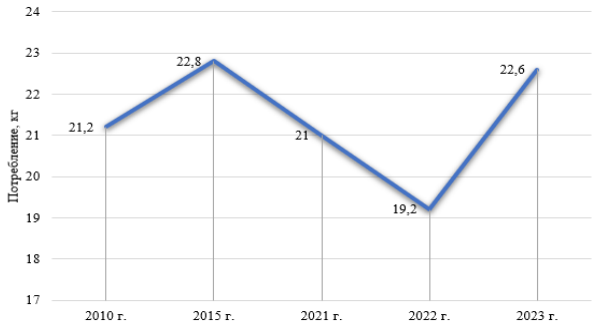


Рисунок 7 – Потребление рыбы и рыбных продуктов (в живом весе) на душу населения, кг

Подводя итог, можно констатировать, что общее потребление рыбы и рыбных продуктов в целом демонстрирует относительную стабильность, несмотря на периодические незначительные колебания. Примечательно, что в последние годы наблюдается восстановительная динамика спроса после предшествующего спада. Чтобы способствовать росту объемов потребления рыбы населением и усилить рыбоперерабатывающую отрасль, был запущен новый инструмент государственной помощи. н заключается в выделении инвестиционных квот, которые пойдут на сооружение современных береговых заводов по переработке и создание передовых судов силами российских судостроительных предприятий.

Далее для более глубокого и структурированного понимания текущего состояния и перспектив развития отрасли рыболовства проведём SWOT-анализ. Этот метод позволит выявить ключевые сильные и слабые стороны, а также определить важнейшие возможности и угрозы, влияющие на отрасль (рисунок 8).

SWOT-АНАЛИЗ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
- Богатые природные ресурсы и обширные водные пространства (реки, озёра, моря) - Развитая база традиционного рыболовного флота и инфраструктуры - Высокий экспортный потенциал и спрос на морепродукты на мировом рынке - Наличие государственных программ поддержки и развития отрасли - Развитие аквакультуры как дополнительного направления	- Изношенность и техническая отсталость части флота и оборудования - Недостаточная механизация и автоматизация процессов - Проблемы с браконьерством и нелегальным промыслом - Ограниченное финансирование научных исследований и инноваций - Низкий уровень переработки и узкая продуктовая линейка
УГРОЗЫ	**ВОЗМОЖНОСТИ**
- Перелов и деградация рыбных запасов, угроза биоразнообразию - Изменение климатических условий, влияющее на экосистемы и миграцию рыбы - Рост конкуренции со стороны зарубежных производителей - Нестабильность законодательной базы и слабый контроль за исполнением норм - Экономические риски, влияющие на инвестиции в отрасль	- Внедрение современных технологий и цифровизации управления ресурсами - Рост внутреннего спроса на здоровую и экологичную продукцию - Расширение аквакультуры и развитие инновационных методов разведения рыбы - Международное сотрудничество и выход на новые зарубежные рынки - Усиление экологического контроля и рациональное использование ресурсов

Рисунок 8 – SWOT-анализ отрасли рыболовства

Таким образом, отрасль имеет хорошие перспективы при условии модернизации и использования открывающихся возможностей, но требует внимания к внутренним проблемам и внешним рискам.

Перспективы развития российского рыболовства многообещающие и стратегически важные. Рост качества продукции стимулирует внутреннее потребление, укрепляя продовольственную безопасность, а развитие переработки и экспортного потенциала усиливает позиции страны на мировом рынке. Аквакультура, цифровые и экологичные технологии обеспечивают сохранение ресурсов, стабильность производства и устойчивость отрасли. В сочетании с международным сотрудничеством этот комплексный подход способствует экономическому росту, созданию рабочих мест и укреплению роли России на глобальном рынке рыбной продукции.

Для обеспечения устойчивого развития рыбохозяйственного комплекса России и эффективного решения текущих вызовов, ключевыми векторами государственного регулирования и поддержки выступают следующие перспективные механизмы:

- активная реализация программ по закупке рыбной продукции для государственных и муниципальных потребностей, что позволит расширить внутренний спрос на глубоко переработанные товары высокого качества;
- обновление рыбопромыслового флота в рамках программы инвестиционных квот (квоты на вылов взамен на строительство флота);
- к 2030 г. самообеспеченность рыбопосадочным материалом в аквакультуре должна достичь 80%, а кормами – 90%;

- строительство логистических комплексов и перерабатывающих заводов;

- существенное снижение административных барьеров, препятствующих эффективной добыче водных биоресурсов и реализации готовой продукции.

Следовательно, можно утверждать, что преодолеть сложившиеся негативные тенденции и успешно реализовать поставленные задачи возможно только при условии объединение усилий и развития прочных партнерских отношений. Это требует взаимодействия государственных органов, представителей бизнеса, рыбодобывающих и перерабатывающих предприятий, а также постоянного укрепления отраслевых и региональных объединений.

Источники:

1. Росстат «Предпринимательство/ Рыболовство и рыбоводство» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru.
2. Федеральный закон от 20.12.2004 № 166-ФЗ «О рыболовстве и сохрании водных биологических ресурсов» (ред. от 24.06.2025).
3. Семин А.Н. Рыбохозяйственный комплекс в системе продовольственной безопасности: сущностное содержание и приоритеты научных исследований / А.Н. Семин, И.С. Кондратенко, М.М. Кислицкий// Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. - № 44(6). - с. 268-272.
4. Стратегические направления в области цифровой трансформации агропромышленного и рыбохозяйственного секторов Российской Федерации на период до 2030 года [утверждено распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2021 г. № 3971-р].
5. Совершенствование институциональной инфраструктуры агропромышленного комплекса: вопросы теории и практики: монография / под ред. Ак. РАН А. Н. Семина. - М: Капуста ООО «ЛОК», 2023. - 255 с.
6. Процессы трансформации и адаптации хозяйствующих субъектов в аграрном секторе: монография / под науч. ред. проф. О. А. Родионовой.: ООО «Сэм Полиграфиста», 2020. 148 с.

О.А. Смирнова – д.э.н., профессор Высшая инженерно-экономической школы Института промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, o.saraf@mail.ru,

O.A. Smirnova – doctor of economics, professor of the Graduate school of industrial economics, Peter the Great St. Petersburg polytechnic university, St. Petersburg, Russia;

Р.В. Дронов – д.э.н., к.ю.н., доцент, заведующий кафедры экономической безопасности, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия, dronov.rv@mail.ru,

R.V. Dronov – doctor of economics, candidate of law sciences, associate professor, head of the department of economic security, St. Petersburg state university of economics and finance, St. Petersburg, Russia;

С.В. Челак – к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия, sv1135@mail.ru,

S.V. Chelak – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economic security, St. Petersburg state university of economics, St. Petersburg, Russia.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ЭНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТА КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОСТИ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
INTELLIGENT ENERGY MANAGEMENT SYSTEMS AS A BASIS FOR SUSTAINABILITY OF CRITICAL ENTERPRISES

Аннотация. Сегодня влияние научно-технического прогресса на экономику любой отрасли промышленности должно давать прорывной эффект. Металлургическая промышленность представляет собой системообразующую отрасль промышленного комплекса. В следствии всего этого параметры эффективности использования стали в металлургии должны быть таковы, чтобы обосновать инновационные инвестиции и финансовые вложения для обеспечения подходов к формированию экономической устойчивости на основе технологической трансформации. А для этого необходимо сопоставить показатели производительности и технологической эффективности в России и странах-лидерах, взять лучшее и внедрить это в нашу экономику отрасли. При этом процесс должен сопровождаться уменьшением удельных выбросов CO_2, снижением энергопотребления и ростом технологической маневренности. Стратегическая значимость вторичной переработки подтверждается экономическими и экологическими эффектами, а это в свою очередь позволит осуществить переход от эксплуатативной к воспроизводящей модели промышленного развития.

Abstract. Today, the impact of scientific and technological progress on the economy of any industry should have a breakthrough effect. The metallurgical industry is a system-forming branch of the industrial complex. As a result, the parameters of the efficiency of steel use in metallurgy should be such as to justify innovative investments and financial investments to ensure approaches to the formation of economic sustainability based on technological transformation. To do this, we need to compare the performance and technological efficiency indicators in Russia and the leading countries, take the best and implement it into our industry economy. At the same time, the process should be accompanied by a reduction in specific CO_2 emissions, a reduction in energy consumption and an increase in technological maneuverability. The strategic importance of recycling is confirmed by the economic and environmental effects, and this, in turn, will make it possible to make the transition from an exploitative to a reproducible model of industrial development.

Ключевые слова: экономическая безопасность, экономико-технологических систем предприятий, устойчивый рост, научно-технический прогресс, эффективность, цифровизация металлургического производства.

Keywords: economic security, economic and technological systems of enterprises, sustainable growth, scientific and technological progress, efficiency, and digitalization of metallurgical production.

Введение

Сегодня в России все понимают, что надо поднимать экономику предприятий, а в особенности критически важных предприятий, которые оставляют основу для дальнейшего развития производства и экономики.

Металлургическая промышленность представляет собой системообразующую отрасль промышленного комплекса, обеспечивающую ключевые сектора экономики продукцией первичного и передельного переделов. Эффективность использования стали в рамках экономико-технологических систем предприятий напрямую влияет на ресурсную сбалансированность, уровень производительности и устойчивость промышленного роста, экономическую безопасность экономики в целом. При этом глобальные изменения – технологические сдвиги,

углеродное регулирование, переход к циркулярной экономике – радикально трансформируют условия функционирования металлургических предприятий, формируя спрос на адаптационные и инновационные стратегии.

Современные вызовы в металлургии – высокий уровень энерго- и материалоёмкости, ограниченная глубина вторичной переработки, технологическое отставание в сегменте цифровизации – обуславливают необходимость системного переосмысления подходов к управлению устойчивостью отрасли, что должно положительно отразиться на экономической безопасности нашей страны. Одним из определяющих факторов выступает научно-технический прогресс, формирующий новые технологические траектории: электросталеплавильные мощности, непрерывная разливка, технологии модификации и вторичной металлургии, автоматизация, ИИ и цифровые двойники. Повышение эффективности использования стали в этих условиях становится не просто задачей оптимизации затрат, а основой технологической и институциональной устойчивости металлургических предприятий и всех отраслей экономики, где необходим металл. Таким образом становится понятно, что металлургические предприятия являются критически важными для всей экономики страны в целом

Актуальность темы определяется необходимостью выявления технико-экономических эффектов от внедрения новых технологий и разработки подходов к управлению устойчивостью на базе технологической трансформации. Речь идёт о комплексной оценке влияния НТП на структуру сталеплавильного производства, производительность, удельное энергопотребление, выбросы и уровень вторичного использования металла. Достижение ресурсной эффективности и сокращение углеродного следа требуют не просто технических решений, но и пересмотра всей архитектуры экономико-технологической системы предприятия.

Цель исследования – выявить влияние научно-технического прогресса на параметры эффективности использования стали в металлургии и обосновать подходы к формированию экономической устойчивости на основе технологической трансформации.

Задачи исследования:

1.Проанализировать направления научно-технического прогресса в сталеплавильном производстве за 2000-2025 гг.;

2.Оценить влияние внедрения электрометаллургии, цифровизации и вторичной переработки на материало- и энергоёмкость металлургии;

3.Сопоставить показатели производительности и технологической эффективности в России и странах-лидерах;

4.Обосновать роль технологических решений в формировании экономической устойчивости металлургических предприятий и возможность технико-экономического прорыва.

Методы исследования включают системный анализ, методы сравнительного анализа отраслевых показателей, статистическую обработку временных рядов, структурно-функциональный подход, инструменты оценки ресурсной и производственной эффективности, опираясь на информационную и нормативно-правовую базы. Информационная база опирается на официальную статистику Росстата, отчёты Минпромторга РФ, World Steel Association, IEA, OECD, BIS, UNCTAD, данные корпоративной отчётности металлургических компаний, материалы научных публикаций в рецензируемых изданиях. Нормативно-правовая база составлена на основе федеральных законов РФ, стратегий социально-экономического развития, документов Минэкономразвития, Минпромторга, международных соглашений по устойчивому промышленному развитию и климатической политике.

Теоретическая значимость заключается в конкретизации роли научно-технического прогресса как системного детерминанта устойчивости металлургических предприятий, формализации взаимосвязей между технико-экономическими характеристиками использования стали и уровнем технологической зрелости производственной системы. В рамках исследования предложена структура оценки эффективности использования стали как элемента механизма устойчивости на основе ресурсных, энергетических и экологических индикаторов. Теоретические положения работы развивают представления о механизмах устойчивого развития промышленных систем в условиях перехода к низкоуглеродной экономике и цифровой трансформации (World Steel Association, 2022; OECD, 2024; IEA, 2020; IFC, 2021; Костюхин и Савон, 2020; Росстат, 2022; Минпромторг РФ, 2023).

Научно-технический прогресс стал системным фактором трансформации технологической базы сталеплавильного производства, определяя направления и глубину модернизации производственного цикла. Одним из наиболее значимых достижений отрасли в последние десятилетия стало широкомасштабное внедрение технологии непрерывной разливки стали, которая заменила слитковый метод, характеризующийся высокими потерями металла, повышенным энергопотреблением и сложностью технологической логистики [16].

Непрерывная разливка (continuous casting) обеспечивает непосредственный переход от жидкой стали к полуфабрикату в виде заготовок стандартного поперечного сечения, что исключает несколько энергоёмких промежуточных стадий: формование, охлаждение, обрезка, повторный нагрев и передельная переработка.

С внедрением непрерывной разливки коэффициент использования металлошихты достиг 0,98–0,99, что означает превращение почти всей массы жидкой стали в готовую продукцию либо в полезные побочные потоки (шлаки, пыль, улавливаемые газы). Это привело к снижению технологических потерь на обрези, снижению отходов от дефектов затвердевания и экономии топлива за счёт минимизации повторного нагрева. Снижение затрат на единицу продукции стало ключевым экономическим результатом. По оценке World Steel Association, в 2020 г. доля стали, выпущенной с использованием непрерывной разливки, составила 96-98% от общемирового объёма, что свидетельствует о практически полном вытеснении слиткового производства из технологической структуры отрасли [5].

В России этот показатель достиг 84% к 2025 г., что отражает положительную динамику, но также

указывает на необходимость дальнейшего обновления оборудования в ряде критически важных предприятий, особенно в сегменте специальной стали и малотоннажных производств [1].

Технологические, экологические и производственные преимущества непрерывной разливки включают сокращение расхода теплоносителей, равномерное распределение температуры и скорости затвердевания, снижение потребности в металлообработке, стабилизацию химического состава продукции. Автоматизация контроля толщины, скорости подачи, кривизны и охлаждения позволила значительно повысить однородность продукции, снизить уровень брака и повысить адаптивность к изменению марок стали. Применение машин непрерывной разливки с радиусом дуги 9-12 м и скоростью разливки до 2,5 м/мин обеспечило резкое снижение удельных затрат труда, электроэнергии и расходных материалов.

Параллельно развитию непрерывной разливки ключевым направлением технологической модернизации металлургии выступает электрометаллургия – производство стали в дуговых и индукционных печах с использованием лома, ферросплавов и восстановленных концентратов.

Основное отличие электропечей – использование электроэнергии как основного источника тепла, что делает их более гибкими, управляемыми и экологически безопасными. Электросталеплавильный процесс имеет меньший углеродный след: при переходе от доменно-конвертерного маршрута к ЭДП эмиссия CO_2 снижается с 2,3 т до менее чем 0,7 т на тонну стали при условии применения низкоуглеродной электроэнергии. К 2025 г. доля электростали в Китае и США превышает 30–60%, в Турции – более 75%, в то время как в России сохраняется доминирование конвертерного метода, хотя и с растущим сегментом дуговых печей [17, с. 105].

Развитие электрометаллургии тесно связано с повышением доли вторичного сырья – металлического лома, который поступает как от потребительского сектора (обрабатывающая промышленность, строительство, автомобили, техника), так и от внутреннего производственного цикла. По оценке международных организаций, переработка 1 т лома позволяет сэкономить до 74% энергии, необходимой для выплавки стали из руды, а также сократить выбросы CO_2 на 1,5 т.

Стратегическая значимость переработки лома подтверждается данными World Steel Association: доля лома в общем сырьевом балансе выросла до 30% в 2020-х гг. и прогнозируется на уровне 50% к 2050 г. (при переходе к low-carbon economy). В РФ значительный резерв роста связан с организацией эффективной системы сбора, сортировки и подготовки лома к плавке, а также с созданием логистических и финансовых механизмов его возврата в производство, что является экономически оправданным и безопасным направлением [9].

Тенденции внедрения непрерывной разливки в мировой и отечественной металлургии демонстрируют разноскоростной характер. Несмотря на практически повсеместное распространение технологии в странах-лидерах, в отдельных сегментах российской промышленности сохраняется технологическое отставание, обусловленное амортизацией оборудования, институциональными ограничениями и различиями в структуре производства. Динамика изменений отражена на рисунке 1.

Представленные данные указывают на устойчивый рост уровня технологической зрелости отрасли, особенно в мировом масштабе, где к 2020 г. технология непрерывной разливки фактически вытеснила слитковое производство. В то же время российская металлургия демонстрирует стабильно растущий, но пока недостаточный уровень освоения этого метода. Это свидетельствует о наличии резерва технологического обновления, способного обеспечить повышение экономической эффективности, снижение производственных потерь и соответствие международным стандартам качества в стратегической перспективе.

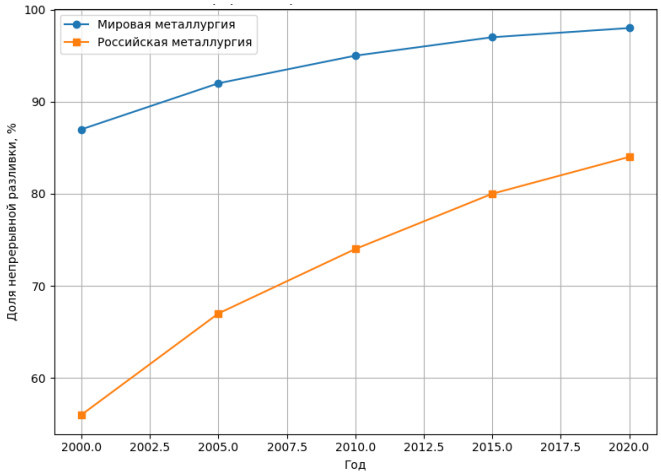


Рисунок 1 – Доля стали, произведённой методом непрерывной разливки, в мире и в России, 2000-2025 гг., % [10]

Качественным этапом технологической трансформации стало вытеснение неэффективных и экологически вредных агрегатов. Мартеновские печи, использовавшиеся в СССР и в переходный период, характеризовались низким КПД, нестабильностью температурного режима и высоким уровнем выбросов. По мере отказа от них (последняя крупная мартеновская печь в РФ остановлена в 2018 г.) предприятия перешли на более экологичные

агрегаты, обеспечив снижение выбросов вредных веществ на 80–90%, повышение энергетической эффективности и улучшение условий труда [2].

Значимые изменения произошли также в области вторичной металлургии и прокатного производства. Применение технологий ковшовой обработки, вакуумирования, модифицирования, продувки аргоном, а также разливки с электромагнитным перемешиванием позволяют получать сталь с высокой чистотой, контролируемой микроструктурой и узкими допусками по химическому составу.

Это особенно критично для высокопрочных сталей, применяемых в трубной, автомобильной и энергетической промышленности, в так называемых критически важных для экономической безопасности страны отраслях. Современные прокатные линии непрерывного действия с автоматической калибровкой, регулируемым охлаждением и встроенным контролем качества позволяют добиться высокой однородности свойств и минимизировать перерасход стали при производстве готовых изделий.

Таким образом, развитие непрерывной разливки, электропечей и переработки лома формирует ядро технологической трансформации металлургических предприятий. Эти элементы неразрывно связаны с повышением материальной эффективности, снижением себестоимости, декарбонизацией и расширением жизненного цикла продукции. Их внедрение обеспечивает институциональную устойчивость и экономическую безопасность предприятий в условиях структурных изменений на глобальном рынке, усиливающих требований к экологичности, цифровизации и гибкости производства.

Цифровизация металлургии – не просто технический апгрейд, а фундаментальная трансформация экономической логики управления производством. В условиях возрастающей ресурсной ограниченности и ужесточения экологических стандартов рост производительности перестаёт быть линейной функцией от расширения мощностей: вместо этого ставка делается на повышение операционной эффективности за счёт интеллектуализации процессов.

Концепция «Индустрия 4.0» стала методологической основой для внедрения сквозных цифровых решений, охватывающих весь производственный контур – от рудоподготовки до выпуска проката. В металлургическом комплексе на первый план выходят системы предиктивной аналитики, цифровые двойники, автоматизированное управление качеством, интегрированные SCADA-системы, распределённые системы контроля и машинное обучение [18].

Цифровые двойники (digital twins) металлургических агрегатов позволяют моделировать тепловые, механические и химические процессы в реальном времени, оценивая влияние параметров на стабильность плавки, структуру кристаллизации, состав шлака и другие критические характеристики. На основе реальных данных с датчиков создаются цифровые модели, прогнозирующие поведение установки при отклонениях, что даёт возможность оператору заранее принять корректирующие меры.

Внедрение цифровых двойников в доменном и сталеплавильном производстве позволило в пилотных проектах повысить стабильность качества выпускаемой стали на 12-17%, сократить внеплановые простои на 20-25% и снизить долю брака, связанного с нарушением температурного режима и химического состава. Такие показатели зафиксированы на ряде европейских и японских предприятий (MDPI, 2022; OECD, 2023), и они иллюстрируют прямую связь между цифровыми инвестициями и экономической операционной результативностью.

Использование методов машинного обучения на производственных участках обеспечивает построение адаптивных моделей оптимизации: температурной карты нагрева, режимов продувки и легирования, прогноза износа футеровки. По оценкам исследовательских групп из Германии и Южной Кореи, точность прогнозов качества продукции достигает 85-90%, а экономический эффект от сокращения непредвиденных остановок достигает 3-5% производственной выручки.

Применение искусственного интеллекта для оптимизации доменного дутья, загрузки электропечей и маршрутизации металлопотоков даёт эффект, сопоставимый с капитальной модернизацией без необходимости замены основного оборудования.

Не менее значимый эффект цифровизации наблюдается в сфере автоматизации рутинных операций. В современных сталеплавильных цехах роботизированные комплексы выполняют операции резки, зачистки, загрузки материалов, сварки, нанесения покрытий, упаковки продукции. Промышленные манипуляторы, совмещённые с системами компьютерного зрения, обеспечивают точность до десятых долей миллиметра, полностью исключая человеческий фактор в условиях высокой температуры и загрязнённости. Согласно данным Worldsteel, среднее количество человеко-часов на тонну стали в странах с высокой автоматизацией составляет 1,2-1,5 ч, тогда как в условиях ручного управления – свыше 8-10 ч [5].

В США, Японии и Южной Корее производительность труда в металлургии достигает 1300-1500 т стали в расчёте на одного работника в год. В России, по данным РСПМ и ИЭР РАН, в 2020-х годах этот показатель остаётся на уровне 300–500 т, что указывает на почти трёхкратное отставание, обусловленное технологической инерцией, дефицитом цифровых кадров и недостаточным уровнем автоматизации и приводит к экономической неустойчивости критически важного производственного направления.

Цифровизация оказывает влияние не только на металлургическое ядро производства, но и на всю производственную цепочку. Системы автоматизированного проектирования (CAD/CAE), интегрированные с базами данных по свойствам сталей, позволяют создавать изделия с оптимизированной массой и повышенной несущей способностью. В критически важных для нашей страны машиностроении и автопроме, благодаря применению высокопрочных сталей (TRIP, DP, QP), снижается вес конструкции без потери прочности.

Так, в автомобильной промышленности массовая замена обычной низкоуглеродистой стали на AHSS позволила уменьшить массу кузова на 20-25%, что привело к сокращению расхода, стали на единицу продукции и, как следствие, к снижению удельной материалоёмкости производства. Применение оптимизационных методов проектирования (топологическая оптимизация, метод конечных элементов) даёт эффект экономии металла до 10-15% при сохранении технических характеристик изделия.

Интеллектуальные системы энергоменеджмента представляют собой ещё одно направление цифровизации, оказывающее синергетический эффект. За счёт непрерывного мониторинга потребления электроэнергии, сжатого воздуха, топлива и технических газов возможно оперативное выявление отклонений и локализация энергетических потерь.

Алгоритмы ИИ позволяют строить экономически безопасные прогнозы энергопотребления, определять аномалии, связанные с износом оборудования, и оптимизировать загрузку установок в зависимости от ценовой конъюнктуры на электроэнергию. Международные исследования (IEA, 2021) показали, что внедрение интеллектуальных систем контроля тепловых режимов может снизить удельное энергопотребление на 5-10% без замены печей или компрессорных станций. При этом основная эффективность достигается не за счёт модернизации активов, а за счёт изменения логики управления – перехода от реактивной к проактивной модели [8].

Цифровизация также способствует снижению углеродоёмкости продукции. По оценкам BIS (2023), применение цифровых технологий контроля за выбросами и оптимизации режимов плавки обеспечивает снижение эмиссии парниковых газов на 6-9% при прочих равных условиях. Это особенно важно в контексте внедрения трансграничного углеродного регулирования и усиления климатических обязательств [11].

Стратегии «умной декарбонизации» предполагают использование цифровых платформ для расчёта углеродного следа, его верификации и сертификации, что открывает доступ к рынкам с высоким уровнем ESG-ограничений.

Таким образом, цифровизация и автоматизация в металлургии формируют мультипликативный эффект, охватывающий производственные, энергетические, проектные и экологические аспекты. Повышение операционной эффективности, снижение себестоимости, устойчивость к колебаниям загрузки и адаптация к рыночным требованиям делают цифровую трансформацию не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием устойчивого функционирования металлургических предприятий в XXI веке.

В условиях санкционного давления, логистических сбоев и роста внутренних издержек ставка в экономике на цифровые технологии становится стратегически обоснованной и институционально необходимой.

Для количественной оценки влияния НТП на эффективность использования стали целесообразно проанализировать динамику основных отраслевых показателей за период с 2000 по 2025 гг. За это время мировое производство стали выросло более чем в 2 раза – с 847 млн т в 2000 г. до 1885 млн т в 2024 г., отражая индустриальный рост в развивающихся странах (прежде всего в Китае). Однако одновременно с ростом абсолютных объёмов произошли и качественные сдвиги в технологии выплавки, что улучшило эффективность.

Средний удельный расход энергоресурсов на тонну стали снизился за два десятилетия (по данным International Energy Agency, на фоне увеличения выплавки энергоёмкость снизилась, хотя и не радикально, из-за преобладания энергоёмкого кислородного процесса в структуре производства). В 2023 г. мировая металлургия потребляла в среднем около 21,3 ГДж на тонну стали; для сравнения, несколько десятилетий назад показатель превышал 25-30 ГДж/т. Улучшение энергетической эффективности шло эволюционно за счёт модернизации агрегатов (например, установок улавливания и утилизации тепла доменных газов, внедрения печей-ковшей и т.д.) и за счёт структурного сдвига – роста доли электропечей [8]. В результате удельные выбросы CO_2 на тонну стали снизились с ~2,5 т (оценочно для 1990-х гг.) до 1,92 т в 2023 г. При этом передовые предприятия достигли ещё более низких значений: как отмечалось, электродуговая технология при использовании чистой энергии имеет потенциал сокращения эмиссии до уровня <0,7 т/т. Таким образом, НТП сыграл решающую роль в декарбонизации металлургических процессов, что соответствует целям устойчивого развития.

Материалоёмкость выпуска в металлургии снизилась благодаря почти безотходному производству. Коэффициент использования сырья (доля металла, реально превращённого в готовую продукцию) приблизился к теоретическому пределу – 98-99 %. Образующиеся побочные продукты (шлак, металлургические газы, пыль) всё более полно утилизируются: шлаки применяются в цементной индустрии и дорожном строительстве, доменный газ используется для выработки энергии, окалина возвращается в агломерационное производство. Объём отходов, размещаемых на полигонах, минимизируется, что не только снижает экологическую нагрузку, но и повышает экономическую эффективность (за счёт дополнительного извлечения ценности из побочных продуктов). Интенсивное развитие вторичной переработки также повлияло на сырьевую базу: уровень вовлечения лома в производство увеличился. Хотя в процентном отношении доля металлолома в мировой выплавке стали колебалась (около 30–35 % в 2000-х гг. с понижением до ~26 % в 2010-х из-за бурного роста первичной выплавки в Китае), в абсолютном выражении потребление лома росло и в 2021 г. превысило 630 млн т в год. Россия при этом является одним из крупных поставщиков металлического лома на мировой рынок, что свидетельствует о наличии внутренних резервов для наращивания электросталеплавильного сегмента.

Важное значение имеют сравнительные международные данные, позволяющие оценить эффект НТП в разных странах. На рисунке 2 приведены показатели доли электродугового процесса в структуре сталеплавильного производства отдельных стран и регионов (2022 г.), отражающие уровень вовлечения вторичной переработки и современности технологической базы.

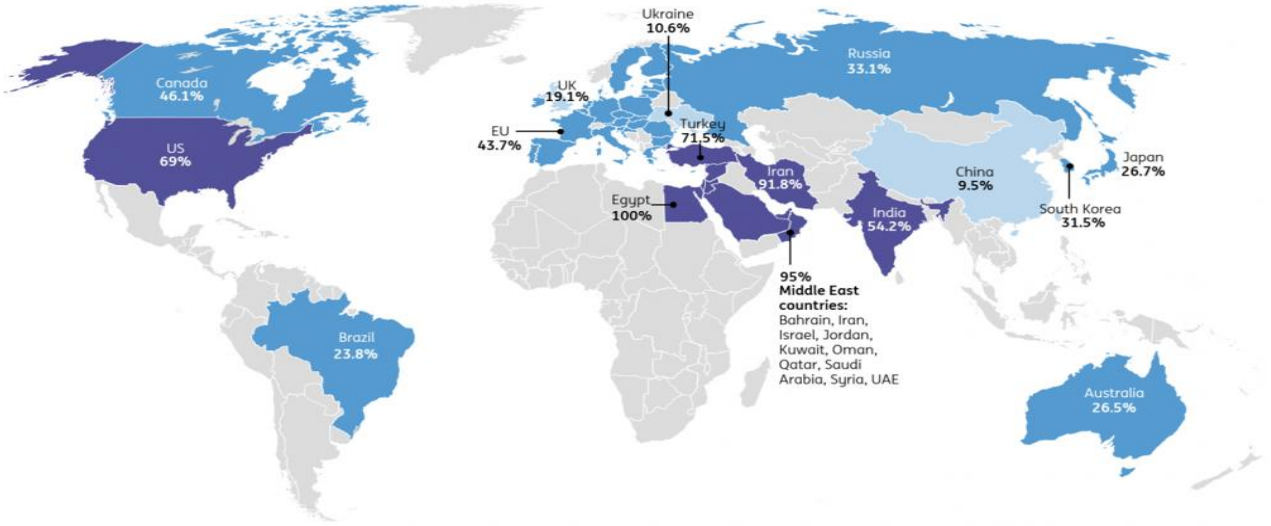


Рисунок 2 – Доля электропечной стали (EAF) в выплавке стали по странам мира в 2022 г., %. [8]

Следовательно, чем выше доля EAF, тем больше металлургия ориентирована на переработку лома и, как правило, тем ниже энергоёмкость и углеродоёмкость производства. Видно, что Россия (33 %) существенно уступает по этому показателю странам ЕС (≈44 %) и особенно США (≈69 %) и Турции (≈72 %), не говоря о странах Ближнего Востока (до 95 %). Даже мировое среднее значение (≈28–30 % в последние годы) немного ниже российского, во многом из-за доминирования кислородно-конвертерного процесса в Китае. Тем не менее, стратегической целью Минпромторга России является увеличение доли электростали – по некоторым прогнозам, до ~42 % к 2030 г., что должно сопровождаться дальнейшим повышением энергоэффективности и экологичности отрасли.

Табличные данные также подтверждают описанные тенденции. В таблице 1 приведены сравнительные показатели доли электропечей в разных металлургических державах, демонстрирующие технологические различия.

Таблица 1 – Доля электросталеплавильного производства в структуре выплавки стали, 2022 г. [8]

Страна/регион	Доля стали, выплавленной в электропечах (EAF), %
Ближний Восток	95,0
Турция	71,5
США	69,0
Индия	54,2
Европейский Союз (27)	43,7
Россия	33,1
Китай	9,5
Мир (среднее)	28–29

Данные таблицы 1 показывают, что технологическое лидерство по переходу на электропечи принадлежит странам, не обладающим значительной сырьевой базой железной руды (Турция, государства Ближнего Востока), а также США – традиционному лидеру по производительности труда. В этих странах достигнут высокий уровень замкнутого цикла использования стали. Европейские производители также активно внедряют электропечи, тогда как Китай и ряд других азиатских экономик пока опираются главным образом на первичную выплавку в доменных печах, что обуславливает большую энерго- и материалоёмкость их металлургических систем. Россия занимает промежуточное положение: порядка одной трети стали производится в электропечах, причём этот показатель медленно увеличивается (для сравнения, в 2000 г. он составлял ~20 %).

С одной стороны, российская металлургия модернизировалась за счёт строительства новых мини-заводов и ввода конвертерных мощностей, с другой – потенциал вторичной переработки используется не в полной мере (значительная часть лома экспортируется). В перспективе активизация НТП и экологической политики будет способствовать росту данного показателя, сближая технологическую структуру отечественной отрасли с мировой.

Обобщая представленные данные, можно констатировать, что научно-технический прогресс за период 2000-2025 гг. привёл к ощутимому повышению эффективности использования стали на всех уровнях – от выплавки до конечного потребления. Произошло снижение удельных затрат труда и энергии на единицу продукции, повысилась отдача сырья (сократились технологические потери металла), увеличилась доля переработки вторичного сырья.

Отраслевая статистика фиксирует рост производительности и снижение материалоёмкости металлургического производства как в России, так и за рубежом. Эти изменения являются прямым результатом внедрения новых технологий (непрерывной разливки, электрометаллургии, цифровых систем управления и др.), а также отказа от неэффективных процессов. В итоге металлургические предприятия стали выпускать больше высококачественной стали с меньшими затратами ресурсов, что укрепляет их устойчивость перед экономическими вызовами.

Результаты исследования

Таким образом, подведем итоги и отметим, что научно-технический прогресс выступает основным фактором повышения эффективности использования, стали в экономико-технологических системах металлургических

предприятий. За последние два десятилетия отрасль значительно продвинулась вперёд в технологическом отношении: повсеместно внедрены непрерывная разливка и современные конвертерные и электроплавильные агрегаты, реализованы методы вторичной переработки и цифрового управления производством.

В результате производительность труда выросла многократно, энергоёмкость и материалоёмкость выплавки снизились, а доля отходов минимизирована за счёт их вовлечения в повторный цикл. Международные сопоставления показывают, что металлургические компании, активно внедряющие инновации (например, в ЕС, Японии, США), достигли лучшей эффективности и экологических показателей по сравнению с традиционными производствами. Российская металлургия, несмотря на достигнутый прогресс (модернизация основных мощностей, ликвидация мартеновского передела, частичная цифровизация), всё ещё отстаёт по ряду показателей – в частности, по доле электростали и продуктивности труда. Это указывает на необходимость дальнейшей технологической трансформации отрасли.

Главным итогом влияния НТП является формирование основы для устойчивого развития металлургических предприятий. Технологические улучшения привели к сокращению издержек и повышению рентабельности производства стали, одновременно снизив негативное воздействие на окружающую среду.

Повысилась конкурентоспособность отечественной металлопродукции, что особенно важно в условиях глобальной конкуренции и нарастающих экологических ограничений. Таким образом, реализация научно-технического потенциала отрасли через технологическое обновление непосредственно способствует укреплению устойчивости металлургических предприятий и обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе.

Комплексный анализ воздействия научно-технического прогресса на эффективность использования стали в экономико-технологических системах металлургических предприятий позволил выявить ключевые структурные и технологические векторы трансформации отрасли. Становление современной металлургии определяется не столько экстенсивным расширением производственных мощностей, сколько качественным изменением внутренних процессов за счёт внедрения высокотехнологичных решений. Технологическая трансформация на базе достижений НТП служит не только инструментом повышения производительности, но и механизмом устойчивого развития предприятий в условиях усложняющейся внешней среды.

Одним из центральных направлений эволюции сталеплавильного производства стало широкое внедрение технологии непрерывной разливки стали. Данный метод обеспечил отказ от энергозатратного слиткового цикла, позволил повысить коэффициент использования металлошихты до уровня 98-99%, сократить потери металла и энергетические издержки, а также стабилизировать качество выпускаемой продукции. В совокупности эти факторы способствовали резкому росту материальной эффективности и снижению себестоимости готовых полуфабрикатов. Однако в сравнении с мировыми показателями российская металлургия демонстрирует частичное отставание, что свидетельствует о сохраняющемся потенциале технологического обновления.

Параллельно развивалось направление электрометаллургии, опирающееся на переработку металлического лома и использование электроэнергии как основного ресурса. Электропечи обладают высокой гибкостью, экологичностью и интеграционной способностью с системами «умной энергетики». Их распространение сопровождается уменьшением удельных выбросов CO_2, снижением энергопотребления и ростом технологической маневренности. Стратегическая значимость вторичной переработки подтверждается как экологическими, так и экономическими эффектами: переработка 1 тонны лома позволяет сократить потребление первичных ресурсов и предотвратить значительный объём выбросов. Эти параметры делают электрометаллургию важнейшим элементом перехода к низкоуглеродной экономике и циркулярным производственным моделям.

Ещё более глубокой по последствиям стала цифровизация металлургического производства. Применение цифровых двойников, систем предиктивной аналитики, автоматизированного управления качеством и энергетическим балансом создаёт новую архитектуру производственного управления. Цифровые технологии позволили снизить непроизводственные потери, повысить точность технологических операций, минимизировать отклонения от заданных режимов и обеспечить интеграцию отдельных участков в единую систему мониторинга и управления. Рост производительности труда, достигший в передовых странах уровня 1300–1500 т на одного рабочего в год, напрямую связан с автоматизацией и цифровыми инвестициями. Для российской металлургии цифровая трансформация остаётся критически важным направлением структурной модернизации.

Цифровые решения также нашли применение в проектно-конструкторской и эксплуатационной сферах. Интеграция САПР, инженерного моделирования и прочностного анализа в процессы потребления стали способствовала снижению массы изделий, повышению срока службы конструкций и, как следствие, снижению объёмов первичного потребления стали при сохранении функциональной эффективности. Это указывает на смещение акцента с валового производства на рациональное потребление и экономию ресурса за счёт качества проектных решений.

Направление дальнейших исследований

Особое значение приобрели системы интеллектуального энергоменеджмента, позволяющие отслеживать в реальном времени расход энергоресурсов, устранять неэффективность и оптимизировать загрузку агрегатов. Такие системы дают высокий эффект без необходимости капитальных вложений, подтверждая, что потенциал роста скрыт не только в модернизации оборудования, но и в совершенствовании управленческих практик. Энергосбережение, повышение стабильности режимов и снижение углеродоёмкости усиливают адаптивность

предприятий к современным экологическим и регуляторным требованиям, в том числе к трансграничному углеродному регулированию.

Таким образом, научно-технический прогресс становится неотъемлемой частью устойчивого развития металлургических предприятий и других критически важных для экономики страны предприятий. Повышение эффективности использования стали осуществляется одновременно по нескольким контурам: технологическому, экономическому, экологическому и институциональному. Именно степень освоения инновационных технологий, цифровых платформ и ресурсосберегающих решений определяет конкурентоспособность предприятий и их устойчивость к внешним шокам. Для российской металлургии актуальной задачей остаётся не только догоняющее освоение мировых технологических стандартов, но и формирование собственных научно-технологических компетенций, способных обеспечить долгосрочную независимость и устойчивость отрасли, без которых невозможен экономико-технологический прорыв.

Закрепление достижений НТП в производственной практике, финансовая поддержка прикладных исследований, стимулирование цифровых решений и развитие инфраструктуры вторичной переработки представляют собой ключевые условия устойчивой трансформации металлургического комплекса. Только в условиях системной инновационной политики возможен переход от эксплуатативной к воспроизводящей модели промышленного развития, в которой эффективность использования стали станет индикатором технологического суверенитета, экономической безопасности и устойчивости экономики в целом.

Источники:

1. Росстат. Российский статистический ежегодник 2024 [Текст]: стат. сб. – М.: Росстат, 2024. – 691 с. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Yearbook_2024.pdf (дата обращения: 20.12.2025).
2. Минэкономразвития РФ. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2022 год и плановый период 2023 и 2024 годов [Текст]. – М.: Минэкономразвития России, 2021. – Режим доступа: https://economy.gov.ru/.../prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2022_i_planovyj_period_2023_2024.pdf (дата обращения: 20.12.2025).
3. Минпромторг РФ. Доклад о состоянии и перспективах развития металлургической промышленности России в 2023 году [Текст]. – М.: Минпромторг России, 2023. – 148 с. – URL не найден [не найден].
4. World Steel Association. Steel Statistical Yearbook 2022 [Электронный ресурс]. – Brussels: World Steel Association, 2022. – Режим доступа: https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Steel-Statistical-Yearbook-2022.pdf (дата обращения: 20.12.2025).
5. World Steel Association. Sustainable Steel: Indicators 2020 and Steel Applications [Электронный ресурс]. – Brussels: World Steel Association, 2020. – Режим доступа: https://recyclingportal.eu/archive/60815 (дата обращения: 20.12.2025).
6. OECD. OECD Steel Outlook 2025 [Текст] – Paris: OECD Publishing, 2025. – DOI: 10.1787/28b61a5e-en [проверено].
7. OECD. Unlocking potential in the global scrap steel market: opportunities and challenges [Текст] // OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 170. – Paris: OECD Publishing, 2024. – DOI: 10.1787/d7557242-en [проверено].
8. IEA. Iron and Steel Technology Roadmap: Towards More Sustainable Steelmaking [Электронный ресурс]. – Paris: International Energy Agency, 2020. – Режим доступа: https://iea.blob.core.windows.net/assets/eb0c8ec1-3665-4959-97d0-187ceca189a8/Iron_and_Steel_Technology_Roadmap.pdf (дата обращения: 20.12.2025).
9. World Bank Group (IFC). Strengthening Sustainability in the Steel Industry [Электронный ресурс]. – Washington, DC: IFC, 2021. – Режим доступа: https://ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/strengthening-sustainability-in-the-steel-industry-ifc-2023.pdf (дата обращения: 20.12.2025).
10. UNCTAD. World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment [Электронный ресурс]. – New York; Geneva: United Nations, 2022. – Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_en.pdf (дата обращения: 20.12.2025).
11. Bank for International Settlements. Annual Economic Report 2020 [Электронный ресурс]. – Basel: BIS, 2020. – Режим доступа: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2020e.pdf (дата обращения: 20.12.2025).
12. Иванова, Н. А. Технологические приоритеты металлургии: цифровизация и устойчивость [Текст] // Экономика и промышленность России. – 2023. – № 4. – С. 38–45.
13. Костюхин, Ю. Ю. Тенденции развития чёрной металлургии в России [Текст] / Ю. Ю. Костюхин, Д. Ю. Савон // Экономика в промышленности. – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 158–166. – DOI: 10.17073/2072-1633-2020-2-158-166 [проверено].
14. Макарова, Е. С. Цифровые технологии в управлении производством стали [Текст] // Вестник МИСиС. – 2021. – Т. 14, № 3. – С. 102-109.
15. Соболев, А. В. Электрометаллургия в условиях энергетического перехода [Текст] // Металлургия. – 2022. – № 1. – С. 25–31.
16. Борисов, А. А. Экономика металлургической отрасли [Текст]: учеб. пособие / А. А. Борисов. – М.: Инфра-М, 2020. – 288 с.
17. Дмитриев, С. В. Металлургия и устойчивое развитие: вызовы XXI века [Текст] / С. В. Дмитриев. – Екатеринбург: УрФУ, 2021. – 198 с.
18. Савченко, В. Н. Индустрия 4.0 и цифровая трансформация производства [Текст] / В. Н. Савченко, Е. Л. Горшкова. – СПб.: Питер, 2022. – 320 с.

И.В. Смольянинова – к.э.н., доцент, проректор по научно-исследовательской работе, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, ISmolyaninova@vilec.ru,

I.V. Smolyaninova – candidate of economics, associate professor, vice-rector for research, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

В.Л. Плихунов – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, pvlikhunov@gmail.com,

V.L. Plikhunov – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

И.А. Плотников – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, iplotnikov1601@bk.ru,

I.A. Plotnikov – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

М.Д. Понкратов – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, mikhail-ponkratov@yandex.ru,

M.D. Ponkratov – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia.

ЗРЕЛОСТЬ РЫНКА ДАННЫХ КАК ИНДИКАТОР ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ, ИННОВАЦИОННЫХ И КЛАСТЕРНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ
DATA MARKET MATURITY AS AN INDICATOR FOR ASSESSING THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL, INNOVATIVE AND CLUSTER-BASED SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

Аннотация. В статье рассматривается зрелость рынка данных как интегральный индикатор оценки развития промышленных, инновационных и кластерных социально-экономических систем в условиях экономики данных. Предметом исследования является динамика формирования рынка данных как институционально-экономической основы цифровой трансформации. Цель работы заключается в разработке и апробации формализованной модели оценки зрелости рынка данных на основе официальных индикаторов Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-динамический подходы, методы нормирования и агрегирования статистических показателей, а также анализ временных рядов. В результате предложена интегральная модель зрелости рынка данных, выполнены расчеты по фактическим и плановым значениям за 2024–2030 годы и выявлен инерционный характер его развития. Показано, что низкая зрелость рынка данных выступает сдерживающим фактором цифровой трансформации промышленности, инновационной инфраструктуры и кластерных систем. Полученные результаты могут быть использованы в задачах мониторинга, стратегического анализа и корректировки государственной политики в сфере экономики данных.

Abstract. The article examines data market maturity as an integral indicator for assessing the development of industrial, innovative, and cluster-based socio-economic systems in the context of the data economy. The subject of the study is the dynamics of data market formation as an institutional and economic foundation of digital transformation. The purpose of the work is to develop and test a formalized model for assessing data market maturity based on official indicators of the national program “Data Economy and Digital Transformation of the State.” The methodological framework includes systemic and structural-dynamic approaches, methods of normalization and aggregation of statistical indicators, and time-series analysis. As a result, an integral model of data market maturity is proposed, calculations for actual and planned values for 2024–2030 are carried out, and the inertial nature of its development is identified. The study demonstrates that low data market maturity acts as a limiting factor for the digital transformation of industry, innovation infrastructure, and cluster systems. The results can be applied to monitoring, strategic analysis, and adjustment of public policy in the data economy domain.

Ключевые слова: рынок данных, зрелость рынка данных, экономика данных, цифровая трансформация, промышленные системы, инновационная инфраструктура, кластерные системы, национальный проект, индикаторы развития.

Keywords: data market, data market maturity, data economy, digital transformation, industrial systems, innovation infrastructure, cluster systems, national program, development indicators.

Введение

В условиях становления экономики данных зрелость рынка данных приобретает значение системообразующего фактора, определяющего возможности цифровой трансформации промышленных, инновационных и кластерных социально-экономических систем. В отличие от инфраструктурных и сервисных аспектов цифровизации, которые в последние годы демонстрируют относительно высокие темпы развития, рынок данных отражает глубинную способность экономики к превращению данных в экономический ресурс, объект обмена, источник добавленной стоимости и основу для принятия управленческих решений. Именно поэтому оценка зрелости рынка данных выходит за рамки статистического мониторинга и становится инструментом анализа качества институциональных и управленческих трансформаций.

Современные исследования в области цифровой экономики [1-15] преимущественно фокусируются либо на технологических характеристиках обработки данных, либо на отдельных направлениях цифровизации государственного управления и бизнеса. При этом вопросы комплексной оценки зрелости рынка данных как интегрального результата взаимодействия экономических, институциональных и технологических контуров остаются недостаточно разработанными. Особенно остро данная проблема проявляется в условиях реализации национальных целей цифровой трансформации, где формальное выполнение отдельных показателей не всегда сопровождается формированием устойчивого рынка данных и его активным вовлечением в хозяйственный оборот.

В этой связи актуализируется задача разработки формализованного аналитического подхода к оценке зрелости рынка данных, основанного на официальных индикаторах и позволяющего сопоставлять фактическую динамику с долгосрочными целевыми ориентирами. Настоящая статья направлена на формализацию зрелости рынка данных в виде интегрального показателя, апробацию соответствующей модели на данных Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» и интерпретацию полученных результатов с позиции развития промышленных, инновационных и кластерных социально-экономических систем. Целью работы является обоснование зрелости рынка данных как индикатора системного качества цифровой трансформации и выявление ограничений, препятствующих переходу от количественной цифровизации к экономике данных.

Математическая модель оценки зрелости рынка данных

В рамках результатов настоящей статьи зрелость рынка данных формализуется как интегральный индикатор, отражающий степень сформированности институциональных, технологических и инфраструктурных условий вовлечения данных в хозяйственный оборот. Модель строится в логике целеполагания национальной цели цифровой трансформации и опирается на официально утвержденную методику расчета показателя «Индекс

зрелости рынка данных», используемую в Национальном проекте «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Состояние рынка данных в момент времени t описывается скалярной функцией:

$$M(t) \in [0; 1] \quad (1)$$

где $M(t)$ интерпретируется как нормированная степень зрелости рынка данных по отношению к целевому горизонту 2030 года.

Интегральный показатель зрелости рынка данных рассчитывается как среднее арифметическое трех частных компонент:

$$M(t) = \frac{1}{3}(m_1(t) + m_2(t) + m_3(t)) \quad (2)$$

где каждая компонента отражает ключевое измерение экономики данных.

Первая компонента характеризует экономический масштаб и коммерциализацию данных:

$$m_1(t) = \frac{V_{AI}^{fact}(t)}{V_{AI}^{target}} \quad (3)$$

где $V_{AI}^{fact}(t)$ – фактический объем рынка программного обеспечения с использованием технологий искусственного интеллекта на момент t, млрд руб.;

V_{AI}^{target} – целевой объем рынка ПО с ИИ, установленный на 2030 год, млрд руб.

Вторая компонента отражает степень вовлечения государственных данных в хозяйственный оборот:

$$m_2(t) = \frac{D_{gov}^{fact}(t)}{D_{gov}^{target}} \quad (4)$$

где $D_{gov}^{fact}(t)$ – количество новых видов государственных данных, доступных бизнесу на момент t, ед.;

D_{gov}^{target} – целевое количество новых видов государственных данных на 2030 год, ед.

Третья компонента характеризует технологическую и институциональную готовность инфраструктуры данных:

$$m_3(t) = \frac{S_{GIS}^{fact}(t)}{S_{GIS}^{target}} \quad (5)$$

где $S_{GIS}^{fact}(t)$ – доля официальных данных, предоставляемых через государственные информационные системы централизованного аналитического доступа (ГИС ЦАП) в машиночитаемом формате на момент t, %;

S_{GIS}^{target} – целевая доля таких данных на 2030 год, %.

Таким образом, итоговая модель зрелости рынка данных принимает вид:

$$M(t) = \frac{1}{3}\left(\frac{V_{AI}^{fact}(t)}{V_{AI}^{target}} + \frac{D_{gov}^{fact}(t)}{D_{gov}^{target}} + \frac{S_{GIS}^{fact}(t)}{S_{GIS}^{target}}\right) \quad (6)$$

Для аналитических и управленческих целей значение $M(t)$ масштабируется в проценты:

$$I_{data}(t) = M(t) \times 100\% \quad (7)$$

что позволяет напрямую сопоставлять расчетные значения с плановыми ориентирами и фактическими данными мониторинга национального проекта.

Предложенная формализация интерпретирует зрелость рынка данных как результирующую функцию синхронного развития экономического, институционального и технологического контуров. В контексте данной статьи данный показатель рассматривается не только как самостоятельная целевая метрика цифровой трансформации, но и как индикатор оценки уровня развития промышленных, инновационных и кластерных социально-экономических систем, функционирующих в условиях экономики данных.

Результаты и обсуждения

В целях эмпирической иллюстрации предложенной математической модели зрелости рынка данных в таблице представлены результаты расчета интегрального показателя на основе официальных статистических значений индекса зрелости рынка данных, используемого в системе мониторинга Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». В качестве расчетного приема применено нормирование фактических значений индекса по целевому ориентиру 2030 года, принятому равным 100 %, что позволяет интерпретировать полученные значения как степень достижения целевого состояния рынка данных в каждый момент времени и использовать их для динамического и сравнительного анализа.

Представленные расчеты демонстрируют, что фактическая зрелость рынка данных в течение января–сентября 2025 года возрастает с 0,083 до 0,095 в нормированном выражении, что соответствует достижению менее 10 % целевого состояния 2030 года.

Таблица 1 – Расчет нормированного показателя зрелости рынка данных в 2024-2030 гг. и динамика фактических значений в 2025 году

Период	Индекс зрелости рынка данных, %	Нормированное значение M(t)=Индекс/100
2024 (оценка)	8,3	0,083
2025 (план)	14,4	0,144
январь 2025 (факт)	8,3	0,083
февраль 2025 (факт)	8,3	0,083
март 2025 (факт)	8,3	0,083
апрель 2025 (факт)	9,3	0,093
май 2025 (факт)	9,3	0,093
июнь 2025 (факт)	9,3	0,093
июль 2025 (факт)	9,5	0,095
август 2025 (факт)	9,5	0,095
сентябрь 2025 (факт)	9,5	0,095
2026 (план)	22,2	0,222
2027 (план)	40,0	0,400
2028 (план)	58,9	0,589
2029 (план)	77,8	0,778
2030 (план)	100,0	1,000

Источник: рассчитано авторами по данным Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) и официальных материалов Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

При этом внутригодовая динамика носит слабовыраженный, инерционный характер и не обеспечивает сближения с плановым значением 2025 года (0,144). Данный результат подтверждает вывод о структурной незрелости рынка данных и обоснованности использования интегрального показателя зрелости рынка данных в качестве индикатора оценки темпов и качества развития промышленных, инновационных и кластерных социально-экономических систем в условиях экономики данных.

Обсуждение полученных результатов позволяет поставить принципиальный вопрос о причинах инерционного характера формирования рынка данных и о рисках, которые данная динамика создает для развития промышленных, инновационных и кластерных социально-экономических систем. Низкий уровень зрелости рынка данных сам по себе не является исключительно статистической проблемой; он отражает системные ограничения, затрагивающие институциональные, организационные и управленческие основы экономики данных.

Прежде всего, выявленная слабая динамика индекса зрелости рынка данных свидетельствует о разрыве между технологической готовностью и институциональной способностью к экономическому использованию данных. Несмотря на развитие цифровой инфраструктуры, рост инвестиций в ИТ и масштабирование электронных сервисов, данные остаются слабо вовлеченными в хозяйственный оборот как самостоятельный экономический ресурс. Данное обстоятельство приводит к тому, что цифровая трансформация носит преимущественно сервисно-административный характер и не трансформируется в рост производительности, инновационной активности и кластерной кооперации на основе данных.

С точки зрения промышленных систем незрелость рынка данных означает ограниченный доступ к машиночитаемым государственным и отраслевым данным, отсутствие устойчивых правил их обмена и монетизации, а также высокие транзакционные издержки при использовании данных в управлении производством, логистикой и жизненным циклом продукции. В инновационной сфере данный факт проявляется в замедлении процессов генерации и коммерциализации data-driven решений, снижении привлекательности венчурных инвестиций и формировании замкнутых, фрагментированных экосистем. Для кластерных систем слабый рынок данных подрывает эффекты сетевой синергии, ограничивает возможности горизонтальной координации и препятствует формированию сквозных цифровых цепочек создания стоимости.

Ключевой причиной сложившейся ситуации является институциональная незавершенность рынка данных. Действующие регуляторные механизмы преимущественно ориентированы на защиту и контроль данных, тогда как экономические стимулы их оборота и повторного использования развиты недостаточно. Отсутствие четко закрепленных прав на результаты обработки данных, ограниченность стандартов машиночитаемости и интероперабельности, а также фрагментарность государственных информационных систем формируют высокий барьер входа для бизнеса и инновационных акторов. Существенным ограничением остается и кадровый фактор: дефицит компетенций в области управления данными и data-driven стратегирования снижает способность организаций извлекать экономическую ценность даже из доступных массивов данных.

В этих условиях меры, направленные исключительно на наращивание объемов данных или расширение цифровых платформ, не способны обеспечить качественный сдвиг в зрелости рынка данных. Необходим переход от количественной логики цифровизации к институционально-управленческой логике экономики данных. В практическом плане такое обстоятельство предполагает формирование экономических механизмов стимулирования оборота данных, включая развитие рынков данных и данных как услуги, внедрение стандартных моделей лицензирования и ценообразования, а также институционализацию посредников и операторов данных. Одновременно требуется синхронизация политики в области цифровизации с кадровой и образовательной повесткой, ориентированной на подготовку специалистов по управлению данными и аналитике.

С управленческой точки зрения целесообразен сдвиг фокуса национальных программ с формального выполнения отдельных индикаторов на развитие экосистемных эффектов использования данных в промышленности, инновационной инфраструктуре и кластерах. Зрелость рынка данных в этом контексте должна рассматриваться не как вспомогательный показатель, а как ключевой индикатор способности социально-экономических

систем к адаптации, кооперации и устойчивому развитию в условиях экономики данных.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформировать формализованную модель оценки зрелости рынка данных и эмпирически проанализировать динамику ее изменения в контексте реализации национальных целей цифровой трансформации. Предложенная модель, основанная на официально утвержденной методике расчета индекса зрелости рынка данных, интерпретирует данный показатель как интегральный результат развития экономического масштаба данных, вовлеченности государственных данных в хозяйственный оборот и технологической готовности инфраструктуры их использования.

Результаты расчетов показали, что фактическая зрелость рынка данных в 2025 году остается на низком уровне и демонстрирует инерционную динамику, не обеспечивающую сближения с плановыми ориентирами. В нормированном выражении достигнутый уровень составляет менее одной десятой от целевого состояния 2030 года, что свидетельствует о структурной незрелости рынка данных и подтверждает наличие системных институциональных и управленческих ограничений. Выявленный разрыв между развитием цифровой инфраструктуры и способностью экономики к экономическому использованию данных указывает на доминирование сервисно-административной модели цифровизации и недостаточную сформированность data-driven механизмов развития.

Полученные выводы позволяют рассматривать зрелость рынка данных не только как самостоятельную целевую метрику национального проекта, но и как индикатор качества развития промышленных, инновационных и кластерных социально-экономических систем. Низкая зрелость рынка данных ограничивает возможности промышленного управления на основе данных, сдерживает инновационную активность и снижает потенциал кластерной кооперации и сетевых эффектов. В этом контексте дальнейшее повышение зрелости рынка данных требует смещения акцента с количественного наращивания цифровых решений к формированию институциональных условий оборота данных, экономических стимулов их использования и кадровой готовности к управлению на основе данных.

Перспективы дальнейших исследований связаны с уточнением весовой структуры интегрального показателя зрелости рынка данных, расширением анализа на региональный и отраслевой уровни, а также с построением сценарных моделей влияния зрелости рынка данных на траектории развития промышленных, инновационных и кластерных систем в долгосрочной перспективе.

Источники:

1. Zvarych, R. I. A Comparative Analysis of Classical Product Development Systems and the Customer Development-Driven System / R. I. Zvarych, T. Yu. Lisovych // Бизнес информ. 2025. Vol. 10, No. 573. P. 221-228. DOI 10.32983/2222-4459-2025-10-221-228. EDN ISTLMP.
2. Методология снижения размерности в задачах анализа регионального инновационного потенциала: состязательный подход / Д. А. Крыжко, И. А. Смирнова, Е. А. Конников, Л. Унгвари // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 2(77). С. 69-77. DOI 10.52897/2411-4588-2024-2-69-77. EDN BKVTGV.
3. Design and creation of an information system for analytical data processing / M. L. Kovalchuk, P. Lucin, M. P. Gorsky, I. V. Soltys // Оптико-електронні інформаційно-енергетичні технології. 2023. Vol. 44, No. 2. P. 26-31. DOI 10.31649/1681-7893-2022-44-2-26-31. EDN KOYTMO.
4. Каратаев, А. А. Кластерный анализ: сущность и прикладное значение / А. А. Каратаев, И. В. Николаева // Наука и бизнес: пути развития. 2023. № 6(144). С. 37-41. EDN ZRWFNE.
5. Білик, В. Інноваційні інструменти маркетингових досліджень / В. Білик, А. Проценко, А. Войнікова // Herald of Khmelnytskyi National University. Econimical Sciences. 2025. Vol. 346, No. 5. P. 357-361. DOI 10.31891/2307-5740-2025-346-5-53. EDN UURTAS.
6. Неволин, И. В. Экономические модели и недискриминируемый доступ к данным / И. В. Неволин // Цифровая экономика. 2023. № S5(26). С. 12-17. DOI 10.34706/DE-2023-05-02. EDN UYPIOM.
7. Васильев, Н. А. Рынок исследовательского программного обеспечения как важнейший элемент развития социологии в России в XXI веке / Н. А. Васильев // Знание. Понимание. Умение. 2024. № 3. С. 149-168. DOI 10.17805/zpu.2024.3.11. EDN SKZUGD.
8. Cheng, J. An Analysis of the Effectiveness of Data Mining in Quantifying the Role of Technological Innovation in the Development of the Digital Economy / J. Cheng // Applied Mathematics and Nonlinear Sciences. 2024. Vol. 9, No. 1. DOI 10.2478/amns-2024-2290. EDN ORSKAE.
9. Варламова, Ю. А. Потенциал развития экономики данных: методология оценки и апробация на примере российских регионов / Ю. А. Варламова, Л. Е. Сигачева // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2025. Т. 20, № 3. С. 260-275. DOI 10.17072/1994-9960-2025-3-260-275. EDN RGAJFZ.
10. Lin, X. Big data analysis technology in regional economic market planning and enterprise market value prediction / X. Lin // Journal of Intelligent Systems. 2024. Vol. 33, No. 1. DOI 10.1515/jisys-2023-0287. EDN UKRVLM.
11. Экономика данных: барьеры, проблемы и решения / Ф. Т. Чан, К. Ч. Зыонг, О. В. Староверова, О. А. Леонова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9, № 5(158). С. 142-155. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.09.017. EDN IYPFRV.
12. Trends in the development of market-forming factors for the economic development of the IT industry / O. Trofymenko, O. Ilyash, Ya. Kot, A. Parkhomenko // Економічний аналіз. 2025. No. 35(1). P. 408-418. DOI 10.35774/econa2025.01.408. EDN EKATHS.
13. Nosova, O. The Developmemt of Innovations in Ukrainian Regions: Challenges and Solutions / O. Nosova, O. Makovoz // Revista de Gestao Social e Ambiental. 2025. Vol. 19, No. 4. P. e011393. DOI 10.24857/rgsa.v19n4-010. EDN DHHRVZ.
14. Исследование эффективности методов интеллектуального анализа данных при использовании кластерного индекса в системах хранения данных / В. А. Попов, С. Е. Потапов, М. С. Чипчагов, А. С. Вербицкий // Стратегическая стабильность. 2023. № 2(103). С. 55-58. EDN SEGUPT.
15. Murat, A. Social and Economic Effects of Digital Transformation / A. Murat, Sh. Saida, K. Dzhamilya // 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. 02013. DOI 10.1051/shsconf/202317202013. EDN FRUFGT.

И.В. Смольянинова – к.э.н., доцент, проректор по научно-исследовательской работе, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, ISmolyaninova@vilec.ru,

I.V. Smolyaninova – candidate of economics, associate professor, vice-rector for research, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

Н.Р. Пузаков – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, n-puzakov20@mail.ru,

N.R. Puzakov – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

Д.В. Стариков – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, dmitriystarikov67@mail.ru,

D.V. Starikov – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

С.А. Тыщенко – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, tsergey174@gmail.com,

S.A. Tyschenko – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia.

ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ КЛЮЧЕВЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ КАК РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ И ИННОВАЦИОННЫМИ ЭКОСИСТЕМАМИ

ASSESSMENT AND MEASUREMENT OF THE DIGITAL MATURITY OF KEY SECTORS OF THE ECONOMY AS A RESULT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT, HUMAN CAPITAL AND INNOVATIVE ECOSYSTEMS

Аннотация. В статье рассматриваются подходы к оценке и измерению цифровой зрелости ключевых отраслей экономики в контексте экономики данных. Предметом исследования является цифровая зрелость как интегральный результат управляемого развития социально-экономических систем. Цель работы заключается в обосновании цифровой зрелости отраслей экономики как производной от качества управления устойчивым развитием, человеческим капиталом и инновационными экосистемами. Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, сравнительный анализ официальных статистических показателей, методы институциональной интерпретации и аналитического сопоставления индикаторов цифровой зрелости, представленных в системе ЕМИСС. В результате выявлены методологическая фрагментарность и неоднородность существующих показателей цифровой зрелости, а также ограниченность их применения для оценки структурных и экосистемных эффектов цифровой трансформации. Показано, что цифровая зрелость ключевых отраслей экономики должна рассматриваться как интегральный индикатор согласованного развития устойчивости, человеческого капитала и инновационных экосистем. Полученные выводы могут быть использованы при совершенствовании методик мониторинга и стратегического управления цифровой трансформацией отраслей экономики.

Abstract. The article explores approaches to assessing and measuring the digital maturity of key sectors of the economy in the context of the data economy. The subject of the study is digital maturity as an integral outcome of managed socio-economic development. The purpose of the paper is to substantiate digital maturity of economic sectors as a result of effective management of sustainable development, human capital, and innovation ecosystems. The methodological framework is based on systemic and structural-functional approaches, comparative analysis of official statistical indicators, institutional interpretation, and analytical comparison of digital maturity indicators presented in the EMISS system. The results reveal methodological fragmentation and heterogeneity of existing digital maturity indicators, as well as their limited applicability for assessing structural and ecosystem effects of digital transformation. It is demonstrated that digital maturity of key economic sectors should be interpreted as an integral indicator of coordinated development of sustainability, human capital, and innovation ecosystems. The findings can be applied to improving monitoring methodologies and strategic governance of sectoral digital transformation.

Ключевые слова: цифровая зрелость, ключевые отрасли экономики, экономика данных, устойчивое развитие, человеческий капитал, инновационные экосистемы, цифровая трансформация, индикаторы оценки, государственная статистика.

Keywords: digital maturity, key economic sectors, data economy, sustainable development, human capital, innovation ecosystems, digital transformation, assessment indicators, official statistics.

Введение

В условиях становления экономики данных и углубления цифровой трансформации ключевых отраслей экономики категория цифровой зрелости приобретает значение интегрального индикатора качества социально-экономического развития. В отличие от ранних этапов цифровизации, ориентированных преимущественно на внедрение отдельных информационных технологий и цифровых сервисов, современный этап характеризуется переходом к системным изменениям, затрагивающим модели управления, структуру человеческого капитала, принципы устойчивого развития и формы экосистемного взаимодействия. В этой логике цифровая зрелость перестает быть исключительно технологической характеристикой и начинает отражать результат согласованного управленческого воздействия на долгосрочные траектории развития отраслей экономики.

Анализ научных исследований [1-17] и практики государственного регулирования показывает, что существующие подходы к оценке цифровой зрелости часто носят фрагментарный характер и ориентированы на измерение отдельных аспектов цифровизации, прежде всего в сфере государственного управления и предоставления цифровых услуг. При этом взаимосвязь цифровой зрелости с управлением устойчивым развитием предприятий, развитием человеческого капитала и формированием инновационных экосистем остается недостаточно концептуализированной и слабо отраженной в системе официальных показателей. Данное обстоятельство формирует методологическую лакуну между измерением цифровых процессов и интерпретацией цифровой зрелости как результата комплексного управляемого развития.

В данной статье цифровая зрелость ключевых отраслей экономики рассматривается как результирующая характеристика управленческих решений в области устойчивого развития, человеческого капитала и инновационных экосистем. Целью исследования является анализ и сопоставление существующих показателей цифровой зрелости, используемых в официальной статистике, а также выявление их потенциала и ограничений для оценки системных эффектов цифровой трансформации. Реализация поставленной цели предполагает переход от узковедомственного понимания цифровой зрелости к ее интерпретации как интегрального индикатора качества социально-экономического развития в условиях экономики данных.

Материалы и методы

В рамках настоящего исследования в качестве эмпирической базы использованы официальные

статистические показатели Единой межведомственной информационно-статистической системы, характеризующие достижение цифровой зрелости государственного и муниципального управления (ГМУ), ключевых отраслей экономики и социальной сферы, а также зрелость рынка данных. В выборку включены семь расчетных показателей, администрируемых Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, отличающихся объектом оценки, методологией расчета, периодичностью наблюдений и управленческим назначением. Использование данной совокупности индикаторов позволило обеспечить полноту анализа и выявить методологические различия в подходах к измерению цифровой зрелости.

Методологическую основу исследования составляют системный и структурно-функциональный подходы, в рамках которых цифровая зрелость рассматривается как интегральная характеристика развития социально-экономических систем в условиях экономики данных. Для сопоставления показателей, имеющих различную целевую направленность и уровень агрегации, применен метод сравнительного анализа по расширенному набору характеристик, включающему объект и масштаб оценки, компонентный состав, временную детализацию, нормативную базу, управленческое назначение и аналитическую применимость. Такой подход позволил перейти от формального сопоставления значений показателей к их содержательной интерпретации.

В целях выявления различий в глубине и качестве измерения цифровой зрелости использовался метод качественно-логического анализа методик расчета, утвержденных нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации и приказами Минцифры России. Особое внимание уделялось степени формализации показателей, прозрачности их компонентной структуры и возможности интерпретации результатов в контексте развития промышленности, инновационной активности и экосистемных взаимодействий. Дополнительно применялся институциональный анализ, позволивший оценить соответствие каждого показателя задачам стратегического управления цифровой трансформацией.

Для оценки научной и прикладной пригодности показателей использовался аналитико-экспертный подход, ориентированный на выявление потенциала каждого индикатора для использования в исследованиях по управлению устойчивым развитием, человеческим капиталом и инновационными экосистемами. В рамках данного подхода показатели классифицировались по степени их ориентации на сервисно-административную цифровизацию либо на экономико-структурные эффекты использования данных. Это позволило обосновать выбор индекса зрелости рынка данных и расширенных интегральных показателей цифровой зрелости в качестве ключевых инструментов анализа в дальнейших разделах статьи.

Результаты и обсуждения

В целях систематизации и сопоставительного анализа показателей цифровой зрелости, используемых в Единой межведомственной информационно-статистической системе, в таблице представлена сравнительная характеристика семи расчетных индикаторов, отражающих различные подходы к измерению цифровой зрелости ГМУ, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, а также зрелости рынка данных. Сравнение показывает, что при внешней терминологической близости данные показатели отражают разные аналитические конструкции, различающиеся по объекту измерения, управленческому назначению, глубине методологии и пригодности для научных исследований. Для всех показателей ответственным ведомством выступает Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Таблица ориентирована на выявление методологических различий между показателями, их управленческой направленности и аналитической применимости для оценки развития социально-экономических систем в условиях экономики данных.

Ключевые аналитические выводы из сравнения следующие.

Во-первых, показатели цифровой зрелости в ЕМИСС не являются взаимозаменяемыми, несмотря на схожесть формулировок. Они отражают разные управленческие логики: от политико-оценочной (показатель №1) до экономико-структурной (показатель №4).

Во-вторых, индекс зрелости рынка данных принципиально отличается от остальных показателей тем, что измеряет не уровень цифровизации процессов, а способность экономики вовлекать данные в хозяйственный оборот. Это делает его наиболее релевантным для анализа промышленных систем, инновационной активности и кластерного развития.

В-третьих, показатели цифровой зрелости ГМУ и социальной сферы (№2, №3, №6, №7) ориентированы преимущественно на сервисно-административную цифровизацию, тогда как показатели №4 и №5 обладают потенциалом интерпретации цифровой зрелости как результата управления человеческим капиталом, устойчивостью и экосистемными взаимодействиями.

В-четвертых, с точки зрения научных исследований и диссертационных работ по управлению устойчивым развитием, человеческим капиталом и инновационными экосистемами, наибольшую методологическую ценность представляют:

– индекс зрелости рынка данных (№4);

– расширенные интегральные показатели цифровой зрелости с платформенно-данными компонентами (№7).

Тем самым, существующая в ЕМИСС система показателей цифровой зрелости характеризуется высокой степенью методологической фрагментации и концептуальной неоднородности, что существенно осложняет их использование для комплексной оценки развития ключевых отраслей экономики. Несмотря на формальное единство терминологии, семь рассмотренных показателей отражают различные управленческие логики, масштабы анализа и целевые установки, что приводит к расхождению интерпретаций цифровой зрелости как научной и управленческой категории.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика показателей оценки цифровой зрелости ключевых отраслей экономики в системе ЕМИСС

Наименование показателя, ссылка в ЕМИСС	Объект оценки	Уровень агрегации	Тип показателя	Методологическая сложность	Компонентный состав	Временная детализация	Управленческое назначение	Аналитическая пригодность
«Цифровая зрелость» ГМУ, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, https://fedstat.ru/indicator/63102	ГМУ + экономика + соцсфера	Макро (субъекты РФ)	Интегральный	Средняя	Не раскрыт публично	Годовая	KPI высших должностных лиц субъектов РФ	Ограниченная (политико-оценочная)
Достижение «цифровой зрелости» ГМУ, https://fedstat.ru/indicator/62761	ГМУ	Секторный	Интегральный	Средняя	Платформы, сервисы, процессы	Месячная	Оперативный мониторинг цифровизации ГМУ	Высокая для госуправления
Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей социальной сферы, https://fedstat.ru/indicator/62754	Социальная сфера	Отраслевая	Агрегированный	Низкая–средняя	Использование отраслевых платформ	Месячная	Контроль внедрения платформ	Средняя, узкосекторная
Индекс зрелости рынка данных, https://fedstat.ru/indicator/62811	Экономика данных	Сквозной (экономический)	Формализованный индекс	Высокая	Экономический, институциональный, технологический	Месячная	Стратегический мониторинг экономики данных	Очень высокая
Достижение 'цифровой зрелости' ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления, https://fedstat.ru/indicator/62117	Экономика + соцсфера + ГМУ	Макро	Композитный	Высокая	Кадры ИКТ, технологии, платформы	Месячная	Национальная цель «Цифровая трансформация»	Высокая, но устаревающая
Достижение «цифровой зрелости» ГМУ и ключевых отраслей социальной сферы, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта (платформенная логика), https://fedstat.ru/indicator/62856	ГМУ + соцсфера	Секторный	Интегральный	Средняя–высокая	Автоматизация транзакций, ИИ, Big Data	Месячная	Управление сервисной цифровизацией	Высокая
Достижение «цифровой зрелости» ГМУ, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта (расширенный, 2025), https://fedstat.ru/indicator/62966	ГМУ + экономика + соцсфера	Макро	Интегральный	Высокая	Платформы, ИИ, данные, автоматизация	Месячная	Стратегическое управление цифровой трансформацией	Очень высокая

Источник: составлено авторами на основе данных Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), официальных методик расчета показателей, утвержденных постановлениями Правительства Российской Федерации и приказами Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (2020-2025 гг.)

Прежде всего установлено, что значительная часть показателей цифровой зрелости ориентирована на сервисно-административное измерение цифровизации, прежде всего в сфере ГМУ и социальной сферы. Эти показатели фокусируются на уровне внедрения цифровых платформ, автоматизации транзакций и доступности электронных сервисов, что позволяет эффективно решать задачи оперативного мониторинга и оценки деятельности органов власти, но ограничивает их аналитическую применимость для оценки структурных изменений в экономике и промышленности. В данном случае цифровая зрелость фактически редуцируется до степени технологического оснащения и цифрового сервиса, не отражая глубинные изменения в производственных, инновационных и экосистемных процессах.

Анализ методик расчета показал, что лишь отдельные показатели, в частности индекс зрелости рынка данных и расширенные интегральные показатели цифровой зрелости последних редакций, выходят за рамки сервисной логики и пытаются зафиксировать экономическую природу цифровой трансформации. Индекс зрелости рынка данных, в отличие от большинства других показателей, концептуализирует цифровую зрелость как результат вовлечения данных в хозяйственный оборот, институционализации доступа к государственным данным и формирования технологической инфраструктуры их использования. Это делает его принципиально более релевантным для анализа развития промышленных систем, инновационной активности и кластерных форм кооперации.

Сопоставление показателей по уровню агрегации и временной детализации выявило дополнительное методологическое противоречие. Годовые показатели, используемые для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, обладают высокой политико-управленческой значимостью, однако слабо чувствительны к внутригодовой динамике и структурным сдвигам. Месячные показатели, напротив, обеспечивают оперативный мониторинг, но при отсутствии унифицированной концептуальной базы формируют набор разрозненных метрик, не складывающихся в целостную картину достижения цифровой

зрелости отраслей экономики.

С точки зрения управления устойчивым развитием предприятий, человеческим капиталом и инновационными экосистемами выявленная ситуация является проблемной. Используемые показатели не позволяют однозначно связать уровень цифровой зрелости с результатами развития производственных систем, качеством человеческого капитала или степенью экосистемной интеграции. В результате цифровая зрелость фиксируется как внешняя характеристика цифровых процессов, а не как интегральный результат управляемого развития, что снижает ее ценность как инструмента стратегического анализа и принятия решений.

Обсуждение полученных результатов позволяет сделать вывод о необходимости концептуального пересмотра подходов к оценке цифровой зрелости ключевых отраслей экономики. Цифровая зрелость должна рассматриваться не как сумма отраслевых или ведомственных показателей цифровизации, а как результирующая характеристика согласованного развития устойчивости, человеческого капитала и инновационных экосистем в условиях экономики данных. В этом контексте индекс зрелости рынка данных и расширенные интегральные показатели, включающие данные, платформенные и кадровые компоненты, обладают наибольшим потенциалом для формирования единой методологической рамки оценки.

Заключение

Проведенное исследование показало, что цифровая зрелость ключевых отраслей экономики в современной системе статистического и управленческого мониторинга измеряется с использованием набора разнородных показателей, отличающихся объектом оценки, методологией расчета и управленческим назначением. Несмотря на внешнее терминологическое сходство, данные показатели отражают различные аспекты цифровой трансформации и не формируют единого концептуального поля, позволяющего однозначно интерпретировать цифровую зрелость как результат комплексного развития социально-экономических систем.

Анализ выявил, что большинство используемых индикаторов ориентировано на оценку сервисно-административной цифровизации и степени внедрения цифровых платформ, что ограничивает их применимость для анализа устойчивого развития, человеческого капитала и инновационных экосистем. В то же время такие показатели, как индекс зрелости рынка данных и расширенные интегральные метрики цифровой зрелости, обладают более высоким аналитическим потенциалом, поскольку отражают институциональные и экономические условия вовлечения данных в хозяйственный оборот и формирование экосистемных эффектов.

Полученные результаты подтверждают, что цифровая зрелость не может рассматриваться как автономная характеристика уровня цифровизации. Она является производной от качества управления устойчивым развитием, способности системы к накоплению и использованию человеческого капитала, а также от степени зрелости инновационных экосистем, основанных на платформенных и данных-ориентированных решениях. В этом контексте оценка цифровой зрелости ключевых отраслей экономики требует методологической гармонизации показателей и перехода к интегрированным моделям измерения, ориентированным на выявление причинно-следственных связей между управленческими воздействиями и результатами цифровой трансформации.

Практическая значимость полученных выводов заключается в возможности использования цифровой зрелости как индикатора качества стратегического управления развитием отраслей экономики в условиях экономики данных. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой комплексных моделей оценки цифровой зрелости, учитывающих взаимодействие устойчивого развития, человеческого капитала и инновационных экосистем, а также с эмпирической апробацией таких моделей на отраслевом и региональном уровнях.

Источники:

1. Матвеев, А. Ю. Управление стратегией развития экосистемы с учетом анализа текущего уровня цифровой зрелости / А. Ю. Матвеев // Финансовые рынки и банки. 2024. № 2. С. 44-46. EDN JPMLAV.
2. Паршинцева, Л. С. Разработка методики оценки состояния и развития цифровых экосистем / Л. С. Паршинцева // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 4. С. 39-46. EDN WPTFBD.
3. Янченко, Е. В. Цифровые инновации в решении вопросов устойчивого природопользования и энергосбережения / Е. В. Янченко // Инновационная деятельность. 2025. № 2(73). С. 25-34. EDN TFKTEY.
4. Kindyak, A. Theoretical and methodological foundations for the development of the digital economy / A. Kindyak // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2025. No. 57. DOI 10.32782/2413-9971/2025-57-13. EDN YZWWFX.
5. Formation of a resilient economy through the integration of digital risk management and “green” modernization of enterprises / O. Osadcha, S. Levytska, O. Zinkevych [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2025. Vol. 1576, No. 1. P. 012002. DOI 10.1088/1755-1315/1576/1/012002. EDN IMHTOC.
6. Бычкова, С. Г. Разработка траекторий анализа цифровых экосистем / С. Г. Бычкова, Л. С. Паршинцева // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. № 3. С. 54-62. EDN QUDQPO.
7. Манукян, М. М. Современные инновационные технологии и устойчивое развитие в условиях цифровой экономики / М. М. Манукян, Э. Г. Саркисова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. Т. 15, № 2. С. 170-182. DOI 10.18287/2542-0461-2024-15-2-170-182. EDN AGBTJS.
8. Бондарчук, Н. В. Факторы, влияющие на функционирование цифровых экосистем / Н. В. Бондарчук, Д. В. Лебедева // Экономические и гуманитарные науки. 2024. № 2(385). С. 12-23. DOI 10.33979/2073-7424-2024-385-2-12-23. EDN AXMXXT.
9. Ермолаев, К. Н. Экосистемность как сущностное свойство цифровой экономики / К. Н. Ермолаев, Ю. А. Павлова // Экономика и предпринимательство. 2024. № 8(169). С. 406-408. DOI 10.34925/EIP.2024.169.8.078. EDN HMBHLN.
10. Shinkevich, A. Ecosystems as an Innovative Tool for the Development of the Financial Sector in the Digital Economy / A. Shinkevich, S. Kudryavtseva, V. Samarina // Journal of Risk and Financial Management. 2023. Vol. 16, No. 2. P. 72. DOI 10.3390/jrfm16020072. EDN DMSPBR.
11. Управление компаниями в рамках экосистемного подхода в цифровой экономике / О. А. Лукинова, Н. Д. Писаренко, О. А. Апалихина, Н. В. Плужникова // Финансовые рынки и банки. 2023. № 2. С. 29-34. EDN PYSUIL.
12. Цифровые экосистемы / З. М. Казова, З. А. Иванов, Т. К. Татаров [и др.] // Инновационная экономика: информация, аналитика,

прогнозы. 2024. № 2. С. 123-129. DOI 10.47576/2949-1894.2024.2.2.013. EDN CZOWMG.
13. Лисак, В. Цифровізація промислових підприємств: методики оцінювання та подолання викликів / В. Лисак // Herald of Khmelnytskyi National University. Econimical Sciences. 2024. Vol. 332, No. 4. P. 499-509. DOI 10.31891/2307-5740-2024-332-74. EDN MJUMHA.
14. Авазашвили, Н. Цифровые экосистемы: развитие, преимущества и возможные риски / Н. Авазашвили, Е. О. Гаркавенко, А. И. Курильчик // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 3. С. 329-336. EDN CAABJJ.
15. Nesterenko, I. Determinants of innovative transformations of the socio-economic system of enterprise / I. Nesterenko // Бізнес-навігатор. 2024. DOI 10.32782/business-navigator.77-50. EDN MSXZIF.
16. Эдер, А. В. Методологические подходы оценки цифровой зрелости предприятий / А. В. Эдер // Мясная индустрия. 2025. № 10. С. 31-35. DOI 10.37861/2618-8252-2025-10-31-35. EDN FUIANE.
17. Исаев, М. Г. Международная экосистема измерения и оценки цифровой экономики / М. Г. Исаев // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 136-141. DOI 10.47576/2411-9520_2023_6_136. EDN ROZWHY.

В.Л. Снежко – д.т.н., профессор института государственной службы и управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, VL_Snejko@mail.ru,

V.L. Snezhko – doctor of technical sciences, professor of the Institute of public administration and management, Presidential Academy, Moscow, Russia;

В.Р. Рябов – бакалавр института государственной службы и управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, vrr3414@gmail.com,

V.R. Ryabov – bachelor, Institute of public administration and management, Presidential Academy, Moscow, Russia;

С.И. Саяхова – бакалавр института государственной службы и управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, insssoliitude@yandex.ru,

S.I. Sayakhova – bachelor, Institute of public administration and management, Presidential Academy, Moscow, Russia.

ОЦЕНКА ДИНАМИКИ И СТРУКТУРЫ ПРИЕМА СТУДЕНТОВ С НА МЕСТА С РАЗЛИЧНОЙ ФОРМОЙ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

ASSESSMENT OF THE DYNAMICS AND STRUCTURE OF STUDENT ADMISSION TO PLACES WITH DIFFERENT FORMS OF FUNDING: A REGIONAL ASPECT

Аннотация. Целью работы является выявление устойчивых тенденций изменения численности студентов в российских вузах, анализ структурных сдвигов в формах финансирования обучения, а также типология регионов РФ по соотношению приема на бюджетные и платные места. Эмпирическую базу составили данные официальной статистики Министерства науки и высшего образования РФ, ЕМИСС и Единого портала бюджетной системы за 2015–2024 гг. Вузы были разделены на две группы: государственные (учрежденные органами власти) и частные (негосударственные). В исследовании применялись общенаучные методы, структурный анализ, регрессионный анализ (оценка значимости трендов по критериям Фишера и Стьюдента) и кластеризация регионов методом k-средних. Установлено, что за исследуемый период общий прием студентов сократился. Выявлен статистически значимый рост численности студентов, обучающихся за счет федерального бюджета и снижение набора за счет региональных и местных бюджетов. Доля студентов, компенсирующих затраты на обучение, сократилась с 59,4% до 53,4%, при этом в частных вузах она стабильно превышает 98%. Показано влияние реформы 2012 года, позволившей аккредитованным негосударственным вузам получать контрольные цифры приема, что способствовало интеграции частного сектора в систему госзаказа. Кластерный анализ субъектов позволил выделить четыре группы регионов, различающихся масштабами приема и соотношением платного и бюджетного контингента. Выявлены экстремальные случаи региональной дифференциации.

Abstract. The aim of this study is to identify sustainable trends in the number of students at Russian universities, analyze structural shifts in the forms of tuition funding, and classify Russian regions based on the ratio of admission to state-funded and fee-paying places. The empirical base was comprised of official statistics from the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, the Unified International Universities and Student Information System (UISIS), and the Unified Portal of the Budget System for 2015–2024. Universities were divided into two groups: public (established by government agencies) and private (non-public). The study utilized general scientific methods, structural analysis, regression analysis (assessing the significance of trends using Fisher's and Student's t-tests), and clustering regions using the k-means method. It was found that overall student enrollment decreased over the study period. A statistically significant increase in the number of students studying at federal level and a decrease in enrollment funded by regional and local budgets were observed. The share of students receiving tuition reimbursement decreased from 59.4% to 53.4%, while at private universities it consistently exceeds 98%. The impact of the 2012 reform, which allowed accredited private universities to obtain admissions targets, is demonstrated, facilitating the integration of the private sector into the public procurement system. A cluster analysis of the regions identified four groups of regions, differing in their enrollment rates and the ratio of fee-paying to state-funded students. Extreme cases of regional differentiation were identified.

Ключевые слова: высшее образование, региональная специфика, платное обучение, численность студентов, структура финансирования.

Keywords: Higher education, regional specifics, fee-based education, number of students, funding structure.

Введение

Динамика численности студентов, поступающих на в ВУЗы на места с полным возмещением затрат на обучение, является важным индикатором социально-экономических процессов и доступности знаний в России [5]. В условиях существенной региональной дифференциации по уровню доходов, бюджетной обеспеченности и демографической ситуации анализ изменений относительной численности студентов, обучающихся на платной основе, приобретает особую актуальность. Исследование пространственно-временных тенденций за период 2015-2024 гг. позволяет оценить не только трансформацию рынка образовательных услуг, но и эффективность государственной политики и устойчивость образовательных траекторий домохозяйств в разных субъектах Российской Федерации.

Вопросы функционирования и финансирования платного высшего образования в регионах России нашли отражение в ряде современных научных исследований [3, 10]. В результате сравнительного анализа стоимости образовательных программ, выполненного в работе [7], выявлена зависимость цены от профиля программ, статуса вуза и потенциальной зарплаты выпускников. В работе [4] приведены результаты оценки влияния стоимости платных образовательных услуг на качество финансового менеджмента в системе высшего образования, систематизированы внешние и внутренние факторы ценообразования и отмечена важность планирования для

финансовой устойчивости. Значительная региональная дифференциация общей тенденции к сокращению численности выпускников при росте приема в ведущих регионах выявлена в исследовании [6] на основании анализа динамики приема и выпуска в вузах. Для оценки качества высшего образования и его институциональных аспектов в работе [11] выполнен обзор эволюции нормативного регулирования платных образовательных услуг и выявлены противоречия между ограничением минимальной стоимости и развитием источника доходов вузов. Анализ национального и регионального рынка платных услуг, приведенный в исследовании [12], позволил авторам выявить доминирование государственных вузов и устойчивый спрос на платное образование.

Проблема фактического неравенства образовательных возможностей характерна на только для России [9]. Несмотря на существующие работы по экономике образования, выявление тенденций, сложившихся в последнее десятилетие распределении приема на места с полным возмещением затрат и мета, финансируемые из бюджетов всех уровней, до сих пор остается актуальной задачей.

Цель исследований

Целью исследований стало выявление устойчивых тенденций изменения численности студентов, принятых в государственные и частные образовательные учреждения высшего образования, структурных сдвигов в формах финансирования обучения, а также типизация регионов России по численности студентов, принятых на места с полным возмещением затрат и места, финансируемые из бюджетов всех уровней.

Материал и методы исследования

Эмпирическую базу составили официальные статистические данные за период 2015-2024 гг.: Министерства науки и высшего образования (формы статистической отчетности № ВПО-1); Единого портала бюджетной системы Российской Федерации по дотационности субъектов; Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) по размеру среднедушевого денежного дохода населения по регионам и численности постоянного населения.

Все учреждения высшего образования для последующего анализа и сравнения были разделены на две группы. Основой для разделения стали учредители организаций и особенности финансирования.

В первую группу включены так называемые государственные и муниципальные ВУЗы: Федеральные бюджетные/автономные учреждения, финансируемые из федерального бюджета, учредителем которых является Правительство или министерство Российской Федерации (как правило); государственные бюджетные/автономные учреждения, финансируемые из бюджетов субъектов Российской Федерации; муниципальные бюджетные/автономные учреждения, финансируемые из местных бюджетов муниципальных образований. Финансовое обеспечение этих организаций осуществляется на основе бюджетной сметы или субсидий на оказание услуг по заданию собственника. Платные образовательные услуги также осуществляются ВУЗами этой группы и входят в число доходов от приносящей доход деятельности.

Вторая группа представлена образовательными организациями, называемыми часто частными или коммерческими ВУЗами (негосударственные образовательные учреждения/организации высшего образования), учредителями которых выступают физические лица (группы лиц) или коммерческие организации. Финансирование осуществляется за счет средств учредителей, предоставления платных образовательных услуг и доходов от предпринимательской деятельности. ВУЗы этой группы при наличии аккредитации также могут получать государственные субсидии (бюджетные средства) на выполнение образовательных программ.

При выполнении исследований использовались общенаучные методы (анализ, синтез, индукция и дедукция), прикладные статистические методы, структурный анализ и визуализация.

Для оценки динамики показателей использован регрессионный анализ с построением уравнения парной линейной регрессии вида:

$$y_t = a_0 + a_1 t \quad (1)$$

где y_t – значение показателя в году t;
a_0 – константа;
a_1 – средняя скорость изменения показателя.

Проверка статистической значимости линейного тренда выполнялась по критерию Фишера, проверка статистической значимости коэффициентов выполнялась по критерию Стьюдента. При p-значении меньшем 0,05 тренд признавался статистически значимым. Кластерный анализ выполнялся методом k-средних с последующей проверкой качества кластеризации методами дисперсионного анализа. Уровень значимости для оценки качества полученных зависимостей был принят равным 5%.

Результаты и их обсуждение

Студенты, осуществляющие обучение с полным возмещением стоимости затрат, на протяжении последних 10 лет есть в ВУЗах как первой, так и второй группы. Динамика общей численности зачисленных студентов по годам приведена на рисунке 1.

В 2015 году в ВУЗы России было принято 4766,479 тыс. студентов, в 2024 году на 8% меньше. Наибольшее число студентов за рассматриваемый период времени было зачислено на места с полным возмещением стоимости обучения, тенденция к снижению показателя в 2022 году изменилась на обратную, однако в целом тренд снижения показателя статистически не значим (значимость F >0,05). Второе место по численности принятых на обучение занимают обучающиеся за счет средств федерального бюджета, показатель имеет статистически значимый рост со средней скоростью 17,32 тыс. человек в год (рисунок 1).

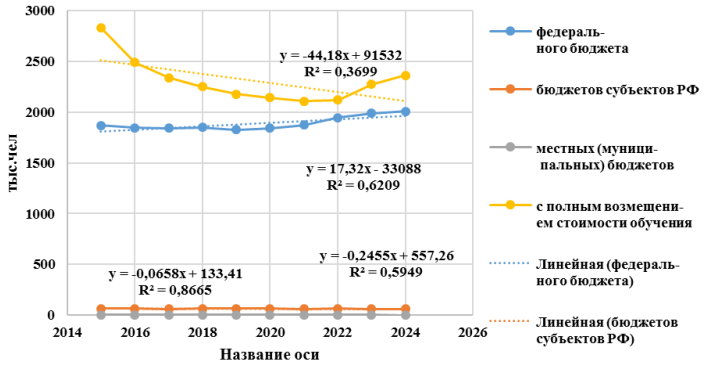


Рисунок 1 – Численность студентов, принятых на места
с полным возмещением затрат и места с бюджетным финансированием

За счет бюджетов субъектов Российской Федерации в 2015 году обучалось 62,783 тыс. человек, показатель имеет статистически значимый тренд к снижению со средней скоростью 0,245 тыс. человек в год. Число студентов, обучающихся за счет местных (муниципальных) бюджетов, снизилась с 0,996 тыс. человек в 2015 году до 0,263 тыс. человек в 2024 году, показатель имеет статистически значимый тренд к снижению со средней скоростью 0,065 человек в год.

Структура распределения численности студентов между формами финансирования обучения в ВУЗах России на начало и конец периода приведена на рисунке 2.

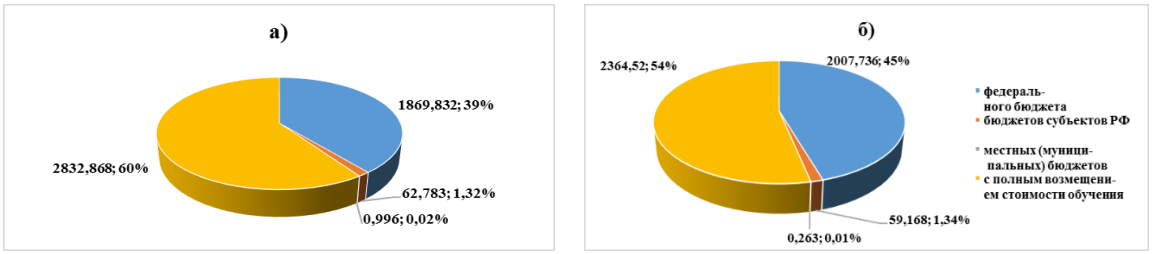


Рисунок 2 – Структура контингента зачисленных в ВУЗы
по форме финансирования затрат на обучение: а – в 2015 году; б – в 2024 году

По сравнению с 2015 годов структурных сдвигов в численности принятых студентов по источникам финансирования затрат на обучение не произошло. Наибольшую долю составляют учащиеся, обучающиеся с полным возмещением стоимости затрат, но их доля сократилась на 6%. Далее следуют студенты, обучающиеся за счет средств Федерального бюджета, их доля увеличилась на 6%. Третье место занимают студенты, обучающиеся за счет субъектов Российской Федерации, их доля осталась практически неизменной (1,3%). Доля студентов, обучающихся за счет местных бюджетов наименьшая, показатель снизился с 0,02% до 0,01%.

В 2012 году в российской системе высшего образования произошло значимое изменение: негосударственные (частные) ВУЗы впервые в истории получили от государства право на бюджетные места – контрольные цифры приема (КЦП) за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов [13]. Учебные заведения стали значиться не как «государственные вузы», а как «вузы, имеющие государственную аккредитацию». Так, путь к государственному финансированию открылся для 452 частных учебных заведений при том, что закон предусматривал получение права на бюджетный прием не более чем 40 ведущими частными вузами. Основными целями реформы были повышение общей конкуренции в образовательной сфере, уход от монополии государственных вузов, улучшение качества образования и более точное удовлетворение потребностей рынка труда. Бюджетные места рассматривались как инструмент повышения доступности обучения в лучших вузах страны и стимулирования всей системы к развитию. Механизм распределения мест был основан на строгом конкурсном отборе. Претендовать на КЦП могли только ведущие частные вузы, соответствующие ряду критериев, среди которых: учебно-материальная база вуза, его профессорско-преподавательский состав, наличие государственной аккредитации, высокий средний балл ЕГЭ, зачисленных ранее абитуриентов и др.

В ходе первого конкурсного отбора приняли участие 313 государственных и 85 частных высших учебных заведений. Результаты продемонстрировали высокую конкурентность: КЦП были распределены среди всех государственных вузов, в то время как из числа негосударственных их получили только 54 организации, что составило около 65% от общего количества организаций, подавших заявки на участие в конкурсе. Государство де-юре признало соответствующими установленным требованиям те частные вузы, которые показали необходимый уровень качества по ключевым показателям, и делегировало им полномочия по подготовке кадров в рамках государственного задания. При этом совокупный объем бюджетных мест, выделенных негосударственным вузам, был ограничен 4,5 тыс., что являлось несопоставимым с масштабами приема в государственные университеты и, как следствие, не могло оказать существенного влияния на их финансирование. Для абитуриентов, зачисленных на

конкурсные места, условия обучения были полностью идентичны условиям, предоставляемым в государственных вузах, включая право на получение государственной академической стипендии.

Реформа образования 2012 года представляла собой последовательный этап интеграции наиболее конкурентоспособной части негосударственного образовательного сектора в систему государственного планирования подготовки профессиональных кадров. Она создала стимулы ВУЗам 2 группы для дальнейшего повышения качества образовательных программ, а для абитуриентов – расширила возможности конкурсного поступления на бесплатное обучение. В ВУЗах первой группы доля обучающихся с полным возмещением стоимости затрат в общей численности принятых на обучение традиционно ниже, чем в ВУЗах второй группы. Динамика изменения доли студентов, принятых с полным возмещением стоимости затрат на обучение, в общем числе зачисленных в учреждения каждой из групп приведена на рисунке 3.

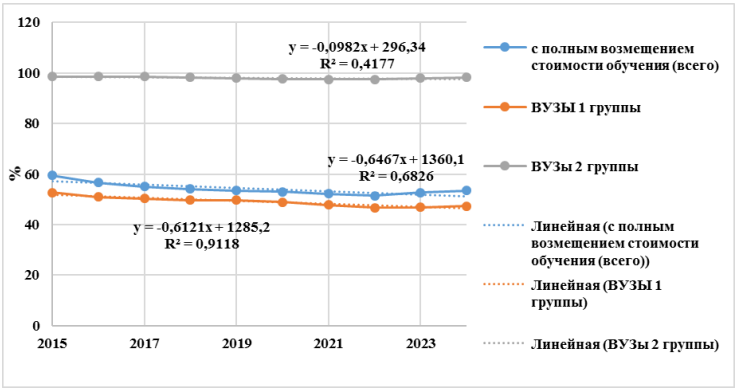


Рисунок 3 – Динамика доли студентов, зачисленных на места с полным возмещением затрат на обучение

Статистически значимые тренды к снижению доли студентов, зачисленных с полным возмещением затрат стоимости обучения, выявлены как в целом по ВУЗам России, так и в ВУЗах каждой из групп. В среднем доля студентов, обучающихся с полным возмещением стоимости затрат, снижается ежегодно в ВУЗах 2 группы со скоростью 0,1%; 0,61% в ВУЗах первой группы и в целом по России со скоростью 0,65% в год. За рассматриваемый период времени в первой группе ВУЗов доля таких студентов снизилась с 59,4% до 53,4%; во второй группе ВУЗов с 98,6% до 98,2%; в целом по ВУЗам с 59,4% до 53,4%. Эти показатели отражают устойчивую модель смешанного финансирования, при которой государство сохраняет значительный объем бюджетных мест, а вузы компенсируют часть расходов за счет платных услуг.

Региональные диспропорции численности студентов, ежегодно принимаемых в ВУЗы России связаны с рядом факторов, к которым относятся: экономико-географическое положение регионов; образовательная среда ВУЗов (лабораторная, научная база, профессорско-преподавательский состав, благоустройство кампуса и т.д.); социально-демографические особенности (плотность населения и его возрастная структура, среднедушевые доходы и т.д.); региональная политика по поддержке высшего образования и, отчасти, информационная доступность будущих студентов об учреждениях высшего образования. К примеру, в работе [8] проведен сравнительный анализ структуры оплаты обучения в разных регионах России и предложены рекомендации по увеличению привлекательности коммерческих образовательных программ.

Кластерный анализ субъектов Российской Федерации был выполнен по данным 2024 года для двух переменных: численность студентов, поступивших на обучение за счет бюджетов всех уровней (X1) и численность студентов, поступивших на обучение с полным возмещением стоимости затрат (X2). Города федерального значения Москва и Санкт-Петербург были априорно отнесены к Кластеру 0, так как число ВУЗов и качество образовательной среда в них изначально выше. Оставшиеся регионы были разделены на 4 кластера, средние значения переменных в кластерах приведены на рисунке 4.

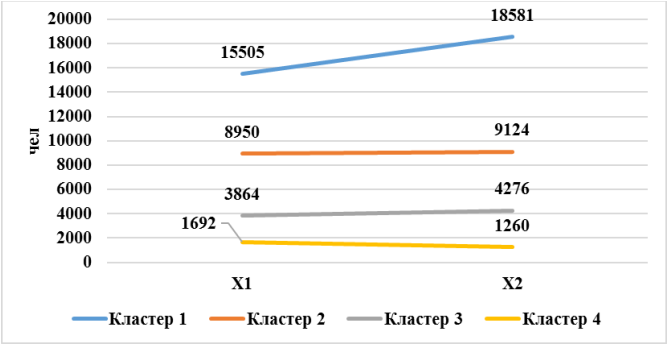


Рисунок 4 – Динамика доли студентов, зачисленных на места с полным возмещением затрат на обучение

Дисперсионный анализ показал правомерность кластеризации (p-значения для каждой из переменных много меньше 0,05). Регионы, включенные в каждый из кластеров, приведены в таблице.

Таблица 1 – Субъекты по кластерам

Города федерального значения	Края	Республики	Области	Автономные области / округа
Кластер 0 (2 субъекта)				
Москва, Санкт-Петербург	-	-	-	-
		Кластер 1 (7 субъектов)		
-	Краснодарский	Башкортостан, Татарстан	Ростовская, Самарская, Свердловская, Новосибирская	-
Кластер 2 (18 субъектов)				
-	Ставропольский, Пермский, Алтайский, Красноярский, Приморский	Дагестан	Белгородская, Воронежская, Московская, Волгоградская, Нижегородская, Саратовская, Тюменская, Челябинская, Иркутская, Кемеровская, Омская, Томская	-
Кластер 3 (27 субъектов)				
-	Хабаровский	Крым, Северная Осетия – Алания, Чеченская, Мордовия, Удмуртская, Чувашская, Бурятия, Саха (Якутия)	Брянская, Владимирская, Ивановская, Калужская, Курская, Орловская, Рязанская, Смоленская, Тамбовская, Тверская, Тульская, Ярославская, Калининградская, Астраханская, Кировская, Оренбургская, Пензенская, Ульяновская	-
Кластер 4 (29 субъектов)				
Севастополь	Забайкальский, Камчатский,	Карелия, Коми, Адыгея, Калмыкия, Ингушетия, Кабардино-Балкарская, Карачаево-Черкесская, Марий Эл, Алтай, Тыва, Хакасия,	Костромская, Липецкая, Архангельская, Вологодская, Ленинградская, Мурманская, Новгородская, Псковская, Курганская, Амурская, Магаданская, Сахалинская	Ханты-Мансийский АО, Еврейская автономная область, Чукотский АО

Кластер 1 содержит 7 субъектов, в которых самые высокие значения приема обучающихся, причем средняя доля студентов, принятых на места с полным возмещением затрат, значительно превышает долю обучающихся за счет всех видов бюджетов. Для входящих в него субъектов характерна высокая плотность населения благодаря историческим причинам и экономическим факторам, преобладание городского населения, стабильность и высокий уровнем занятости, сопоставимость уровня средней заработной платы с общероссийским показателем.

В Кластер 2 входят 18 субъектов, общая численность поступивших ниже, чем в Кластере 1, но средние значения по переменным отличаются незначительно. Несмотря на значительные различия в географическом положении, экономической специализации и этнических особенностях, общее свойство регионов данного кластера – средний уровень экономического благополучия. Значительная доля трудоспособного населения занята в промышленной сфере либо сельском хозяйстве, обеспечивая стабильность материального положения населения. В Кластер 3 включено 27 субъектов, здесь численность приема ниже, чем в Кластере 2, но соотношение переменных несколько больше. Большинство регионов удалены от центральной части России.

Кластер 4, включающий 29 субъектов, наиболее отличается от всех остальных: средняя доля студентов, принятых на места с полным возмещением затрат, значительно ниже доли обучающихся за счет всех видов бюджетов. Численность принятых в данном кластере меньше, чем во всех остальных. Низкий уровень миграции и ограниченный рынок труда способствуют сохранению высокого процента студентов, выбирающих бюджетную форму обучения в этих регионах.

Экстремальные случаи региональной дифференциации можно наблюдать на примере Ямало-Ненецкого автономного округа. Здесь доля студентов, принятых на обучение на платной основе, неизменно превышала 90% и имела статистически значимый тренд к росту со средней скоростью 0,7% в год. В результате в 2024 г. 100% зачисленных на первый курс студентов поступили на места с оплатой обучения. Такая ситуация может быть следствием институционального дефицита: на территории округа практически отсутствуют вузы, предоставляющие бюджетные места на программы высшего образования, а высокие среднедушевые доходы населения, позволяющие компенсировать это за счет платного обучения.

На противоположном полюсе находится Республика Алтай, где доля обучающихся на платной основе была одной из самых низких в стране. За 10 лет ее значение снизилось с 20,2% до 17,7%, тренд к снижению со средней скоростью 0,33% в год оказался статистически незначимым. Для региона характерна другая модель: наличие опорного государственного университета с большим объемом государственного задания в дотационном регионе, где низкие доходы населения объективно ограничивают спрос на платные образовательные услуги, делая бюджетные места основным каналом доступа к высшему образованию. При этом Горно-Алтайский государственный университет является единственным вузом в Республике Алтай. Следует отметить, что Республика Алтай только в 2023 году улучшила свой уровень дотационности и перешла из 4 группы в 3 группу (Субъекты Российской Федерации, в бюджетах которых доля дотаций из федерального бюджета в течение двух из трех последних отчетных финансовых лет была в промежутке от 10 до 40% объема собственных доходов консолидированного бюджета субъекта Российской Федерации).

Региональные диспропорции в двух рассматриваемых регионах в том числе связаны с размером среднедушевого денежного дохода населения: если в среднем по России его величина составляет 77679 руб., в Республике Алтай 48453 руб., а в ЯНАО 157307 руб.

Общероссийская демографическая динамика за период 2015..2024 гг. приведена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Численность населения Российской Федерации в возрасте 18-25 лет, человек

Анализ выявил последовательное снижение численности ключевой для системы высшего образования возрастной группы: молодежи в возрасте 18-25 лет с годы, с относительной стабилизацией в последние пять лет. Сокращение численности потенциальных абитуриентов создает фоновый системный вызов для всей отрасли, усиливая конкуренцию между вузами за студентов. Демографические изменения и экономические факторы также указаны в числе причин, влияющих на снижение численности студентов в Российских ВУЗах [1, 2].

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить ключевые пространственно-временные закономерности развития платного высшего образования в регионах России в период 2015-2024 гг. Интеграция частных вузов в систему бюджетного приема после реформы 2012 года имела ограниченный, скорее символический характер и не изменила общих структурных соотношений.

Во все годы в структуре численности принятых на обучение преобладали студенты, обучающиеся с полным возмещением стоимости затрат. Тренд к снижению их численности статистически не значим. Второе место по численности принятых на обучение занимают обучающиеся за счет средств федерального бюджета, показатель имеет статистически значимый рост со средней скоростью 17,32 тыс. человек в год. Численность студентов, обучающихся за счет бюджетов субъектов Российской Федерации, занимает 3 место, показатель имеет статистически значимый тренд к снижению со средней скоростью 245 человек в год. Число студентов, обучающихся за счет местных (муниципальных) бюджетов занимает последнее место, показатель имеет статистически значимый тренд к снижению со средней скоростью 65 человек в год.

По сравнению с 2015 годов структурных сдвигов в численности принятых студентов по источникам финансирования затрат на обучение не произошло. Анализ общероссийской динамики подтвердил устойчивость модели смешанного финансирования в государственном секторе, где доля платного приема сохранялась в диапазоне 45-50,4%, в то время как доля платного контингента в общей численности студентов демонстрировала тенденцию к умеренному снижению.

Выявлены статистически значимые тренды снижения ежегодной доли студентов, принятых с полным возмещением стоимости затрат на обучение (в общем числе зачисленных) как в государственных, так и в частных ВУЗах. Это может быть связано с увеличением доли бюджетных мест, снижением численности соответствующей возрастной группы (18-25 лет), изменениями реальных денежных доходов населения.

Выполнен кластерный анализ субъектов Российской Федерации с группировкой регионов по численности студентов, поступивших на обучение за счет бюджетов всех уровней и численности студентов, поступивших на обучение с полным возмещением стоимости затрат. Сравнительный анализ регионов с экстремальными значениями выявил две полярные модели доступности высшего образования, напрямую связанные с социально-экономическим контекстом. Сверхвысокая доля платного обучения в Ямало-Ненецком Автономном округе (до 100%) является следствием институционального дефицита бюджетных мест при чрезвычайно высоких среднедушевых доходах населения. Минимальная доля студентов, принятых на обучение с полным возмещением затрат, в Республике Алтай отражает модель, где доступ для домохозяйств с низкими доходами в дотационном регионе обеспечивается преимущественно через государственные бюджетные места в опорном вузе. Таким образом, динамика доли платного контингента выступает чутким индикатором глубокого социально-экономического и институционального неравенства между субъектами Российской Федерации.

Полученные результаты могут быть использованы для корректировки образовательной и социальной политики, более сбалансированного планирования объемов государственного заказа с учетом экономических возможностей регионов и потребностей домохозяйств.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном изучении факторов динамики в отдельных группах регионов, а также в анализе взаимосвязи стоимости, доступности и качества платных образовательных услуг в условиях меняющейся демографической ситуации.

Источники:

1. Абрамова А.А., Смирнова О.В. «Причины сокращения числа студентов в российских университетах и пути решения проблемы» // Социальные науки. Серия «Педагогика и психология». 2023. № 3. С. 89-102.
2. Василенко Е.Н. «Демографическое старение населения и сокращение контингента вузов: социально-экономический аспект» // Вопросы экономики и управления. 2022. Т. 12, № 4. С. 231-243.
3. Жандарова Л.Ф. Предпосылки и тенденции развития региональных рынков платных образовательных услуг в системе высшего профессионального образования // Современные проблемы науки и образования. – 2015. - №1-1. – С. 690.

4. Лапшина О. И., Астраханцева И.А. Влияние стоимости платных образовательных услуг на качество финансового менеджмента в системе высшего образования // Сборник научных трудов ВУЗов России Проблемы экономики, финансов и управление производством. - 2018. - №43. - С. 76-81..
5. Лезина О.В., Терновая Л.О. Платное высшее образование: инвестиция в будущее страны или вклад в усиления социального неравенства // Казачество. – 2025. - №86 (5). – С. 131-139.
6. Нанавян А.М., Рыбакова И.С. Проблемы оценки качества высшего образования и динамика приема и выпуска в вузах в регионах России // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - 2025. - №2 (82).
7. Осипова Т. Ю., Тарасова А. Е. Сравнительный анализ стоимости реализации образовательных программ высшего образования // Сибирская финансовая школа. - 2025. - №1 (157). - С. 119-127.
8. Панфилова Е.В., Зайцев В.Ф. «Коммерческое образование в вузах России: оценка доступности и востребованности», Современные исследования социальных проблем, 2023 г., № 4, стр. 112-123.
9. Попова, Е.С. "Образование второго шанса" и альтернативные траектории как механизм накопления человеческого капитала // Образование и наука в России: состояние и потенциал развития. 2019. № 4. С. 372-387.
10. Попова, Е.С. "Образование второго шанса" и альтернативные траектории как механизм накопления человеческого капитала // Образование и наука в России: состояние и потенциал развития. 2019. № 4. С. 372-387.
11. Титов С.Р. Платные образовательные услуги и бюджетное финансирование государственных учреждений высшего образования: взаимосвязь и вопросы привлечения средств // Вестник Академии знаний. - 2020. - №36 (1). - С. 340-347.
12. Халимбеков Х.З., Фастовец И.П., Магомедова Ф.И. Анализ национального и регионального рынка платных услуг в системе высшего и среднего профессионального образования // Вестник Забайкальского государственного университета. - 2018. - №10. - С. 128-126.
13. Федеральный закон о финансировании образовательной деятельности негосударственных вузов, имеющих государственную аккредитацию (ФЗ от 16.11.2011 №318-ФЗ) http://www.kremlin.ru/acts/bank/34277 (дата обращения 20.02.2026).

Д.А. Соколов – к.э.н., доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, sokolov-dma@ranepa.ru,

D.A. Sokolov – candidate of economic sciences, associate professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia;

А.А Векслер – магистрант, Московский физико-технический институт, Москва, Россия, alexvexone@yandex.ru,

A.A. Veksler – master's student, Moscow institute of physics and technology, Moscow, Russia.

ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ ФИНТЕХА И ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦИЮ ЗАНЯТОСТИ В УЗБЕКИСТАНЕ: ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
THE IMPACT OF FINTECH AND DIGITAL PLATFORMS DEVELOPMENT ON EMPLOYMENT TRANSFORMATION IN UZBEKISTAN: AN ECONOMETRIC ANALYSIS

Аннотация. Цифровая трансформация мировой экономики часто воспринимается как неизбежная угроза традиционной занятости, однако современный опыт Узбекистана ломает этот стереотип, предлагая уникальный сценарий развития. Финтех-сектор и национальные цифровые экосистемы здесь выступают не «убийцами» профессий, а архитекторами нового, легального рынка труда, массово выводящего экономическую активность из тени. Проведенный эконометрический анализ панельных данных за 2018-2024 годы математически подтверждает скрытую механику этого процесса: цифровая инфраструктура стала ключевым драйвером роста официальной занятости. Но за фасадом впечатляющей статистики скрывается фундаментальный вызов – разрыв между доступностью технологий и готовностью людей ими управлять. Простого владения цифровыми инструментами уже недостаточно; эпоха требует новой архитектуры компетенций – Т-образных специалистов, способных объединять глубокую экспертизу с широким адаптивным интеллектом. Без этой качественной трансформации человеческого капитала текущий цифровой прорыв рискует обернуться «ловушкой роста», где технологии опережают способность общества извлекать из них пользу.

Abstract. The digital transformation of the global economy is often perceived as an inevitable threat to traditional employment, yet Uzbekistan's recent experience shatters this stereotype, offering a unique development scenario. Here, the fintech sector and national digital ecosystems act not as «job killers», but as architects of a new, legal labor market that massively drives economic activity out of the shadows. An econometric analysis of panel data for 2018-2024 mathematically confirms the hidden mechanics of this process: digital infrastructure has become a key driver of formal employment growth. However, behind the facade of impressive statistics lies a fundamental challenge – the gap between technology availability and human readiness to manage it. Simple proficiency with digital tools is no longer enough; the era demands a new architecture of competencies – T-shaped specialists capable of combining deep expertise with broad adaptive intelligence. Without this qualitative transformation of human capital, the current digital breakthrough risks turning into a «growth trap», where technologies outpace society's ability to benefit from them.

Ключевые слова: цифровая экономика, рынок труда, финтех, эконометрический анализ, гиг-экономика, формализация занятости, человеческий капитал, T-shaped навыки, структурная трансформация.

Keywords: digital economy, labor market, fintech, econometric analysis, gig economy, employment formalization, human capital, T-shaped skills, structural transformation.

Введение

В современной глобальной экономической архитектонике цифровизация перестала быть факультативным элементом модернизации, трансформировавшись в жесткий императив выживания и конкурентоспособности национальных систем. Для Республики Узбекистан, находящейся на этапе активных институциональных реформ, цифровая трансформация выступает не только технологическим, но и фундаментальным социальным проектом, призванным купировать структурные диспропорции развивающегося рынка. Реализация стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030», утвержденной Указом Президента, задала необратимый вектор на кардинальное обновление всех сфер жизнедеятельности – от государственного управления до розничной торговли и финансового сектора [1]. Данный стратегический поворот знаменует собой переход от экстенсивной сырьевой модели к экономике знаний, где ключевым активом становятся информационные потоки и скорость принятия решений. Особую роль в этом процессе играет масштабное развитие финансовых технологий и цифровых платформ, которые за последние пять лет эволюционировали из нишевых стартапов в системообразующие элементы национальной экономики, формируя новую культуру потребления и предпринимательства. Именно финтех-инфраструктура, снижая транзакционные издержки доступа к капиталу, становится катализатором деловой активности в тех сегментах,

которые ранее находились на периферии банковского внимания.

Научный интерес к данной проблематике продиктован противоречивой, парадоксальной динамикой, наблюдаемой на рынке труда Узбекистана. С одной стороны, официальная статистика фиксирует уверенный макроэкономический рост, где сектор информационно-коммуникационных технологий демонстрирует двузначные темпы развития, а объем экспорта IT-услуг к 2024 году превысил 300 миллионов долларов США [2]. С другой стороны, рынок труда испытывает колоссальное давление демографического фактора: ежегодный выход на арену более 600 тысяч молодых специалистов создает риск перенасыщения традиционных секторов занятости. В ситуации ограниченной абсорбционной способности промышленного сектора, цифровые платформы выполняют функцию демпфера, аккумулирующего трудовые ресурсы. В этих условиях возникает острая необходимость глубокого осмысления трансмиссионного механизма, посредством которого развитие цифровых экосистем (таких как Uzum, Click, Payme) влияет на архитектуру занятости. Традиционные подходы, оперирующие агрегированными показателями безработицы, перестают быть релевантными в реальности, где границы между формальной и неформальной деятельностью размываются гиг-экономикой, а сам феномен «рабочего места» трансформируется в набор цифровых транзакций.

В данном исследовании предпринимается попытка выйти за рамки описательной статистики и провести количественную верификацию гипотезы о том, что цифровая инфраструктура в условиях Узбекистана выступает нетто-создателем рабочих мест и мощнейшим инструментом легализации теневых доходов. Особый аналитический фокус направлен на выявление корреляции между ростом объема безналичных платежей и уровнем официальной занятости в региональном разрезе, что требует применения инструментария эконометрического моделирования. Понимание региональной гетерогенности цифрового развития позволяет идентифицировать точки роста, способные сократить межрегиональное неравенство. Однако количественный рост неминуемо ставит вопрос о качественном соответствии человеческого капитала новым реалиям. Игнорирование разрыва между экспоненциальным развитием технологий и линейной динамикой образовательных компетенций грозит возникновением «квалификационной ямы», анализ которой через призму концепции Т-образных навыков составляет неотъемлемую часть настоящей работы.

Трансформация занятости в условиях цифровой экспансии: эконометрическая оценка и императивы человеческого капитала

Для обеспечения достоверности выводов и комплексного понимания исследуемых процессов был применен методологический синтез, объединяющий строгий эконометрический анализ панельных данных и качественный контент-анализ современной научной литературы. Информационным фундаментом послужили массивы данных Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, Центрального банка, а также отчетность дирекции IT Park Uzbekistan за период с 2018 по 2024 год [3]. Макроэкономический контекст исследования характеризуется выходом цифровой экономики Узбекистана на траекторию устойчивого роста: доля сектора услуг в валовой добавленной стоимости достигла 43,4%, а проникновение интернета к началу 2025 года охватило 87,2% населения. Появление национальных экосистем, таких как Uzum, Click и Payme, создало беспрецедентную инфраструктуру для микробизнеса, где объем транзакций через межбанковскую платежную систему в 2024 году достиг рекордных показателей, а интеграция финтех-решений с сервисами такси и доставки позволила легализовать доходы миллионов самозанятых, создав эффект масштабного «обеления» экономики.

Для количественной оценки влияния данных процессов на рынок труда была разработана модель множественной регрессии на основе панельных данных, охватывающих 13 административных регионов и город Ташкент. Спецификация модели имеет вид:

$$\ln(EMP_{it}) = \beta_0 + \beta_1 \ln(ICT_{it}) + \beta_2 \ln(FIN_{it}) + \beta_3 \ln(INT_{it}) + \beta_4 \ln(GRP_{it}) + \mu_i + \theta_t + \epsilon_{it}$$

где зависимая переменная EMP отражает численность занятого населения, а независимые переменные включают объем услуг ИКТ (ICT), показатель развития финтеха, выраженный через объем безналичных транзакций (FIN), уровень проникновения широкополосного интернета (INT) и валовой региональный продукт (GRP) как контрольную переменную. Использование фиксированных эффектов времени и региона (μ_i, θ_t) позволило нивелировать влияние неизменных географических характеристик и общих макроэкономических шоков, таких как постпандемийное восстановление.

Эмпирические результаты моделирования выявили статистически значимую положительную эластичность занятости по фактору развития ИКТ: рост объема цифровых услуг на 1% ассоциируется с увеличением занятости на 0,08-0,12%. Еще более показательной оказалась корреляция переменной финтеха с уровнем официальной занятости, что подтверждает тезис о сужении пространства теневой экономики благодаря цифровым платежам. Интерпретация данного феномена кроется в снижении транзакционных издержек: цифровые платформы выступают в роли гаранта доверия, позволяя микропредпринимателям и самозанятым выходить на легальный рынок без бюрократических барьеров, что в масштабах республики дает синергетический эффект в виде сотен тысяч новых налогоплательщиков [4].

Однако, несмотря на позитивные количественные тренды, анализ остаточной дисперсии в моделях указывает на наличие латентных барьеров, которые невозможно преодолеть исключительно экстенсивным развитием инфраструктуры. Статистический анализ подтверждает растущий спрос на труд, однако не отражает критические структурные диспропорции в качестве предложения рабочей силы, выступающие лимитирующим фактором для дальнейшего экономического роста. Комплексный анализ данной проблематики базируется на интеграции в теоретико-методологическую основу работы положений, сформулированных в исследовании П.Е. Векслер

«Цифровые и кросс-функциональные навыки: разрыв между образованием и требованиями бизнеса в Узбекистане» [5]. Автор обосновывает наличие системного разрыва между консервативной моделью академического образования и динамично меняющимися запросами реального сектора. В условиях ускорения бизнес-циклов длительность образовательных программ создает временной лаг, вследствие которого документ о высшем образовании рискует трансформироваться в формальный атрибут, не обеспеченный актуальными компетенциями. Векслер вводит понятие «функциональной цифровой неграмотности» у дипломированных специалистов, отмечая, что владение базовым офисным пакетом утратило статус конкурентного преимущества, перейдя в категорию минимальных квалификационных требований, недостаточных для генерации добавленной стоимости.

В ситуации, когда рутинные алгоритмические задачи неизбежно автоматизируются искусственным интеллектом, на первый план выходит концепция Т-образных специалистов (T-shaped skills), детально обоснованная и адаптированная к реалиям Узбекистана в исследовании П.Е. Векслер. Если вертикальная составляющая навыков отвечает за экспертную глубину в конкретной предметной области, то горизонтальная – за кросс-функциональные компетенции, такие как когнитивная гибкость, эмоциональный интеллект и способность работать в междисциплинарных командах. Именно дефицит таких специалистов-интеграторов, способных переводить бизнес-задачи на язык технологий и наоборот, является главным тормозом для резидентов IT Park и финтех-компаний. Следовательно, простое количественное насыщение рынка труда кадрами без смены образовательной парадигмы приведет лишь к росту структурной безработицы. Решение данной проблемы лежит в плоскости институционального симбиоза, где бизнес перестает быть пассивным потребителем кадров и интегрируется в образовательный процесс через дуальное обучение и проектные лаборатории, трансформируя цифровую инфраструктуру из инструмента сервиса в среду развития человеческого капитала.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформировать целостную, научно обоснованную картину трансформации рынка труда Узбекистана, выходящую за пределы линейных макроэкономических прогнозов. Результаты эконометрического моделирования доказывают, что развитие финтеха и цифровых платформ выступает не просто изолированным технологическим трендом, а мощнейшим институциональным драйвером, способствующим масштабной легализации занятости и снижению барьеров входа в экономическую деятельность для населения регионов. Эмпирически подтверждено, что увеличение объема цифровых транзакций имеет сильную обратную корреляцию с долей неформального сектора, что свидетельствует об эффективности финтех-инструментов как механизма фискальной прозрачности и инструмента социальной инклюзии. Цифровые экосистемы взяли на себя функцию социальных лифтов, создавая новые формы занятости в гиг-экономике, которые по своей гибкости, доступности и скорости монетизации навыков превосходят традиционные модели найма. Однако выявленная положительная корреляция между «цифрой» и занятостью имеет свои естественные пределы роста, жестко обусловленные текущим качеством человеческого капитала.

Ключевой вывод работы заключается в том, что дальнейшая успешная реализация стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» невозможна без преодоления фундаментального «компетентностного разрыва». Как показал теоретический анализ с опорой на исследования П.Е. Векслер, текущая образовательная модель, ориентированная на подготовку узкопрофильных специалистов, вступает в глубокий структурный конфликт с запросами цифровой экономики на кросс-функциональность и адаптивность. Сохранение статус-кво грозит возникновением «институциональной ловушки», где технологическая модернизация опережает адаптационные возможности общества, что может привести к парадоксальному росту структурной безработицы на фоне дефицита кадров. Без системного перехода к подготовке Т-образных специалистов, обладающих синтезом технических и «мягких» навыков, республика рискует столкнуться с ситуацией, когда при наличии развитой цифровой инфраструктуры бизнес будет испытывать острый кадровый голод, а выпускники вузов – сложности с трудоустройством.

Таким образом, императивом государственной политики должен стать стратегический переход от инвестиций исключительно в техническую инфраструктуру («железо») к приоритетным инвестициям в интеллектуальный капитал («интеллект»). Это требует не только пересмотра учебных планов, но и создания экосистемы непрерывного образования (Lifelong Learning), обеспечивающей глубокую и органичную интеграцию академической среды и реального сектора экономики. Только такой подход позволит трансформировать демографический дивиденд Узбекистана в устойчивое конкурентное преимущество на глобальном цифровом рынке.

Источники:

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079 «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» и мерах по ее эффективной реализации» от 5 октября 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lex.uz/docs/5030957.
2. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Официальная статистика рынка труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://stat.uz.
3. Центральный банк Республики Узбекистан. Годовой отчет 2023. – Ташкент, 2024.
4. Makhmudov S., Khamdamov S. The Impact of Digital Technologies on the Labor Market of Uzbekistan // International Journal of Advanced Science and Technology. – 2024. – Vol. 29. – No. 7. – Pp. 123-130.
5. Векслер П.Е. Цифровые и кросс-функциональные навыки: разрыв между образованием и требованиями бизнеса в Узбекистане // Central Asian Journal of Education and Innovation. – 2026. – Т. 5. – № 1. – С. 1-7.
6. KPMG. Fintech Market Uzbekistan 2023: Payments, POS Financing, BNPL. – Tashkent: KPMG, 2024.
7. OECD. Digital Skills for Private Sector Competitiveness in Uzbekistan. – Paris: OECD Publishing, 2023.
8. Uzum Ecosystem. Contribution to Uzbekistan's Budget in 2024. Press Release [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://uzum.com.
9. UNDP. Digital Economy in Uzbekistan: Report. – Tashkent: UNDP, 2025.
10. Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 6(62).

А.П. Соколова – к.э.н., профессор кафедры организации производства и инновационной деятельности, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, prof.sokolova@mail.ru,

A.P. Sokolova – candidate of economic sciences, professor of the organization of production and innovation, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.С. Мариночкина – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, valyamarinochkina@gmail.com,

V.S. Marinochkina – economics student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

СОСТОЯНИЕ И ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ НАУКИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ
THE STATE AND DYNAMICS OF DEVELOPMENT OF RUSSIAN SCIENCE IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES

Аннотация. В настоящее время российская наука стала важнейшим фактором, обеспечивающим укоренное развитие российской экономики, рост ее устойчивости, завоевание лидирующих позиций на мировой арене. При этом темпы внедрения научных достижений в деятельность российских компаний остаются недостаточно высокими, что является результатом как давно сложившихся системных проблем, так и новых геополитических вызовов. Для понимания динамики развития науки исследованы различные сектора: государственный, предпринимательский, высшего образования, некоммерческих организаций. Это позволило определить основные направления влияния науки на развитие национальной экономики: обеспечение технологического суверенитета, интенсификация производственных процессов, развитие энергетики будущего. На основании анализа экономических и финансовых факторов, человеческого капитала и кадров, геополитической и институциональной среды определены системные проблемы науки: ресурсные и финансовые ограничения, кадровый дефицит и миграция ученых, структурные и институциональные барьеры. Главным вызовом для российской науки сегодня является переход от модели «догоняющего развития» и копирования западных образцов к созданию собственных уникальных заделов в условиях кадрового голода и технологической изоляции.

Abstract. Currently, Russian science has become a vital factor in ensuring the rapid development of the Russian economy, increasing its sustainability, and achieving a leading position on the global stage. At the same time, the rate of implementation of scientific achievements in the activities of Russian companies remains insufficiently high, which is the result of both long-standing systemic problems and new geopolitical challenges. To understand the dynamics of scientific development, various sectors were studied: government, business, higher education, and non-profit organizations. This made it possible to identify the main directions of the influence of science on the development of the national economy: ensuring technological sovereignty, intensifying production processes, and developing the energy of the future. Based on the analysis of economic and financial factors, human capital and personnel, geopolitical and institutional environment, systemic problems of science were identified: resource and financial constraints, personnel shortages and migration of scientists, structural and institutional barriers. The main challenge facing Russian science today is the transition from a model of "catch-up development" and copying Western models to creating its own unique foundations in the face of a personnel shortage and technological isolation.

Ключевые слова: научные исследования, финансирование науки, структура инвестирования, институциональная среда, человеческие ресурсы, технологический суверенитет.

Keywords: scientific research, science funding, investment structure, institutional environment, human resources, and technological sovereignty.

Сегодня российская экономика переживает этап глубокой трансформации, перехода к новым векторам ускоренного развития и повышения финансовой устойчивости. Практически исчерпаны ресурсы экстенсивной экономики, связанные с наращиванием производственного потенциала хозяйствующих субъектов, освоением новых источников сырья, привлечением трудовых ресурсов и ростом производственных активов. Сформировался тренд на глобальный рост эффективности, основанный на инновациях и активном внедрении научных достижений в различные сферы хозяйственной деятельности. Наука становится основным двигателем технологического суверенитета и долгосрочного экономического роста. В условиях глобальных вызовов роль науки перешла из категории «поддержки» в статус критически важной инфраструктуры [7]. Однако темпы внедрения научных достижений в практическую область не отвечают запросам общества, что требует проведения глубокого исследования ключевых сфер развития науки и процессов коммерциализации научных достижений.

Можно выделить четыре сектора науки, каждый из которых имеет свои особенности:

1. *Государственный сектор науки* – это фундамент всей исследовательской системы страны. В отличие от многих западных стран, где львиная доля инноваций приходится на частные корпорации, в РФ наука исторически и структурно завязана на государстве: оно обеспечивает около 70-80 % всего финансирования. Главными интеллектуальными центрами являются Российская академия наук (РАН) и НИИ. Несмотря на то, что в ходе реформы 2013 года институты были переданы под прямое управление Министерства науки и высшего образования, РАН остается центром формирования теоретической базы для будущих технологий. Сектор включает также государственные научные центры (ГНЦ) – организации, которые занимаются прикладной наукой в стратегических отраслях. Статус ГНЦ присваивается правительством. Наиболее известными являются ЦАГИ (авиастроение), Центр им. Гамалеи (вирусология), ГНЦ «Вектор» (биотехнологии). Они выступают мостом между фундаментальными исследованиями и промышленным производством [2].

Государство также участвует в науке через мегакорпорации, которые имеют свои исследовательские подразделения. К ним относятся, например, Росатом и Роскосмос, которые обладают мощнейшей научной базой, включая закрытые наукограды (ЗАТО); Ростех, осуществляющий прикладные разработки в сфере обороны и высоких технологий; РНФ (Российский научный фонд) – главный инструмент распределения государственных грантов для ученых.

Сильной стороной госсектора является мощная база в области физики, математики и материаловедения. Однако актуальной задачей остается «коммерциализация» – умение превращать научные открытия в продукты, доступные на массовом рынке.

2. *Предпринимательский сектор науки в России* – это совокупность организаций, чья основная деятельность связана с производством товаров или услуг с целью продажи, а также исследованиями и разработками

(НИОКР) для совершенствования этих процессов. В этот сектор входят организации различных типов собственности, которые можно разделить на три большие группы. Первая: отраслевые НИИ и КБ – бывшие государственные институты, которые в процессе приватизации стали акционерными обществами, но продолжают заниматься прикладными разработками для конкретных индустрий (авиация, химическая промышленность, машиностроение). Вторая: R&D-подразделения корпораций – научные центры внутри крупных холдингов (например, подразделения «Росатома», «Ростеха», «Газпром нефти»), которые создают технологии для нужд материнских компаний. И третья: малый инновационный бизнес – стартапы и малые технологические компании (часто резиденты «Сколково» или технопарков), ориентированные на коммерциализацию новых идей. Это самый крупный сектор по количеству персонала и объему выполняемых работ (более 45-50 % всех внутренних затрат на исследования в РФ). Преобладают прикладные исследования и экспериментальные разработки, фундаментальная наука здесь занимает минимальную долю. Несмотря на название «предпринимательский», значительная часть бюджета сектора – это государственные заказы и контракты, а не только частные инвестиции [4].

Задача предпринимательского сектора – превратить научное знание в коммерческий продукт или технологию, которая повысит эффективность бизнеса.

3. *Сектор высшего образования* – все образовательные организации высшего образования, а также ассоциированные с ними научно-исследовательские институты, экспериментальные станции и клиники. В последние десятилетия их деятельность трансформировалась, российские вузы стали пространством, где происходит не только передача знаний, но и их активное наращивание. В отличие от академических институтов, которые сосредоточены исключительно на исследованиях, университеты выполняют триединую задачу:

– фундаментальные исследования: поиск новых знаний о законах природы и общества;

– подготовка кадров: воспроизводство научной элиты через аспирантуру и докторантуру;

– инновации: передача технологий в реальный сектор экономики через стартапы и патенты.

Сектор высшего образования как научная единица включает в себя научно-исследовательские институты (НИИ) при вузах и междисциплинарные центры; технопарки и бизнес-инкубаторы, где научные идеи превращаются в коммерческие продукты; лаборатории, в которых работают как опытные профессора, так и студенты. Большой толчок для развития и коммерциализации вузовской науки дало развитие научно-образовательных центров (НОЦ) – платформы, где университеты объединяются с государственными предприятиями для внедрения разработок в реальный бизнес [3]. Этот сектор обладает уникальными чертами, которые отличают его от промышленной или ведомственной науки:

1) междисциплинарность – на одной площадке могут соседствовать представители разных научных направлений (физики, лингвисты, экономисты), что порождает новые направления науки;

2) приток новых научных кадров – постоянная ротация студентов и аспирантов обеспечивает приток нестандартных идей и энергии;

3) академическая свобода – ученые в вузах чаще имеют возможность выбирать темы исследований, исходя из научного интереса, а не только коммерческой выгоды;

4) связь с образованием – результаты новых исследований мгновенно попадают в учебные программы, обеспечивая актуальность знаний;

5) ускоренное продвижение научных разработок в практическую плоскость – студенты приходят работать в компании, обогащенные современными знаниями, новым видением потенциальных возможностей развития бизнеса, использования новых технологий и процессов.

Сегодня сектор высшего образования трансформируется в модель «Университета 3.0». Это означает, что вуз перестает ориентироваться только на оказание образовательных услуг и становится центром регионального развития, формируя вокруг себя интеллектуальную и экономическую среду. Лучшие российские учебные заведения конкурируют не столько за наиболее образованных и творчески настроенных абитуриентов, но и за лучшие мировые таланты и гранты. Многие вузы становятся цифровой платформой, где научные данные и коллаборации строятся в облачных средах, объединяя лаборатории по всему миру [5].

Следует учесть, что эффективность сектора высшего образования сегодня измеряется не только количеством выданных дипломов, но и результатами научных достижений и их продвижением: индексами цитируемости (H-index), объемом привлеченных грантов и количеством успешно внедренных патентов.

4. *Сектор некоммерческих организаций (НКО)* – частные организации, не ставящие своей целью получение прибыли, сфокусированные на общественном благе и решении конкретных социальных или экологических проблем. В контексте науки НКО представляют собой мощный, но часто недооцененный сектор, который заполняет пробелы между фундаментальными государственными исследованиями и коммерческими разработками корпораций.

Научный сектор НКО неоднороден. Его можно разделить на несколько ключевых групп: частные исследовательские институты со своей базой, благотворительные фонды (не всегда проводят исследования сами, но выступают крупнейшими грантодателями), аналитические центры (сосредоточены на социально-политических и экономических исследованиях для формирования госполитики).

Сектор НКО выполняет функции, которые часто не под силу другим научным центрам:

1. Финансирование. Коммерческие компании редко инвестируют в рискованные ранние стадии разработок, а государство может быть слишком бюрократизировано. НКО часто берут на себя риск финансирования перспективных, но «неудобных» для бизнеса технологий.

2. Исследование редких (орфанных) заболеваний. Для фармгигантов разработка лекарств для узкой группы людей экономически невыгодна. НКО становятся главными драйверами поиска методов лечения таких болезней.

3. Независимая экспертиза и этический контроль. НКО часто выступают в роли «сторожевых псов», проводя независимый экологический мониторинг или экспертизу безопасности новых технологий (например, в области искусственного интеллекта), не завися от интересов акционеров.

Роль НКО в развитии науки невозможно переоценить, поскольку они решают задачи, недоступные другим научным секторам и организациям. Они могут в течение длительного периода заниматься решением проблем национального характера, связанных, например, с сохранением планеты, и требующих значительного финансирования, но не предполагающих получения финансовой отдачи в обозримом периоде. НКО легче объединяют ученых из разных стран и отраслей вокруг одной миссии, что формирует общую научную среду. Следует также учитывать, что общество и инвесторы часто доверяют результатам независимых НКО больше, чем корпоративным отчетам.

Однако, существуют и барьеры, тормозящие развитие НКО в России. Их активность зависит от стремления крупных инвесторов вкладывать финансовые ресурсы в решение крупных национальных проблем и не рассчитывать при этом на получение доходов. Современная неустойчивая экономическая среда ограничивает возможности корпораций, переключает их интересы в область формирования устойчивого инвестиционного портфеля с гарантированной прибылью. Это создает проблемы масштабирования: НКО может совершить прорыв в лаборатории, но часто не имеет ресурсов для массового производства продукта. Исследования позволяют определить основные направления влияния науки на развитие национальной экономики:

1. Обеспечение технологического суверенитета. Главная задача российской науки сегодня – импортозамещение и создание собственных критических технологий. Это позволяет экономике оставаться устойчивой независимо от внешних санкций и ограничений. Основные векторы в данной области:

– микроэлектроника и интернет-технологии: разработка отечественных процессоров и программного обеспечения;

– фармацевтика: создание инновационных лекарств и вакцин (например, биосинтез инсулина или противоопухолевые препараты);

– авиастроение: разработка композитных материалов для самолетов МС-21 и двигателей серии ПД [6].

2. Интенсификация промышленности. Наука помогает переходить от «сырьевой» модели экономики к модели с высокой добавленной стоимостью. Вместо экспорта необработанных ресурсов Россия внедряет технологии глубокой переработки:

– нефтехимия: новые катализаторы позволяют добывать и перерабатывать трудноизвлекаемые запасы нефти;

– АПК: селекция и генетика обеспечивают продовольственную безопасность, снижая зависимость от импортных семян и племенного материала.

3. Развитие энергетики будущего. Россия удерживает мировое лидерство в атомной энергетике благодаря фундаментальным исследованиям:

– замкнутый топливный цикл: технологии реакторов на быстрых нейтронах (проект «Прорыв») позволяют использовать ядерное топливо повторно, что делает энергетику практически безотходной;

– водородная энергетика: исследования в области транспортировки и хранения водорода открывают новые экспортные рынки.

Уровень развития науки определяется сложным переплетением исторических достижений, беспрецедентного внешнего давления и масштабных государственных усилий по достижению «технологического суверенитета». Факторы можно разделить на несколько ключевых групп:

1. Экономические и финансовые факторы. Совокупные внутренние затраты организаций на исследования и разработки в период с 2010 по 2024 гг. выросли более чем втрое, превысив 1,6 трлн руб. В постоянных ценах 2010 г. рост за этот период составил 12,5 % (588,6 млрд руб.). При этом государственное финансирование выросло на 20,4 %, затраты предпринимательского сектора – всего на 3,2 %, высшего образования – на 46 %, а НКО – почти на 200 % [1].

В 2024 г. затраты на науку выросли на 235,1 млрд руб. в действующих ценах по сравнению с предыдущим годом, или на 4,5 % в постоянных ценах, причем из всех основных источников. Наиболее быстрый рост инвестиций наблюдался в предпринимательском секторе – 607,8 млрд руб., рост на 10,1 % в постоянных ценах. Прирост средств государства – ключевого источника затрат на науку – составил лишь +1,9% в постоянных ценах, однако в абсолютном выражении превысил аналогичный показатель средств предпринимательского сектора (+125,3 млрд руб.). Опережающий темп роста затрат бизнеса привел к увеличению его доли в общем объеме финансирования науки с 30,6 % в 2023 г. до 32,2 % в 2024 г. и, напротив, уменьшению доли средств государства с 66,6 до 65,0 % (рисунок 1).

При этом следует отметить, что российская модель финансирования науки по-прежнему значительно отличается от модели, которая сформировалась во многих других ведущих странах мира. Например, в США и Китае на средства государства приходится значительно меньшая доля инвестиций в науку – 18,9 и 17,1 % соответственно (рисунок 2).



Рисунок 1 – Структура внутренних затрат на исследования и разработки в России по источникам финансирования, 2024 г., % *(Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ)*

Впрочем, по абсолютной величине затрат из данного источника (в расчете по паритету покупательной способности национальных валют) они все равно лидируют: в США величина показателя в 2024 г. составила 180,3 млрд долл., в Китае – 156,5 млрд долл. Россия (42,1 млрд долл. США в 2024 г.) по объему затрат на исследования и разработки из средств государства находится на 4-м месте в мире, кроме указанных стран уступая еще Германии (48 млрд долл. в 2024 г.) [8].

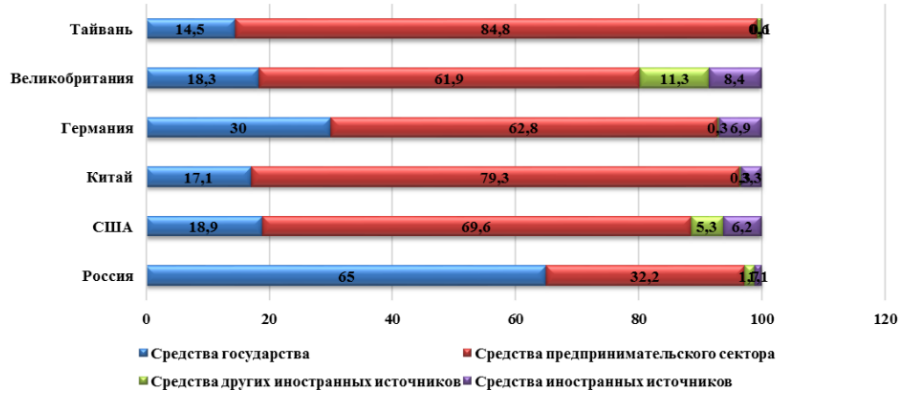


Рисунок 2 – Структура внутренних затрат на исследования и разработки по источникам финансирования в ведущих странах мира, 2024 г., % *(Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ)*

Ключевым источником финансирования в странах в наиболее высоким темпами экономического развития являются средства предпринимательского сектора – свыше 60 %. Россия, где на долю бизнеса приходится около трети затрат на науку, по этой величине в долларовом эквиваленте (20,9 млрд долл.) занимает 13-е место. Китай лидирует по абсолютным объемам средств предпринимательского сектора в составе внутренних затрат на исследования и разработки (727,1 млрд долл.), на втором месте – США (665,4 млрд долл.).

Уход западных вендоров с российского рынка повлиял на изменение инвестиционной активности предпринимательского сектора, бизнес начал вкладываться в отечественные разработки, в первую очередь в IT и микроэлектронику [9].

Наблюдается существенная разница в структуре финансирования научной деятельности в предприятиях различных масштабов производства. В крупных и средних организациях доля бюджетных средств в 2024 г. составила 54,2 % в общем объеме финансирования науки, собственных – 19,8 %. Малые предприятия осуществляют исследовательскую деятельность преимущественно за счет собственных средств – 52,6 %, доля бюджетных вложений составила только 27,0 %. Стратегия государства в области поддержки науки направлена на ускоренное получение отдачи в виде инноваций, которые имеют прикладной характер, то есть могут использоваться в практической области. Очевидно, крупные компании имеют возможность организовать деятельность исследовательских лабораторий и создать инновационный продукт в короткий период, а также его коммерциализировать, что не всегда возможно на малых предприятиях, обладающих ограниченными ресурсами.

Динамика развития науки определяется не только размером инвестиций, но и их структурой. Ключевым направлением финансирования науки является импортозамещение оборудования. Так, до 2022 года зависимость от западных реагентов и приборов в «life sciences» (биология, медицина) достигала 90 %. Сейчас активно развиваются программы по созданию отечественных научных приборов и закупке оборудования в «дружественных» странах (Китай, Индия). По мнению многих исследований именно в этой области национальной экономики наблюдается высокая зависимость от иностранных поставщиков. Россия также продолжает инвестировать в уникальные установки (синхротроны «СКИФ», «РИФ», реактор ПИК), которые должны стать центрами притяжения для ученых и вывести российскую науку на новый уровень.

2. Человеческий капитал и кадры. Это самый гибкий и одновременно уязвимый фактор. Общая численность персонала, занятого исследованиями и разработками, к концу 2024 г. составила 699,9 тыс. чел., преимущественно это сотрудники крупных и средних организаций (96,5%), 3,5% – малых предприятий. По сравнению с 2023 г. общая численность занятых в науке увеличилась на 1,3 % (+9,1 тыс. чел.): в крупных и средних организациях – на 5,1 тыс. чел. (+0,8 %), в малых предприятиях – на 4,1 тыс. чел. (+20,1 %).

Дисциплинарная структура отечественной науки в течение длительного периода остается практически неизменной. Так, в 2024 г. наиболее значительная часть исследователей была занята в технических науках, 24,3 % – в естественных науках, в медицине – 4,1 %, сельском хозяйстве – 2,7 %, общественных науках – 6,0 %, гуманитарных – 3,5 %.

Статистика «утечки мозгов» из России в последние годы (2022–2025) носит дискуссионный характер, так как официальные данные часто расходятся с оценками независимых исследователей и принимающих стран. Однако общие тренды указывают на самый масштабный отток специалистов за последние 20–25 лет. По данным различных исследований (включая анализ базы Scopus и данные РАН), академическая среда столкнулась с серьезными потерями. С 2022 г. научную сферу или страну покинули по различным оценкам от 2500 до 70 000 человек. В 2022–2024 гг. Россия ежегодно теряла около 0,8 % активных исследователей. Это в 4 раза выше докризисных показателей. Наиболее заметны «потери» в медицине: число ученых-медиков в России к 2024 году сократилось на 27% по сравнению с 2010 г. Среди научных дисциплин наибольшие потери научных кадров несут физика, математика, информатика, астрономия и биохимия.

Наиболее мобильной группой ученых стали IT-специалисты. Минцифры РФ в конце 2022 г. признавало отъезд около 100 тыс. IT-специалистов (около 10 % отрасли). Около 80 % из них на тот момент продолжали работать на российские компании удаленно. По оценкам на 2024–2025 гг., значительная часть «цифровых кочевников» окончательно сменила налоговое резидентство, перейдя в зарубежные компании.

Сегодня наблюдается вторичная миграция: многие из тех, кто уехал в 2022 г. в «ближнее зарубежье», в 2024–2025 гг. перебрались в Европу или США из-за ужесточения визовых правил или поиска более стабильной работы. Можно также отметить низкий уровень возврата: лишь около 8–15 % уехавших специалистов вернулись в Россию. Большинство оставшихся за рубежом связывают возможность возвращения только с глубокими политическими и экономическими переменами.

Сегодня государство наращивает усилия в области популяризации отечественной науки, что вызвано не только ее ролью в развитии национальной экономики, но и ее внутренними проблемами, связанными с миграцией исследователей. Действуют масштабные меры поддержки: президентские стипендии для аспирантов (до 75 тыс. руб.), гранты РНФ (до 7 млн руб. для малых групп) и программы «Приоритет 2030». Растет интерес россиян к достижениям ученых (особенно в медицине и космосе), что влияет на выбор профессии абитуриентами.

3. Геополитическая и институциональная среда. Ограничение доступа к базам данных (Scopus, Web of Science), исключение из крупных коллабораций (CERN) и разрыв связей с западными университетами замедляют обмен знаниями. Наука по своей природе глобальна, и «автономия» здесь часто ведет к дублированию уже пройденных миром этапов. Происходит интенсивное выстраивание связей с Китаем, странами БРИКС и ЕАЭС.

Следует отметить и некоторые перекосы и бюрократический подход в оценке результатов научных достижений. До сих пор используется система отчетности и жесткие требования по количеству публикаций, что отвлекает ученых от реальной работы. Кроме того, регулярно меняется и сама система оценок, заставляющая менять вектор организации научной работы и ее структуру. Следует учитывать, что Россия обладает колоссальным «советским заделом» в физике и математике, но сейчас главная проверка для науки – это способность быстро превращать теоретические знания в промышленные технологии.

Исследования позволили определить наиболее значимые структурные, финансовые и кадровые вызовы, с которыми столкнулась российская наука на современном этапе. Несмотря на попытки форсированного импортозамещения и рост государственных вливаний, система демонстрирует ряд устойчивых проблем.

1. Ресурсные и финансовые ограничения. Наблюдается диспропорция финансирования: основная доля расходов (до 65-70%) по-прежнему ложится на государство. Частный бизнес неохотно инвестирует в НИОКР из-за высоких рисков и отсутствия долгосрочных горизонтов планирования. Несмотря на усилия со стороны государственных структур, сохраняется зависимость от импортного оборудования, в первую очередь от зарубежной приборной базы, реактивов и комплектующих. Процесс создания отечественных аналогов (научное приборостроение) идет медленнее, чем требует ситуация. Наращиванию темпов научных достижений препятствует инфляционное давление: хотя номинальные расходы на науку растут (план на 2026–2027 годы предполагает рост до 1,5 трлн руб.), реальная покупательная способность этих средств снижается из-за удорожания логистики и импортных расходных материалов.

2. Кадровый дефицит. Покидают страну наиболее цитируемые исследователи и перспективная молодежь, что разрывает преемственность научных школ. Наряду с эти происходит старение кадров: в ряде фундаментальных отраслей сохраняется «демографический провал» – нехватка ученых среднего возраста (35-50 лет), которые должны выступать основным связующим звеном между академиками и аспирантами. Работу научного сообщества нарушает избыточная отчетность и жесткий контроль за публикационной активностью, что отнимает у ученых время от непосредственной исследовательской работы.

3. Структурные и институциональные барьеры. По-прежнему сохраняется слабая связь науки и бизнеса, фундаментальные знания не находят применения в реальном секторе экономики, создание лабораторных

прототипов далеко не всегда заканчивается производством серийных изделий. В то же время наблюдается и обратная ситуация – перекос в сторону прикладных задач. В условиях необходимости «технологического суверенитета» акцент смещается на краткосрочные прикладные разработки в ущерб фундаментальным исследованиям, что может создать проблемы в долгосрочной перспективе (через 10-15 лет).

4. Проблемы управления наукой и оценки ее результатов. В течение длительного периода достижения российских ученых и отечественной науки в целом оценивались на основании западных рейтингов с использованием различным систем показателей. С усложнением геополитической ситуации возникла необходимость создания адекватной национальной системы оценки эффективности ученых, которая бы позволяла охватить все важнейшие аспекты их деятельности и создать систему реальных стимулов. Реальной является и проблема технологической автаркии: попытка развивать все направления сразу в условиях ограниченных ресурсов ведет к распылению средств. Отсутствие глубокой специализации затрудняет достижение лидерства даже в приоритетных нишах.

Таким образом, главный вызов для российской науки сегодня – это переход от модели «догоняющего развития» и копирования западных образцов к созданию собственных уникальных заделов в условиях кадрового голода и технологической изоляции. На данный момент в России реализуется Национальный проект «Наука и университеты» и объявлено Десятилетие науки и технологий (2022-2031). Основной фокус направлен на связку «наука – бизнес», чтобы научные открытия быстрее превращались в коммерческие продукты.

В 2026 году развитие науки в России опирается на обновленную Стратегию научно-технологического развития (СНТР). Основной акцент сделан на достижении «технологического суверенитета» – способности страны самостоятельно создавать критически важные технологии и продукты. Ключевыми приоритетными направлениями являются следующие:

1. Цифровые технологии и информационная безопасность. Развитие этой сферы направлено на создание защищенной цифровой среды и независимой ИТ-инфраструктуры.

2. Энергетика и экология. Россия стремится к лидерству в новых способах получения и хранения энергии при соблюдении жестких экологических норм.

3. Науки о жизни и медицина. Главная цель – переход к персонализированной медицине и обеспечение «здорового долголетия».

4. Космос и транспортные системы. Развитие транспортной связности страны и освоение космического пространства.

5. Сельское хозяйство и продовольственная безопасность. Создание устойчивого к изменениям среды агропромышленного комплекса.

Развитие науки – это комплексная задача, требующая сочетания финансовой поддержки, административных реформ и создания условий для творческой свободы. Если выделять первоочередные шаги, то они должны быть направлены на фундамент: людей, инфраструктуру и связь с реальностью. Исследование состояния научной деятельности в России позволяет выделить ключевые условия ее успешного развития:

1. Реформа финансирования и снижение бюрократии. Активное финансирование науки не позволит получить высокие ожидаемые результаты, если ученый тратит 40% времени на заполнение отчетов. Поэтому необходимо:

1) увеличить доли конкурсного финансирования: расширить системы грантов, где решения принимаются на основе независимой и прозрачной экспертизы;

2) упростить процедуры закупок научного оборудования и реагентов;

3) сократить бюрократическую нагрузку на ученых, сформировав систему открытости и доверия.

2. Интеграция науки и реального сектора экономики. Наука не может существовать в вакууме, необходимо постоянное взаимодействие ученых и бизнес-сообщества. Предпринимательский сектор экономики должен включаться в исследовательскую деятельность, а не только играть роль «потребителя научных разработок». Поэтому необходимо:

1) разработать систему стимулов для частных компаний для более активного инвестирования в НИОКР путем установления налоговых льгот;

2) создать условия для формирования малых инновационных предприятий (МИП) путем упрощения процесса коммерциализации открытий, сделанных в университетах и НИИ.

3. Поддержка человеческого капитала. Критическим фактором для развития науки является кадровый потенциал. Поэтому необходимо:

1) установить достойные базовые оклады для ученых, что позволит привлечь наиболее талантливую молодежь.

2) создать программы для обмена опытом не только внутри страны, но и поддержать связи с мировым научным сообществом, несмотря на геополитическую обстановку.

Сегодня наука стала краеугольным камнем развития национальной экономики, обеспечивая решение задач национального уровня. Результаты фундаментальных исследований могут проявиться только через 10–15 лет, поэтому политическое планирование в этой сфере должно быть стратегическим, а не сиюминутным.

Источники:

1. Дитковский К. А. Затраты на инновации растут. М. – ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2025. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1090771217.html.
2. Мартынова С. В., Ратай Т. В., Тарасенко И. И. Российская наука в 2024 году: рост ключевых показателей. М. – ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2025. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1082485052.html.
3. От вузов до НКО: секторы российской науки в цифрах и графиках // Ведомости. 24.11.2025. URL: https://www.vedomosti.ru/ society/articles/2025/11/24/1157001-ot-vuzov-do-nko (дата обращения: 02.02.2026).

4. Ратай Т. В. Источники финансирования российской науки: бизнес наращивает инвестиции. М. – ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2025. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1089550497.html.
5. Ратай Т. В., Тарасенко И. И., Юдин И. Б. Кадры крупных и средних организаций науки: итоги 2024 года. М. – ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2025. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1096744741.html.
6. Соколова А. П. Перспективы развития цифровой экономики в России / А. П. Соколова, О. А. Сухарева, Н. А. Медведев // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 1. – С. 149–156.
7. Соколова А. П. Управление бизнесом в условиях цифровизации экономики / А. П. Соколова, К. А. Севикян, Д. А. Стенько // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11-3 (81). С. 101-105.
8. Стрельцова Е. А., Мартынова С. В., Ратай Т. В. Российская наука: сводные показатели. М. – ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2025. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1097457454.html.
9. Шлом, А. К. Актуальность цифровых промышленных платформ в Российской Федерации / А. К. Шлом, Л. А. Белова // Вектор современной науки : Сборник тезисов по материалам Международной науч.-практ. конференции студентов и молодых ученых, Краснодар, 15 ноября 2022 года. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – С. 722-724.

О.В. Тахумова – к.э.н., доцент кафедры системного анализа и обработки информации, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, takhumova@rambler.ru,

O.V. Takhumova – candidate of economics, associate professor of the department of system analysis and information processing, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.Ш. Маргарян – обучающийся факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, armanmargaryan24680@gmail.com,

A.Sh. Margaryan – student of the faculty of management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

О.Р. Гасоян – обучающийся факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, omar.gasoyan@inbox.ru,

O.R. Gasoyan – student of the faculty of management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.С. Бердников – обучающийся факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, antonberdnikov2.0@gmail.com,

A.S. Berdnikov – student of the faculty of management, kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ РИСКОВ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИИ
MODERN MODELS OF CORPORATE BANKRUPTCY RISK ASSESSMENT USING AI

Аннотация. В условиях растущей экономической нестабильности и усложнения бизнес-среды традиционные методы оценки рисков банкротства теряют свою эффективность. В статье рассматриваются три основных подхода к прогнозированию банкротства: классические финансовые модели (Альтмана, Лиса, Сайфуллина-Кадыкова), интегральные методики с расширенным набором индикаторов и современные ИИ-решения на основе ансамблевых алгоритмов машинного обучения. Анализ показывает, что наибольшую точность обеспечивают гибридные ИИ-системы, способные учитывать, как структурированные финансовые данные, так и неструктурированные источники – судебные дела, СМИ, поведенческие паттерны. Особое внимание уделяется проблемам качества данных, несбалансированности выборок и отраслевой специфики, напрямую влияющим на прогностическую силу моделей. Предложены пути повышения надёжности ИИ-диагностики: расширение признакового пространства, применение SMOTE и классового взвешивания, отраслевая адаптация и постоянное дообучение. Результаты актуальны для финансистов, аудиторов, инвесторов и регуляторов, заинтересованных в раннем выявлении угроз устойчивости бизнеса.

Abstract. In the context of growing economic instability and a more complex business environment, traditional methods of assessing bankruptcy risks are losing their effectiveness. The article discusses three main approaches to bankruptcy forecasting: classical financial models (Altman, Lis,Sayfullina-Kadykova), integrated methods with an extended set of indicators, and modern AI solutions based on ensemble machine learning algorithms. The analysis shows that the greatest accuracy is provided by hybrid AI systems that can take into account both structured financial data and unstructured sources – court cases, media, and behavioral patterns. Special attention is paid to the problems of data quality, unbalanced samples, and industry specifics that directly affect the predictive power of models. Ways to improve the reliability of AI diagnostics are proposed: expanding the feature space, using SMOTE and class weighting, industry adaptation, and continuous retraining. The results are relevant for financiers, auditors, investors and regulators interested in early detection of threats to business sustainability.

Ключевые слова: банкротство, искусственный интеллект, машинное обучение, финансовые коэффициенты, оценка рисков, отраслевая адаптация, неструктурированные данные, SMOTE.

Keywords: bankruptcy, artificial intelligence, machine learning, financial coefficients, risk assessment, industry adaptation, unstructured data, SMOTE.

Введение

Актуальность исследования обусловлена ростом экономической нестабильности, ужесточением регуляторных требований и увеличением числа корпоративных банкротств, особенно в условиях санкционного давления и структурных сдвигов в российской экономике после 2022 года. Традиционные методы оценки финансового состояния всё чаще оказываются неспособными вовремя выявить признаки надвигающегося кризиса, поскольку опираются исключительно на формальную отчётность и усреднённые отраслевые нормативы. В этих условиях возрастает потребность в инструментах, способных учитывать не только финансовые, но и неструктурированные данные – судебные риски, репутационные факторы, поведенческие аномалии, – что делает применение искусственного интеллекта особенно востребованным.

Целью работы является анализ современных подходов к оценке рисков банкротства и выявление условий, при которых ИИ-модели обеспечивают максимальную точность и прогностическую ценность. Для достижения этой цели авторы исследуют три ключевых направления: классические финансовые модели (Альтмана, Лиса, Сайфуллина-Кадыкова), интегральные методики с расширенным набором индикаторов (как у Трясциной и соавт.), а также ансамблевые алгоритмы машинного обучения (Random Forest, Gradient Boosted Trees). Особое внимание уделяется сравнению эффективности этих подходов в разрезе отраслевой специфики, качества данных и динамики внешней среды.

В качестве материалов использованы научные публикации 2023-2025 гг., данные открытых реестров (ФНС, ЕГРЮЛ, Картотека арбитражных дел), а также результаты тестирования коммерческих ИИ-систем –

Remind Score и Gensio. Методологическую основу составляют сравнительный анализ, системный подход и элементы машинного обучения, включая feature selection, балансировку классов (SMOTE, class weighting) и fine-tuning моделей под отраслевые сегменты. Практика других исследователей, включая работы Бадмахалгаева Л.Ц., Трясциной Н.Ю. и Поспеловой А.С., демонстрирует как потенциал интеграции ИИ в риск-менеджмент, так и его ограничения, связанные с качеством данных, несбалансированностью выборок и отсутствием адаптации к отраслевым особенностям.

Результаты исследования

Авторы разных работ предлагают три принципиально разных подхода к оценке рисков банкротства организаций: традиционно-финансовый, интегрально-индикаторный и машинно-обучающий.

В исследовании Бадмахалгаева Л.Ц. с соавторами применяются классические многомерные модели, построенные на финансовых коэффициентах. Для оценки вероятности банкротства используются три ключевые модели:

- Двухфакторная модель Альтмана, в которой интегральный показатель рассчитывается по формуле:

$$Z=-0{,}3877-1{,}073\cdot K1+0{,}0579\cdot K2 \quad (1)$$

где K1 – коэффициент текущей ликвидности;
K2 – коэффициент капитализации.
Если Z>0 , вероятность банкротства считается высокой.

- Модель Лиса, для которой расчётная формула выглядит так:

$$Z=0{,}063\cdot K1+0{,}092\cdot K2+0{,}057\cdot K3+0{,}0014\cdot K4 \quad (2)$$

где K1 – оборотный капитал к активам;
K2 – прибыль от реализации к активам;
K3 – нераспределённая прибыль к активам;
K4 – собственный капитал к заемному.
При Z<0,037 банкротство вероятно.

- Модель Сайфуллина и Кадыкова, где итоговый индекс рассчитывается как:

$$R=2\cdot K1+0{,}1\cdot K2+0{,}08\cdot K3+0{,}45\cdot K4+K5 \quad (3)$$

включая коэффициенты обеспеченности собственными средствами, текущей ликвидности, оборачиваемости активов, рентабельности продаж и рентабельности собственного капитала. Значение R<1 интерпретируется как высокий риск банкротства.

Авторы отмечают, что разные модели могут давать противоречивые выводы, что подтверждает необходимость комплексной оценки и учёта отраслевых особенностей.

В отличие от этого, Трясцина Н.Ю. с коллегами предлагают расширенную четырёхэтапную методику оценки финансовой безопасности, выходящую за рамки чисто финансового анализа. На первом этапе проводится экспресс-оценка с использованием стандартных коэффициентов и классических моделей (включая Альтмана), но уже на втором этапе авторы вводят интегральный критериальный показатель, объединяющий 15 индикаторов, охватывающих финансовый, налоговый и инвестиционный аспекты деятельности. Оценка осуществляется балльно: каждый индикатор сопоставляется с нормативным значением и получает от 0 до 3 баллов. Общая сумма баллов позволяет классифицировать уровень финансовой безопасности как низкий (1-15 баллов), средний (16-31) или высокий (32-45).

На третьем этапе выполняется ранжирование рисков с помощью карты рисков, спирали рисков и модели «Галстук-бабочка», что позволяет визуализировать приоритетные угрозы и выстроить причинно-следственные связи между факторами риска и их последствиями. Четвёртый этап посвящён разработке конкретных мер по минимизации выявленных рисков.

Третий подход, представленный Поспеловой А.С. и соавторами, основывается на ансамблевых методах машинного обучения. Авторы тестируют три модели: Random Forest (случайный лес), Gradient Boosted Trees (градиентный бустинг) и Tree Ensemble (ансамбль деревьев). Все они обучаются на массиве финансовых коэффициентов (до 25 показателей на компанию) и классифицируют предприятия на «банкрот» и «не банкрот».

Наилучшие результаты показали первые две модели: точность (accuracy) составила 92,9 %, полнота (recall) для банкротов – 90 %, а точность (precision) – 100 %. В то же время при объединении выборок из разных отраслей (торговля + строительство) качество моделей резко падает, что подчёркивает необходимость отраслевой спецификации при построении прогнозных систем.

Для упрощения расчетов всех этих показателей и модели используют ИИ инструменты. Интеллектуальные системы прогнозирования риска банкротства, построенные на основе искусственного интеллекта (ИИ), работают как автоматизированные аналитические платформы, способные обрабатывать огромные массивы разнородных данных и выявлять скрытые зависимости, недоступные традиционному финансовому анализу. Их работа проходит в несколько логических этапов.

Система подключается к множеству источников: бухгалтерской отчётности (формы 1-6 по РСБУ или МСФО), реестрам налоговых органов (ФНС России), судебным базам (Картотека арбитражных дел), реестрам залогов, сведениям о лицензиях, проверках, задолженностях, а также к неструктурированным данным – новостным лентам, публикациям в СМИ, комментариям в соцсетях. Всё это формирует «цифровой портрет» компании:

не только её финансовое состояние, но и репутационные, юридические и операционные риски.

Исходные данные часто содержат пропуски, аномалии или несопоставимые единицы измерения. На этом этапе ИИ-система очищает данные, заполняет пробелы (например, с помощью методов интерполяции или на основе отраслевых аналогов), приводит показатели к единой шкале и кодирует категориальные переменные (например, отрасль, регион, форма собственности). Это гарантирует корректность последующего анализа.

Система рассчитывает сотни финансовых коэффициентов (ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости, деловой активности) и создаёт новые, композитные индикаторы – например, «нагрузка по судебным искам на рубль выручки» или «темп роста дебиторской задолженности относительно выручки». Затем алгоритмы отбора признаков (feature selection) определяют, какие из них действительно предиктивны – то есть статистически значимо связаны с наступлением банкротства.

На подготовленных данных обучается модель машинного обучения. Чаще всего используются ансамблевые методы – случайный лес (Random Forest) и градиентный бустинг (Gradient Boosted Trees). Они строят сотни или тысячи деревьев решений, каждое из которых «голосует» за один из двух исходов: «банкрот» или «не банкрот». Финальное решение принимается на основе совокупного «голосования» с учётом весов, присвоенных наиболее информативным деревьям. Такой подход минимизирует переобучение и повышает устойчивость прогноза.

Современные ИИ-системы не просто выдают процент вероятности банкротства – они объясняют, почему так спрогнозировано. Например:

«Вероятность банкротства за год – 87%. Ключевые факторы:

– резкое падение рентабельности продаж (с 9% до 1,2% за 6 месяцев);

– рост просроченной дебиторской задолженности на 240%;

– 12 судебных дел со стороны налоговой инспекции за последние 3 месяца».

Такая интерпретируемость критически важна для юристов, финансистов и инвесторов – она позволяет принимать обоснованные управленческие решения, а не полагаться на «чёрный ящик».

Рынок и законодательство постоянно меняются. Поэтому ИИ-системы регулярно переобучаются на свежих данных, включая информацию о компаниях, которые фактически обанкротились в прошлом году. Это позволяет модели улавливать новые паттерны риска – например, связанные с изменением налоговой политики, введением санкций или сменой потребительского поведения.

В совокупности такой подход делает ИИ-инструменты не просто калькуляторами коэффициентов, а полноценными системами раннего предупреждения, способными выявлять угрозы задолго до того, как они проявятся в официальной отчётности.

Системы оценки риска банкротства, такие как Remind Score и калькулятор Gensio, используют искусственный интеллект для автоматизированного и комплексного анализа финансового состояния компаний. Основа их работы – обработка как структурированных финансовых данных (из бухгалтерской отчётности), так и нефинансовых факторов: судебных решений, истории взаимодействия с контрагентами, отраслевой специфики, возраста компании и даже поведенческих паттернов в отчётности. ИИ-алгоритмы интегрируют эти разнородные источники в единое цифровое представление бизнеса, что позволяет выявлять риски, недоступные при традиционном анализе.

В Remind Score применяются алгоритмы машинного обучения, обученные на базе более чем 100 000 кейсов. Модель распознаёт аномалии – резкие отклонения в динамике ключевых показателей – и сопоставляет их с паттернами, характерными для компаний, уже переживших банкротство или, наоборот, демонстрирующих устойчивость. Особое внимание уделяется «аномалиям»: например, неожиданное падение рентабельности при росте выручки или резкое увеличение дебиторской задолженности без изменения условий сделок. Такой подход позволяет выявлять угрозу банкротства задолго до того, как она проявится в формальных коэффициентах.

Калькулятор Gensio, в свою очередь, автоматизирует применение классических моделей прогнозирования (Альтмана, Фулмера, Сайфуллина-Кадыкова, Таффлера и др.), но делает это с учётом контекста: пользователь указывает отрасль, форму собственности и возраст компании, и система адаптирует интерпретацию показателей под соответствующие нормативы. Хотя ядро расчёта остаётся статистическим, ИИ может использоваться на этапе выбора наиболее релевантной модели и взвешивания её результата с учётом качественных факторов – например, ухудшения деловой репутации или участия в сомнительных транзакциях.

Процесс оценки в обеих системах начинается с ввода ИНН или загрузки финансовой отчётности. Далее ИИ автоматически извлекает и нормализует данные, рассчитывает десятки коэффициентов и прогоняет их через обученные модели. На выходе пользователь получает не просто процент риска, а структурированный отчёт: уровень угрозы (низкий, средний, высокий), ключевые «болевые точки», сравнение с отраслевыми аналогами и рекомендации по снижению рисков. Такой подход превращает ИИ из «чёрного ящика» в инструмент поддержки решений для юристов, финансистов и инвесторов.

Несмотря на высокую точность и автоматизацию, современные ИИ-модели прогнозирования банкротства сталкиваются с рядом принципиальных проблем. Во-первых, они сильно зависят от качества и полноты входных данных: если компания предоставляет неточную или неполную отчётность, скрывает судебные дела или использует схемы с аффилированными лицами, система может не распознать реальные риски. Особенно уязвимы модели при работе с малым бизнесом, где официальная финансовая отчётность часто не отражает реального положения дел.



Рисунок 1 – Алгоритм выявления риска банкротства по модели ИИ

Большинство ИИ-решений обучаются на исторических данных, что делает их уязвимыми к структурным сдвигам в экономике – санкциям, резким изменениям налогового законодательства, кризисам или технологическим трансформациям. Модель, обученная на данных до 2022 года, может не адекватно интерпретировать поведение компаний в условиях нового экономического режима, поскольку паттерны «здоровья» и «кризиса» изменились. Даже самые продвинутые системы страдают от отраслевой узости: модель, настроенная на торговлю или промышленность, даёт сбои при анализе ИТ-стартапов, сельхозпроизводителей или компаний в сфере услуг, где нормативы ликвидности, рентабельности и структуры капитала принципиально иные. Попытка объединить данные из разных отраслей, как показывают исследования, резко снижает точность прогноза – до 80 % и ниже. Это означает, что универсального ИИ-решения не существует, а создание и поддержка отраслевых моделей требует значительных ресурсов и экспертного участия.

Для повышения точности и надёжности ИИ-моделей прогнозирования банкротства необходимо совершенствовать как качество обучающих данных, так и архитектуру алгоритмов. Прежде всего, следует расширить набор признаков за счёт включения неструктурированных данных: текстов судебных решений, новостных публикаций, аналитических отчётов, а также цифровых следов в соцсетях и госреестрах. Использование методов Natural Language Processing (NLP) и семантического анализа позволит выявлять скрытые риски, такие как ухудшение деловой репутации, участие в сомнительных транзакциях или систематические нарушения законодательства. Это особенно актуально для компаний, где официальная отчётность остаётся формально «здоровой».

Необходимо устранить несбалансированность выборки, характерную для задач прогнозирования банкротства: обанкротившихся компаний существенно меньше, чем устойчивых. Для этого применяются методы повторной выборки: SMOTE (синтетическая генерация объектов класса «банкрот»), undersampling (сокращение числа «здоровых» компаний) или взвешивание классов при обучении (class weighting). Это позволяет алгоритму лучше «научиться» распознавать редкие, но критически важные случаи, снижая количество ложных негативов и повышая recall по классу банкротов.

Обучение должно быть отраслево-специфичным. Как показывают исследования, универсальные модели теряют до 20-30% точности при смешении данных из разных секторов (например, торговля и строительство). Поэтому рекомендуется разделять обучающие выборки по отраслям (ОКВЭД), стадиям жизненного цикла компании и размеру бизнеса. Для каждого сегмента строится своя подмодель или применяется fine-tuning базовой модели с доменной адаптацией. Это обеспечивает корректную интерпретацию коэффициентов: например, низкая ликвидность в ИТ-стартапе – норма, а в розничной сети – сигнал тревоги.

Таблица 1 – Необходимые действия для нового алгоритма ИИ по выявлению рисков банкротства

Действие	Описание алгоритма
Расширение признакового пространства	Интеграция структурированных (финансовые коэффициенты) и неструктурированных данных (судебные акты, новости) с использованием NLP и эмбеддингов для извлечения семантических рисков
Балансировка классов	Применение SMOTE для генерации синтетических примеров банкротов или взвешивание функции потерь (class_weight) при обучении градиентного бустинга
Отраслевая адаптация	Сегментация обучающей выборки по ОКВЭД и размеру компании; обучение отдельных моделей или fine-tuning общей модели на доменных данных
Дообучение и мониторинг дрейфа	Автоматическое отслеживание метрик точности и расхождения распределений (например, PSI – Population Stability Index); инициация переобучения при превышении порога нестабильности

Наконец, необходимо внедрить механизмы постоянного дообучения и мониторинга дрейфа данных (concept drift). Экономическая среда, налоговое законодательство и судебная практика постоянно меняются, из-

за чего модели, обученные на данных до 2022 года, могут давать смещённые прогнозы. Система должна автоматически отслеживать расхождение между предсказаниями и реальными исходами, запускать переобучение на новых данных и при необходимости корректировать пороговые значения риска. Это превращает ИИ из статического калькулятора в адаптивную систему раннего предупреждения.

Источники:

1. Трясцина, Н. Ю. Обеспечение финансовой безопасности организаций АПК: анализ и оценка / Н. Ю. Трясцина, М. К. Джикия, Н. А. Трясцин // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. – 2025. – № 3. – С. 187-201.
2. Бадмахалгаев, Л. Ц. Оценка финансовых рисков предприятия / Л. Ц. Бадмахалгаев, М. П. Сарунова, Г. И. Шатаева // Экономическая политика и финансовые ресурсы. – 2024. – Т. 3, № 2. – С. 10-19.
3. Прогнозирование вероятности банкротства предприятий сферы услуг на основе методов коллективного обучения / А. С. Поспелова, О. В. Заборовская, Д. А. Крыжко, Е. А. Конников // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 4(65). – С. 54-63.
4. Бойков, В. А. Анализ вероятности банкротства предприятия на основе модели Бивера, дополненной интегральной оценкой риска банкротства / В. А. Бойков, Е. В. Зуйкова, А. А. Лысенко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 7-1. – С. 396-409.
5. Каранина, Е. В. Моделирование и прогнозирование рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Е. В. Каранина, Ф. И. Ерешко // Проблемы анализа риска. – 2024. – Т. 21, № 6. – С. 66-80.
6. Семиколенных, Н. В. Теоретико - методические основы прогнозирования и анализа финансовой устойчивости и платежеспособности / Н. В. Семиколенных // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 11. – С. 303-313.

О.В. Теняева – к.психол.н., доцент кафедры психологии личности, специальной психологии и коррекционной педагогики, Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Россия, o.tenyaeva@rsu-rzn.ru,

O.V. Tenyaeva – candidate of psychological sciences, associate professor of the department of personality psychology, special psychology and correctional pedagogy, Ryazan state university named after S.A. Yesenin, Ryazan, Russia;

Ф.В. Бантуш – учащаяся магистратуры, Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Россия, bantush97@mail.ru,

F.V. Bantush – master's student, Ryazan state university named after S.A. Yesenin, Ryazan, Russia.

АНАЛИЗ ПОВЫШЕНИЯ ЗНАЧИМОСТИ ЗАНЯТИЙ СПОРТОМ СРЕДИ НАСЕЛЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ В ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ

ANALYSIS OF THE INCREASING IMPORTANCE OF SPORTS AMONG THE POPULATION FROM THE POINT OF VIEW OF THE DEVELOPMENT OF SOCIAL AND CULTURAL TRENDS IN THE FITNESS INDUSTRY

Аннотация. В данной работе рассматриваются ключевые современные тенденции развития фитнес-индустрии, включая диверсификацию форматов занятий, расширение спектра услуг и повышение доступности спортивной инфраструктуры для различных социально-демографических групп населения. Анализируется роль фитнес-индустрии в формировании мотивации к регулярным занятиям спортом и укреплению общественного здоровья. Авторским коллективом проведён анализ трансформации фитнеса из формы физической активности в устойчивый элемент современной культуры и образа жизни. Особое внимание уделяется влиянию социально-культурных факторов, таких как изменение ценностных ориентиров общества, распространение идеологии здорового образа жизни, развитие цифровых технологий и медиапространства, на рост популярности фитнес-практик. Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод, что повышение значимости занятий фитнесом обусловлено не только экономическими и институциональными факторами, но и глубинными социально-культурными изменениями, отражающими стремление общества к активному, осознанному и здоровому образу жизни.

Abstract. This paper examines key contemporary trends in the fitness industry, including the diversification of training formats, the expansion of services, and the increased accessibility of sports infrastructure for various socio-demographic groups. It also analyzes the fitness industry's role in motivating regular exercise and promoting public health. The authors analyzed the transformation of fitness from a form of physical activity into a sustainable element of modern culture and lifestyle. Particular attention is paid to the influence of socio-cultural factors, such as changing societal values, the spread of healthy lifestyle ideology, and the development of digital technologies and media, on the growing popularity of fitness practices. These findings suggest that the increasing importance of fitness is driven not only by economic and institutional factors, but also by underlying socio-cultural changes reflecting society's desire for an active, mindful, and healthy lifestyle.

Ключевые слова: фитнес-индустрия, занятия спортом, физическая активность, здоровый образ жизни, социально-культурные тенденции, цифровизация фитнеса, социальные медиа, качество жизни.

Keywords: fitness industry, sports, physical activity, healthy lifestyle, socio-cultural trends, digitalization of fitness, social media, quality of life.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современном обществе деятельность фитнес-клубов приобретает особую значимость, поскольку отражает секулярный тренд XXI века в виде стремления людей к активному долголетию. Современные технологии, офисная работа и транспорт значительно сократили уровень физической активности людей. Малоподвижный образ жизни, характерный для современных городов, влечёт за собой рост хронических заболеваний и ухудшение общего состояния здоровья.

В этих условиях занятия фитнесом становятся эффективным средством профилактики хронических заболеваний, обусловленных нарушением обмена веществ и низким уровнем физической активности. Спортивные занятия позволяют укрепить сердечно-сосудистую и дыхательную системы, повысить выносливость и гибкость, а также улучшить психоэмоциональное состояние, что также является неотъемлемой частью здоровья населения.

Кроме того, в современном мире фитнес-клубы выполняют не только оздоровительную, но и социально-культурную функцию, способствуя формированию wellness-позиции, развитию самодисциплины и повышению самооценки. Рост популярности фитнеса связан также с развитием индустрии красоты, поскольку в обществе всё больше внимания уделяется внешнему виду, телесной эстетике и самопрезентации. В данном контексте занятия в фитнес-клубе рассматривается не только как путь к здоровью, но и как инструмент самореализации, повышения уверенности и социальной привлекательности.

Появление новых подходов к тренировочному процессу (онлайн-программы, курсы, марафоны), мобильных приложений, позволяющих отслеживать динамические параметры своего тела, умных гаджетов и других

технических апгрейдов позволяет сделать физическую активность более доступной для людей разных возрастов и уровней подготовленности.

За последнее десятилетие фитнес-индустрия стала одной из быстрорастущих сфер экономики, а спрос на инструкторов, нутрициологов, тренеров, фитнес-блогеров продолжает расти.

Данная тенденция связана не только с увеличением интереса людей к здоровому образу жизни, но и с изменением самого понимания здоровья. Современное общество всё чаще рассматривает здоровье как комплексное состояние физического, психического и социального благополучия.

Кроме того, растёт интерес к персонализированным программам тренировок и питания, основанным на анализе индивидуальных особенностей организма, что фитнес-индустрию не только востребованной, но и всё более многопрофильной, требующей знаний в области анатомии, психологии и диетологии.

Таким образом, фитнес-индустрия является одной из наиболее динамично развивающихся сфер экономики, создавая новые рабочие места и формируя спрос на квалифицированные кадры.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования являются процессы, влияющие на формирование и развитие интереса к занятиям спортом. Предметом исследования являются социально-культурные тенденции фитнес-индустрии и их влияние на рост значимости занятий спортом.

Цель исследования – выявить особенности процессов, влияющих на повышение значимости занятий спортом среди населения. Задачи исследования:

1. Провести анализ динамики основных показателей рынка фитнес-услуг в РФ.
2. Выявить основные социально-культурные тенденции, способствующие росту популярности занятий спортом среди населения.

Методы исследования: анализ научных и статистических источников информации, сравнительный анализ, контент-анализ, обобщение и систематизация результатов.

Результаты исследования

Современное состояние фитнес-индустрии в нашей стране характеризуется активным развитием и адаптацией к меняющимся условиям. Отрасль стремительно реагирует на новые социально-экономические вызовы, технологические инновации и изменения в потребительском поведении.

Всё большее количество клубов внедряют цифровые сервисы, онлайн-программы и гибкие форматы занятий, что позволяет охватить более широкую аудиторию и повысить лояльность клиентской базы [1].

Как отмечают О. П. Белоковаленко и Б. А. Тхориков [3], базовые фитнес-направления включают в себя: индивидуальные занятия в тренажерном зале, групповые программы, растяжку и бассейн.

Однако, в исследовании Н. В. Богдан [4] «Влияние клиентской составляющей фитнес-клуба на оптимальный набор фитнес-программ» раскрывается тема роста интереса к специализированным направлениям, таким как: йога, пилатес, функциональные тренинги, реабилитационные программы восстановления здоровья, а также специализированный фитнес для разных возрастных групп.

Параллельно с этими процессами усиливается конкуренция между клубами, что стимулирует развитие качества услуг, повышение уровня квалификации тренерского состава и внедрение современных стандартов обслуживания [11].

В таблице 1 представлена краткая аналитика ключевых показателей рынка фитнес-услуг за 12 месяцев 2023 и 2024 года, за 10 месяцев 2025 года, а также прогноз развития до 2030 года, основанный на данных маркетингового агентства «FitnessData» *[Официальный сайт маркетингового агентства «FitnessData», режим доступа: https://fitnessdata.ru/]*.

Таблица 1 – Основные показатели рынка фитнес-услуг в Российской Федерации

Год	Оборот рынка	Темп роста рынка	Охват потребительской аудитории	Особенности динамики
2023	214 млрд. руб.	+ 18 %	~ 3,85 млн. посещающих	Повышение цен в среднем на 11%.
2024	263 млрд. руб.	+ 23 %	~ 7,08 млн. посещающих	Повышение цен в среднем на 18%.
2025 (10 мес.)	265 млрд. руб.	+ 25,5 % за аналогичный период 2024 г.	~ 8,95 млн. посещающих (10 мес.)	Повышение цен в среднем на 26 %.
2030 (прогноз)	528 млрд. руб.	CAGR* ~ 10,4% (2023-2030)	Охват 6,68% населения (вместо 5,08 % на конец 2025 г.)	Для увеличения потенциала рынка потребуется расширение инфраструктуры

** CAGR - совокупный среднегодовой темп роста рынка*

Как показывает анализ таблицы 1, за рассматриваемый период наблюдается рост показателей как по объёмам оборота рынка, так и по объёмам охвата потребительской аудитории.

Прогноз на 2030 год также является позитивным, при условии поддержания соответствующего уровня инвестирования и оптимизации бизнес-моделей в сторону роста качества оказываемых услуг.

Необходимо отметить, что, в I квартале 2025 года рынок фитнес-услуг вырос на в процентном соотношении примерно на 25,5 %, при этом совокупный объем выручки российского рынка фитнес-услуг за 2024 год вырос на 49 млрд. руб. по сравнению с 2023 годом.

Главными действующими силами, поддерживающими тенденцию роста рынка являются: увеличение числа комплексных фитнес-центров, крупных клубов и даже небольших студий, внедрение новых форматов оплаты (ежемесячные абонементы и абонементы выходного дня), а также рост числа дополнительных услуг (spa-процедуры, бассейн, ногтевой сервис, парикмахерские услуги, игровые комнаты для детей, аренда шкафчиков) и

сопутствующих товаров (воды, кофе, протеиновых батончиков и продуктов здорового питания).

Данная тенденция берет своё начало в комплексном подходе к формированию здорового образа жизни среди населения, при котором фитнес рассматривается не только как форма физической активности, но и как элемент повседневной культуры и социального пространства [5].

Также в условиях роста значимости здорового образа жизни особую значимость приобретает государственное регулирование рынка экологически чистой и органической продукции [8].

Увеличение спроса на качественные и безопасные продукты питания со стороны населения обусловлено осознанием взаимосвязи между питанием, состоянием здоровья и качеством жизни [9].

Необходимо отметить, что на данный момент уровень проникновения фитнес-услуг на рынок пока невысок. По данным маркетингового агентства «FitnessData» *[Официальный сайт маркетингового агентства «FitnessData», режим доступа: https://fitnessdata.ru/]*, на конец 2025 г. около 5,08% населения нашей страны посещают фитнес-клубы на регулярной основе. Особенно это характерно для провинциальных регионов, где рынок является ненасыщенным, что создаёт возможности для расширения индустрии.

Как отмечают Л. А. Луи и А. А. Рытова [6], в ответ на растущий спрос со стороны населения, индустрия фитнеса вступила в фазу активного развития, что привело к появлению новых направлений и концепций в организации фитнес-пространств, а также к расширению ассортимента предлагаемых абонементов и программ тренировок. По мнению вышеозначенного авторского коллектива формат абонементов претерпел значительные изменения. Наряду с классическими долгосрочными абонементами на год или полгода, появились более гибкие месячные варианты с возможностью заморозки, а также пакеты, дающие доступ к нескольким фитнес-центрам или студиям одновременно. Хотелось бы отметить, что такой подход делает фитнес более доступным и удобным, позволяя посещающим самим выбирать наиболее подходящий для себя формат с учетом личного графика и спортивных предпочтений.

Результаты исследований спроса на персональные тренировки в фитнес-клубах, проведённые В. А. Питкиным и Ю. А. Юшко [10], показывают, что переход от концепции «фитнес + тренажёрный зал» к концепции «фитнес + оздоровительный центр», объединяющий фитнес-программы и персональные тренировки с предоставлением услуг по комплексному укреплению и оздоровлению, является более перспективным и востребованным направлением.

Поскольку такой подход позволяет не только улучшить физическую форму, но и улучшить психоэмоциональное состояние, повысить качество сна, нормализовать питание и снизить уровень стресса.

Эффективность данной тенденции находит подтверждение и в работах таких ученых как: Н. В. Богдан [4], И. В. Саттарова [11] и Л. В. Сиднева [12].

Ю. С. Афанасьева и Ю. Б. Кострова [2] отмечают, что включение программ по восстановлению, физиотерапии, йоге, массажу и нутрициологии позволяет решать задачи профилактики заболеваний и реабилитации после стрессовых нагрузок и травм.

По мнению Н. В. Богдан [4], формат «всё в одном» экономит время и создаёт ощущение персонального подхода, люди, приходящие на занятия, получают не только тренировку, но и профессиональную консультацию по вопросам правильного питания, психологическую помощь и поддержку в вопросах реабилитации.

Анализ деятельности фитнес-клубов, проведённый О. П. Белоковаленко [3], Л. А. Луи [6] и В. А. Питкиным [10], позволил сделать выводы, что комплексный подход позволяет расширить целевую аудиторию. Если классический фитнес ориентирован в основном на молодых и активных, то оздоровительный центр привлекает людей среднего и старшего возраста, семьи, а также людей с ограниченными физическими возможностями.

Л. В. Сиднева [12] также обращает внимание на тот факт, что многоуровневая система услуг, включающая тренировки, массаж, SPA-процедуры, психологические консультации, диагностику организма и нутрициологию, формирует более устойчивую клиентскую базу и повышает средний чек.

Таким образом, можно сделать вывод, что концепция «фитнес + оздоровительный центр» соответствует глобальным wellness-трендам. Поскольку мировая индустрия здоровья смещается от «работы над телом» к «заботе о теле, психике и духе».

Как отмечает ряд зарубежных учёных, таких как: Driver N., Frame, M. [13], Kris-Etherton P. M., Sapp P. A., Riley T. M., Davis K. M., Hart T., Lawler O. [14], Larose D., Chih-Shing Chen M., Panahi S., Yessis J., Tremblay A., Drapeau V. [15], именно такое сочетание делает формат оздоровительного центра конкурентоспособным и современным.

На этом фоне растёт популярность различных видов йоги – от классических до современных гибридных форм, что объясняется сочетанием культурных, психологических и физиологических факторов [7].

Как показывают исследования последнего десятилетия, йога всё чаще воспринимается не только как система физических упражнений, но и как целостная практика, направленная на гармонизацию психоэмоционального состояния, снижение уровня стресса и формирование осознанного отношения к собственному телу и здоровью [2].

Эту тенденцию отмечают в своей работе Л. А. Луи и А. А. Рытова [6], связывая рост популярности йогических практик с возможностью удовлетворения широкого спектра потребностей, начиная с физических (укрепление тела, гибкость) и психологических (снятие стресса, концентрация), и заканчивая духовными (поиск гармонии и смысла). В результате такого комплексного объединения различных функций йогических практик каждая личность может найти форму, которая соответствует её образу жизни и мировоззрению [7].

Как отмечают Ю. С. Афанасьева и Ю. Б. Кострова [2], в последние годы также отмечается рост популярности занятий пилатесом, который привлекает своей гибкой ориентацией на различные группы мышц и подходит

для людей разного пола, возраста и уровня физической подготовленности.

Как показывает проведённый анализ, процесс развитие фитнес-индустрии отражает глубокие структурные изменения в системе общественных взглядов на поддержание и укрепление здоровья. Рост интереса к персонализированным тренировочным программам, цифровым фитнес-платформам и интеграции технологий мониторинга здоровья свидетельствует о переходе к более осознанному и доказательному подходу к физической активности.

Таким образом, фитнес-индустрия не только демонстрирует устойчивый рост, но и трансформируется в важный элемент профилактической медицины и здорового образа жизни, способствуя повышению качества жизни населения. Расширение перечня услуг и гибкость форматов оплаты способствуют снижению барьеров входа для различных социально-демографических групп, делая занятия спортом более доступными и привлекательными.

Заключение

Проведённое нами исследование позволяет сделать вывод, что в современных условиях занятия спортом и фитнесом выходят за рамки исключительно физической активности и приобретают статус важного социально-культурного феномена, отражающего изменения ценностных ориентиров общества и образа жизни населения.

Авторским коллективом было выявлено, что рост интереса к занятиям фитнесом обусловлен совокупностью факторов, среди которых ключевую роль играют популяризация здорового образа жизни, развитие фитнес-индустрии, расширение спектра услуг и форматов занятий, а также активное влияние медиа и цифровых технологий.

Фитнес-индустрия, адаптируясь к запросам различных социально-демографических групп, формирует доступную и многофункциональную среду, способствующую вовлечению населения в регулярную физическую активность. Анализ деятельности фитнес-клубов позволил сделать выводы, что комплексный подход позволяет расширить целевую аудиторию. Если классический фитнес ориентирован в основном на молодых и активных, то оздоровительный центр привлекает людей среднего и старшего возраста, семьи, а также людей с ограниченными физическими возможностями.

Особое значение в исследовании уделено социально-культурным тенденциям, таким как ориентация на осознанное отношение к здоровью, стремление к психоэмоциональному благополучию, индивидуализация фитнес-практик и интеграция спортивных занятий в повседневную жизнь. Данные тенденции способствуют формированию устойчивых моделей поведения, направленных на поддержание физического и психологического здоровья.

Таким образом, повышение значимости занятий фитнесом среди населения является результатом комплексного взаимодействия экономических, институциональных и социально-культурных факторов. Фитнес-индустрия выступает важным инструментом реализации ценностей здорового образа жизни и укрепления общественного здоровья, а её дальнейшее развитие напрямую связано с поддержкой культурных и социальных инициатив, направленных на повышение качества жизни населения.

Источники:

1. Артемьев Б. В. Деятельность фитнес-инфлюенсеров в социальных сетях и их роль в развитии фитнес-индустрии / Б. В. Артемьев // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 137-140.
2. Афанасьева Ю. С. Эволюция представлений о телесности: социально-философский подход / Ю. С. Афанасьева, Ю. Б. Кострова // Образование и проблемы развития общества. – 2025. – № 2(31). – С. 70-76.
3. Белоковаленко О. П. Теоретические положения и опыт проведения позиционирования брендов фитнес-клубов / О. П. Белоковаленко, Б. А. Тхориков // Управленческий учет. – 2022. – № 3-1. – С. 135-141.
4. Богдан Н. В. Влияние клиентской составляющей фитнес-клуба на оптимальный набор фитнес-программ / Н. В. Богдан // Евразийский союз ученых. Серия: педагогические, психологические и философские науки. – 2022. – № 8(101). – С. 4-7.
5. Кострова Ю. Б. Формирование потребительского поведения молодежи средствами рекламы / Ю. Б. Кострова, Ю. О. Лящук, О. Ю. Шибаршина; Под общ. ред. Ю.Б. Костровой; Моск. ун-т им. С.Ю. Витте, ф-л Моск. ун-та им. С.Ю. Витте в г. Рязани. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2021. – 163 с.
6. Луи Л. А. Мотивы занятий фитнесом женщин, посещающих фитнес-клуб / Л. А. Луи, А. А. Рытова // Проблемы и перспективы развития спортивного образования, науки и практики: Материалы IX научной конференции молодых ученых МПГУ, Москва, 11 декабря 2024 года. – Москва - Ростов-на-Дону: ООО Издательство «Манускрипт», 2025. – С. 64-68.
7. Лящук Ю. О. Анализ рынка йоги в России / Ю. О. Лящук // Актуальные проблемы развития общества, экономики и права: Сборник научных статей молодых ученых и аспирантов / Сост. Т.В. Локтева. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2021. – С. 141-147.
8. Лящук Ю. О. Государственное регулирование рынка экологически чистой и органической продукции / Ю. О. Лящук // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IV Международной научной конференции, Донецк, 29-31 октября 2019 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 3. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. – С. 300-303.
9. Лящук Ю. О. Логическое мышление как ключевой психический процесс / Ю. О. Лящук, А. Г. Исаев // Образование и проблемы развития общества. – 2020. – № 1(10). – С. 106-110.
10. Питкин В. А. Роль фитнес-тренера в мотивации занятий физическими упражнениями в фитнес-клубах / В. А. Питкин, Ю. А. Юшко // Наука. Техника. Технологии (политехнический вестник). – 2022. – № 2. – С. 284-286.
11. Саттарова И. В. Репутационный менеджмент: сущность и опыт формирования / И. В. Саттарова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 5. – С. 110-118.
12. Сиднева Л. В. Совершенствование технологий менеджмента департамента отдела продаж в фитнес-клубе «Фитнес Холл» / Л. В. Сиднева // Спортивно-педагогическое образование: сетевое издание. – 2020. – № 2. – С. 61-66.
13. Driver N., Frame, M. Fitness landscapes for coupled map lattices. J Biol Phys. 2021; 47(3):215-235.
14. Kris-Etherton P. M., Sapp P. A., Riley T. M., Davis K. M., Hart T., Lawler O. The Dynamic Interplay of Healthy Lifestyle Behaviors for Cardiovascular Health. Curr Atheroscler Rep. 2022; 24(12):969-980.
15. Larose D., Chih-Shing Chen M., Panahi S., Yessis J., Tremblay A., Drapeau V. Interventions to promote healthy lifestyle behaviors in children and adolescents in summer day camps: a scoping review. BMC Public Health. 2023; 23(1):773.

О.В. Терещенко – к.филос.н., доцент кафедры истории и политологии, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, olesya.tereschenko@yandex.ru,

O.V. Tereshchenko – phd in philosophy, associate professor of the department of history and political science, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.С. Харченко – обучающийся факультета прикладной информатики, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, harcenkoartem389@gmail.com,

A.S. Kharchenko – student of the faculty of applied computer science, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Е.И. Малахова – магистрант факультета прикладной информатики, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, e.malahova02@yandex.ru,

E.I. Malakhova – master's student of the faculty of applied computer science, Kuban state agrarian universit, Krasnodar, Russia.

ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
TRANSFORMATION OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND GLOBAL CHANGES

Аннотация. В статье исследуются глубинные преобразования социально-экономических систем под влиянием цифровизации и глобальных изменений. Анализируется взаимосвязь социальных и экономических факторов, определяющих динамику развития современных обществ, а также раскрываются исторические этапы эволюции социально-экономических процессов от индустриальной эпохи до цифровой экономики. Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий рассматривать социально-экономическую систему как комплекс взаимосвязанных институтов, ресурсов и процессов. Особое внимание уделено влиянию демографических, институциональных, культурных и технологических факторов на экономический рост, а также роли экономических трансформаций (индустриализации, глобализации, структурных сдвигов) в изменении социальных структур. Рассматриваются текущие проявления социально-экономического неравенства, включая цифровой разрыв, и особенности государственного регулирования в условиях стремительного развития цифровых технологий. В результате выявлены ключевые тенденции трансформации социально-экономических систем в эпоху цифровизации, показана их зависимость от качества цифровой инфраструктуры, человеческого капитала и эффективности государственной политики. Делается вывод о необходимости комплексных стратегий развития, направленных на обеспечение устойчивости и снижение неравномерности социально-экономического развития.

Absrtract. The article examines the profound transformations of socio-economic systems under the influence of digitalization and global changes. The interrelation of social and economic factors determining the dynamics of modern societies is analyzed, and the historical stages of the evolution of socio-economic processes from the industrial era to the digital economy are revealed. The methodological basis of the research is a systematic approach that allows us to consider the socio-economic system as a complex of interrelated institutions, resources and processes. Special attention is paid to the influence of demographic, institutional, cultural, and technological factors on economic growth, as well as the role of economic transformations (industrialization, globalization, and structural shifts) in changing social structures. The current manifestations of socio-economic inequality, including the digital divide, and the specifics of government regulation in the context of the rapid development of digital technologies are considered. As a result, key trends in the transformation of socio-economic systems in the era of digitalization have been identified, and their dependence on the quality of digital infrastructure, human capital, and the effectiveness of government policy has been shown. The conclusion is drawn about the need for comprehensive development strategies aimed at ensuring sustainability and reducing the unevenness of socio-economic development.

Ключевые слова: социально-экономическая система, цифровизация, глобализация, экономический рост, человеческий капитал, цифровая экономика, информационные технологии.

Keywords: socio-economic system, digitalization, globalization, economic growth, human capital, digital economy, information technology.

В современных условиях общества переживают масштабные преобразования, связанные с интеграцией информационно-коммуникационных технологий и усилением глобальных связей. Цифровизация экономики создает новую «сетевую» модель капитализма и виртуализирует социально-экономические отношения. В результате социально-экономическая система все более рассматривается на глобальном уровне, охватывая всю мировую экономику и общество. Понимание этого процесса требует анализа ключевых компонентов социально-экономической системы – институтов, ресурсов, процессов производства и распределения, а также влияния технологических и социальных факторов.

В настоящей работе рассматривается эволюция социально-экономической системы с начала XX в. до наших дней, особое внимание уделяется влиянию социальных факторов на экономическое развитие и экономических факторов на социальные изменения, проявлениям социально-экономического неравенства, роли государства и факторов глобализации и цифровизации.

Социально-экономическая система определяется как «целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг». [1] Другими словами, социально-экономическая система – это сложная, динамичная система, в которой пересекаются экономическая сфера (производство, рынок, финансы) и социальная сфера (семья, образование, культура, госорганы). Основная цель ее функционирования – удовлетворение потребностей общества путем эффективного производства и распределения благ. Теоретически социально-экономические процессы анализируются с помощью системного подхода: подчеркивается взаимозависимость экономических показателей и социальных условий, необходимость комплексного изучения причинно-следственных связей. Так, в рамках теорий современного экономического роста подчеркивается, что экономическая эффективность неразрывно связана с человеческим капиталом и социальным развитием. Фундаментальное место занимают идеи человеческого развития, согласно которым основной целью общества является развитие личности и общества, а не только рост ВВП.

XX в. и начало XXI в. характеризуются последовательными этапами трансформации социально-экономической системы. Как видно из графика, представленного на рисунке 1, на протяжении рассматриваемого периода происходит устойчивая смена доминирующих секторов экономики: Первая половина XX в. была отмечена индустриализацией, кризисами (Великой депрессией), двумя мировыми войнами и переустройством экономики (плановые рыночные системы). В послевоенный период усилились процессы модернизации и роста

государственного участия в экономике (социалистические и кейнсианские модели). К концу века глобализация вступила в новую фазу: снятие торговых барьеров и бурное развитие транспорта и коммуникаций объединило рынки мира. Одновременно началась цифровая революция (электронные вычисления, интернет), которая коренным образом изменила способы производства, управления и коммуникации. На рубеже XX–XXI вв. усилился переход к постиндустриальной экономике услуг и знаний, в которой информация становится ключевым ресурсом. Данные, представленные на графике (рисунок 1), подтверждают снижение роли традиционных отраслей и рост сектора сферы услуг и цифровых видов деятельности [2].

Смена структуры экономики (доля секторов ВВП по миру (1960-2024 гг.)

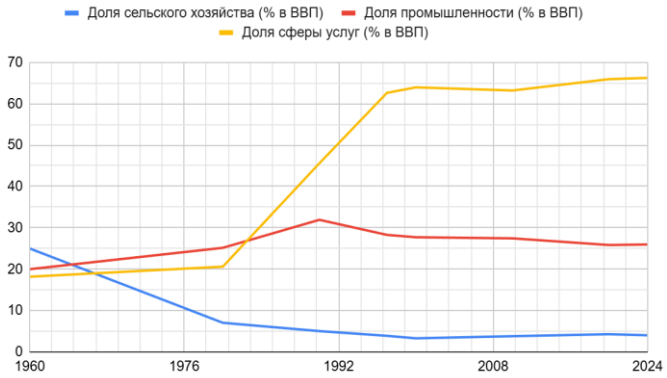


Рисунок 1 – Смена структуры экономики (доля секторов ВВП по миру (1960-2024 гг.)

Важным последствием этих изменений стало то, что географические границы социально-экономических систем стали более проницаемыми: сегодня при наличии глобальных цепочек поставок, международных финансов и цифровых сетей социально-экономическая система все чаще охватывает целые регионы или мир. [3, 4, 5]

Социальные условия оказывают существенное влияние на экономический рост и развитие. В настоящее время к ключевым социальным факторам относятся следующие:

1. Население и демография (рост и численность населения, возрастная структура, урбанизация). Например, высокие темпы роста населения и увеличение доли работоспособного населения создают базу для расширения производства и рынка, но также требуют инвестиций в образование и инфраструктуру.
2. Образование и человеческий капитал (уровень образования, квалификация, здоровье населения). Качественное образование и здравоохранение повышают трудоспособность и инновационный потенциал общества.
3. Институты и социальная политика (стабильность институтов, социальное обеспечение, пенсионная и здравоохранительная системы). Распределительные механизмы и уровень социальной защиты напрямую влияют на потребление и социальную стабильность.
4. Культура и ценности (традиции труда, предпринимательская активность, доверие в обществе) создают «социальный климат» для экономических отношений [6].

Как отмечает Ю. А. Мащенко, «Высокая доля заработной платы в ВВП развитых стран обеспечивает устойчивый платежеспособный спрос и, соответственно, высокий уровень потребления, что при прочих равных условиях, положительно влияет на экономический рост... Такая высокая доля трудового дохода при функциональном распределении послужила в свое время основой для формирования среднего класса, служащего социально-экономическим фундаментом развития стран с рыночной экономикой». Он подчеркивает, что перераспределение доходов (функциональное перераспределение, социальные трансферты) играет важную роль в обеспечении экономического прогресса и благосостояния населения. Исторически видно, что страны с эффективной системой образования и развитым институтом социальной поддержки достигают более устойчивого роста и более высокого уровня жизни [6].

Экономические перемены служат драйверами широких социальных трансформаций. В числе таких факторов – индустриализация и технологический прогресс, которые изменяют уклад жизни, создают новые профессии и разрушают старые. Так, индустриализация XX в. привела к урбанизации, миграции из деревни в город, изменению семейных структур и возникновению классов. В экономике XXI в. технологическая революция (информационные технологии, роботизация) меняет характер труда и заставляет общество приспосабливаться: появляются новые формы занятости (фриланс, платформенная экономика), трансформируются навыки.

Другими важными экономическими факторами социальных изменений выступает международная торговля и инвестиции (глобальные рынки стимулируют экономические изменения, переносят технологии и стандарты) [7].

Макроэкономические циклы и кризисы (депрессии, резкие спады или бумы в экономике влияют на социальную мобильность, бедность, солидарность или конфликты).

Изменение структуры экономики (переход от аграрной к индустриальной, далее к информационно-сервисной экономике) задает новые социальные роли и нормы.

Уровень благосостояния (общий рост богатства ведет к изменениям ценностей: потребности населения перестраиваются, меняются приоритеты в социальной политике).

Неравенство – важный индикатор развития социально-экономической системы. Оно проявляется в

различиях доходов, богатства, доступа к образованию, медицине и информационно-коммуникационным технологиям. Основными формами неравенства выступает – доходное и имущественное неравенство. Прежде всего, это различия в доходах и собственности между разными группами населения. В России, например, доходное неравенство по зарплатам и душевым доходам остается высоким.

По оценкам В. С. Жаромского и соавторов, «социально-экономическое неравенство, а именно неравенство в области заработной платы и доходов населения – одна из ключевых проблем распределительных отношений», и снижение неравенства в основном определяется влиянием государства через политику оплаты труда и соцобеспечения [8].

Как видно из графика, представленного на рисунке 2, в 2021-2024 гг. в России наблюдается рост показателей доходного неравенства [9]. Коэффициент Джини увеличился с 0,396 в 2021 г. до 0,410 в 2024 г., что свидетельствует об усилении неравномерности распределения доходов. Аналогичную динамику демонстрирует коэффициент фондов, возросший с 13,8 до 15,3 раза, что отражает расширение разрыва между доходами наиболее обеспеченных и наименее обеспеченных (10 % населения). Полученные данные подтверждают устойчивый характер доходного неравенства и значимость государственной политики перераспределения доходов.



Рисунок 2 – Динамика коэффициента Джини и коэффициента фондов в России (2021-2024 гг.)

Второй формой является региональное неравенство – значительные различия уровня жизни и возможностей между регионами. Для России, с ее большой территорией и разными климатогеографическими условиями, «социальные пределы неравенства», применимые к Европе, не подходят [10].

Цифровое неравенство – неравный доступ к цифровым технологиям и цифровым благам. По мнению исследователей, цифровое неравенство – это «форма социального неравенства, характеризующаяся неравным доступом к цифровым технологиям и к цифровым благам, что может быть следствием разного уровня технологического развития, подключения к Интернету и цифровой грамотности». Причины его – не только технические (отсутствие инфраструктуры), но и экономические: «экономические силы влияют на развитие цифровой инфраструктуры» и роль корпораций «в сохранении неравенства посредством рыночных практик» [11].

Поляризация рынков труда – появление высокооплачиваемых специализированных профессий и низкооплачиваемых неквалифицированных работ, что усиливает классовые и образовательные разрывы.

Гендерное неравенство – хотя тенденции меняются, в ряде стран женщины по-прежнему имеют меньшие экономические возможности.

Таким образом, социально-экономическое неравенство многогранно: экономические реформы и глобализация нередко способствуют концентрации богатств. Как отмечает нобелевский лауреат Э. Маскин, вопреки классической теории «глобализация не снизила, а увеличила неравенство в развивающихся экономиках». За последние 40 лет, несмотря на резкое снижение мировой бедности, «доходное и имущественное неравенство неуклонно увеличивалось» как в развитых, так и в развивающихся странах. Возникающее неравенство становится источником социальных вызовов и требует адекватных политических мер [12].

Государственная политика играет ключевую роль в развитии и корректировке социально-экономической системы. Государственное регулирование – это комплекс мер, направленных на поддержание национальных интересов и стабильности. Цели такого регулирования – создание благоприятных условий для экономического роста, снижение безработицы, стабилизация цен, поддержка внешнеэкономической политики и пр. [13].

Государство осуществляет общее руководство фискальной политикой (бюджетно-налоговое регулирование). Через изменение бюджетных расходов и налоговых ставок государство влияет на спрос, перераспределяет ресурсы и финансирует социальные программы. Во-вторых, оно следит за монетарной (денежно-кредитной) политикой. Регулирование денежной массы и процентных ставок контролирует инфляцию и кредитование, сдерживает спады и перегрев экономики. В-третьих, осуществляет регулирование внешней торговли (ставки пошлин, квоты, торговые соглашения) и валютной политики. В-четвертых, реализовывает социальную политику (пенсии, пособия, субсидии), направленную на сокращение неравенства и поддержание уровня жизни наиболее уязвимых слоев населения.

Прямые меры регулирования – лицензирование, квоты, госпрограммы развития отраслей, инфраструктурные проекты и др. [13].

Формы и методы регулирования разнообразны. Административные (лицензии, квоты, контроль цен) и правовые (законодательные нормы, антимонопольное регулирование) методы сочетаются с прямыми (субсидии, дотации, льготные кредиты) и косвенными (налогово-бюджетными, монетарными) мерами. В сложившейся практике именно сочетание этих инструментов обеспечивает баланс между рыночной инициативой и социальными интересами.

Глобализация – процесс взаимной интеграции экономик, культур и обществ – существенно меняет структуру социально-экономической системы. Через снятие барьеров и рост трансграничных потоков создаются единые глобальные рынки труда, капитала и товаров. Это вызывает интеграцию производственных процессов (глобальные цепочки добавленной стоимости), унификацию стандартов и усиление конкуренции. Глобализация способствует распространению технологий и знаний по всему миру, но одновременно усиливает взаимозависимость стран и уязвимость к внешним шокам (финансовые и экономические кризисы, пандемии) [3, 4, 7]. Этому способствует и информационная революция: по мере проникновения интернета и мобильной связи социально-экономическая система становится «сетевой» по своей логике. Как отмечают исследователи, цифровизация выступает «проявлением глобализации», концептуально переходя в представления о «постглобализации» как виртуализации социальных процессов. Проникновение цифровых сетей в экономическую сферу породило «сетевой капитализм» – модель, в которой информация и цифровая инфраструктура являются ключевыми активами [10].

Таблица 1 – Динамика доступа населения мира к интернету

Год	Доля населения с доступом к интернету, %	Прирост населения с доступом к интернету к 2025 г., %
2015	39,5	0,42
2021	61,3	0,097
2023	65,9	0,029
2024	66,6	0,019
2025	67,9	-

Данные таблицы 1 свидетельствуют о резком росте доли населения мира, вовлеченного в цифровое пространство: с 39,5 % в 2015 г. до 67,9 % в 2025 г. [14]. Таким образом, менее чем за десятилетие интернет из ограниченного коммуникационного ресурса превратился в массовую инфраструктуру глобальной экономики. Прирост населения, пользующегося интернет ресурсами в 2025 г. по отношению к 2015 г. составил 0, 42 %. Рост цифровой включенности создал основу для развития сетевой экономики, трансграничных рынков и цифровых платформ, одновременно усилив проблему цифрового неравенства между странами и регионами.

Глобальные изменения формируют и новые риски: экологические вызовы, миграционные кризисы, геополитическая нестабильность. В контексте глобализации социально-экономические системы вынуждены адаптироваться – интегрироваться в мировую экономику и одновременно защищать национальные интересы. Это требует новых подходов в управлении социально-экономической системой, международной координации и, во многих случаях, переосмысления экономических стратегий.

Цифровизация – один из основных драйверов изменений в XXI в. Она затрагивает все аспекты социально-экономической системы: производство, услуги, государственное управление и повседневную жизнь. Быстрое распространение искусственного интеллекта, интернета вещей, больших данных и других технологий создает «цифровую экономику», где эффективность определяется не только традиционным капиталом, но и цифровыми активами [10, 15]. Можно выделить следующие ключевые аспекты влияния цифровизации:

– рост производительности и инновационности. Внедрение IT-решений и автоматизации увеличивает эффективность производства и услуг. Новые отрасли –e-commerce, финтех, биотехнологии – выходят на первый план. Авторы отмечают, что цифровая трансформация городов и компаний тесно связана с формированием цифровой инфраструктуры и грамотности населения. Эмпирическое исследование показало устойчивую положительную связь между уровнем цифровизации регионов РФ и их благосостоянием (ВРП на душу населения). Это подтверждает, что цифровые технологии способны стимулировать экономический рост и повышение качества жизни [10];

– изменение рынка труда. Появляются новые профессии (аналитик больших данных, специалист по кибербезопасности, дизайнер интерфейсов и др.), старые специальности трансформируются. А. А. Киселев, А. Б. Иванюженко и И. А. Левитская указывают, что в результате цифровизации меняется список востребованных профессий: например, растет спрос на системных аналитиков, разработчиков ПО, специалистов по веб-разработке и т.д. Одновременно автоматизация может приводить к сокращению традиционных рабочих мест, что требует переквалификации и гибкости [5];

График, представленный на рисунке 3, демонстрирует фундаментальную структурную трансформацию рынка труда за последние 25 лет [16]. Занятость в сфере услуг выросла с 56,27 % в 2000 г. до 67,93 % в 2023 г. на 11,66 %, в то время как доля промышленности и сельского хозяйства сократилась с 43,73 % до 32,08 % на 11,65 %. Этот сдвиг подтверждает переход к постиндустриальной модели экономики, где услуги (включая цифровые) становятся доминирующим сектором занятости.

Структурная трансформация занятости: от традиционных секторов к экономике услуг (1999-2023)

– цифровые платформы и сервисы. Экономика становится все более платформенной: глобальные IT-корпорации (GAFA и др.) формируют новые рынки (социальные сети, маркетплейсы, цифровые сервисы), меняя правила конкуренции и доступа. Переход транзакций и коммуникаций в онлайн снижает трансакционные издержки и размывает границы между странами.

– появление электронных госуслуг (портал «Госуслуги» и пр.) упрощает взаимодействие населения с властью. Однако это требует высокого уровня цифровой грамотности и надежной кибербезопасности. Исследователи подчеркивают, что успех цифровизации во многом зависит от комплексного подхода – развития инфраструктуры и вовлечения граждан;

– широкое внедрение технологий может усилить разрыв между «цифровыми хабами» и отсталыми регионами, между обеспеченными и бедными слоями, что еще больше усложняет борьбу с неравенством. Нужны меры по всеобщему доступу к интернету и цифровым навыкам, иначе «справедливый доступ» к технологиям останется недоступен многим.

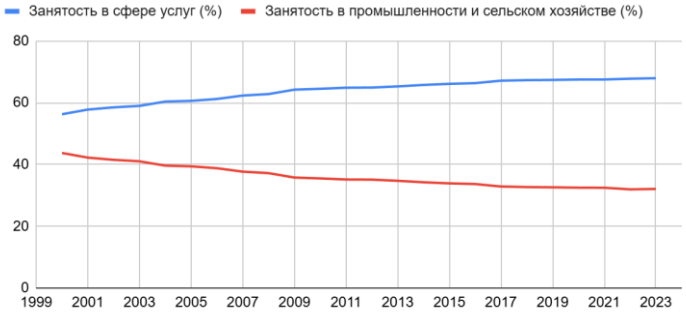


Рисунок 3 – Структурная трансформация занятости: от традиционных секторов к экономике услуг

В целом цифровизация становится основой новой экономической парадигмы. Она ускоряет глобальные тенденции и порождает качественно новые социально-экономические процессы. Перспективы развития социально-экономической системы в цифровую эпоху связаны с решением задач создания цифровой инфраструктуры, развития человеческого капитала и адекватного регулирования новых рисков.

Трансформация социально-экономических систем под влиянием цифровизации и глобализации носит многомерный характер. За счет цифровых технологий происходит интеграция экономических и социальных сфер, что расширяет возможности роста, но и усиливает риски неравномерности развития. Социальные факторы (образование, демография, культура) и экономические (технологии, рынки, инвестиции) постоянно взаимодействуют, формируя динамику социально-экономической системы. Современные исследования подтверждают, что государства, активно развивающие цифровую инфраструктуру и цифровые навыки населения, получают устойчивый рост благосостояния. Вместе с тем неизбежны новые вызовы: как выравнивание цифровых разрывов и стабилизация неравенства, так и построение гибких институтов, способных отвечать на быстрые изменения. Необходимо помнить, что любая социально-экономическая система исторически обусловлена, и ее трансформация – это всегда эволюционный процесс, требующий комплексных стратегий развития.

Источники:

1. Управление социальными и экономическими системами: учебное пособие для магистрантов / авт.-сост.: С. В. Кирпич, Н. Г. Синяк, Е. В. Мещерякова, И. П. Деревяго, А. С. Столбунова и др. / под ред. С. В. Кирпича. – Минск: БГТУ, 2012. – 193 с.
2. https://statbase.ru/data/wld-agriculture-and-fishing-value-added-share, https://statbase.ru/ data/wld-industry-value-added-share, https://statbase.ru/data/wld-services-value-added-share.
3. Цао Тяньсин. Развитие китайско-российского сотрудничества в области продовольственной безопасности на основе повышения устойчивости цепей поставок / Цао Тяньсин, О. В. Терещенко // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 4. – С. 260-263. – DOI 10.23672/SAE.2024.4.4.033. – EDN CKQIXW.
4. Ли, Ч. Актуальные вопросы роста мировой экономики: тенденции и перспективы / Ч. Ли, О. В. Терещенко // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 9. – С. 189-192. – DOI 10.24412/2220-2404-2024-9-27. – EDN KOTXXB.
5. Психолого-педагогические вопросы современного образования: монография / А. А. Киселев, А. Б. Иванюженко, И. А. Левицкая [и др.]. – Чебоксары: ИД «Среда», 2022. – 172 с.
6. Мащенко, Ю. А. Социальные факторы экономического роста / Ю. А. Мащенко // Теория и практика современной науки. – 2015. – № 2(2). – С. 95-105.
7. Корецкий, В. А. Виртуальная экономика глобального капитализма / В. А. Корецкий, М. С. Халиков // Образование и право. – 2021. – № 11. – С. 132-137.
8. Жаромский, В. С. Социально-экономическое неравенство в России: динамика и методы оценки / В. С. Жаромский, Л. А. Мигранова, М. С. Токсанбаева // Народонаселение. – 2018. – Т. 21, № 4. – С. 79-95.
9. https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Распр_доходов_1029096.htm.
10. Гареев Э. Я., Крамин Т. В. Цифровая трансформация и социально-экономическое развитие регионов России // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – С. 217-222.
11. Платонова С. И. Цифровое неравенство как новая форма социального неравенства // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2024. №6. – С. 139–149.
12. Маскин Э. Почему глобализация привела к росту неравенства // ЭКОНС. – 2024 // https://econs.online/articles/ekonomika/erik-maskin-pochemu-globalizatsiya -privela-k-rostu-neravenstva/.
13. Хавина С. А. Государственное регулирование // Большая российская энциклопедия 2004-2017 // https://old.bigenc.ru/economics/text/2373038.
14. https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report.
15. Современные экономические вызовы: поиск эффективных ответов / О. В. Терещенко, М. В. Гринь, А. А. Яковлева, Н. В. Рябко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 519-524. – EDN LLWHMW.
16. https://statbase.ru/data/rus-employment-in-services-share, https://statbase.ru/data/rus-employment-in-agriculture-share, https://statbase.ru/data/rus-employment-in-industry-share.

Н.В. Ткачук – д.э.н., доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, nattkachuk71@mail.ru,

N.V. Tkachuk – doctor of economics, associate professor, professor of accounting and auditing, St. Petersburg state maritime technical university, St. Petersburg, Russia;

Э.И. Буриева – обучающийся, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, elvina.bur22@gmail.com,

E.I. Burieva – student, St. Petersburg state maritime technical university, St. Petersburg, Russia.

МЕТОД DCF КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ
DCF METHOD AS AN INVESTMENT ASSESSMENT TOOL FOR ENTERPRISES

Аннотация. В статье рассматривается метод дисконтирования денежных потоков (DCF) как ключевой инструмент финансовой оценки бизнеса и инвестиционных проектов. Проводится детальный анализ основных компонентов метода: прогнозирования свободного денежного потока (FCF), определения ставки дисконтирования (WACC) и расчета терминальной стоимости. Систематизируются ключевые этапы расчета стоимости – от анализа исторических данных и построения прогнозов, до дисконтирования потоков и анализа чувствительности. Особое внимание уделено сравнительной характеристике преимуществ и недостатков метода DCF с альтернативными подходами, такими как сравнительный и затратный методы. Подчеркивается высокая зависимость итоговой оценки от качества прогнозов и обоснованности исходных допущений, что требует от аналитика высокой квалификации. В заключении определяются основные сферы применения метода, включая сделки M&A, оценку инвестиционных проектов и активов, а также аудит финансовой отчетности.

Abstract. The article discusses the method of discounting cash flows (DCF) as a key tool for financial assessment of business and investment projects. A detailed analysis of the main components of the method is carried out: forecasting free cash flow (FCF), determining the discount rate (WACC) and calculating the terminal cost. The key stages of cost calculation are systematized, from analyzing historical data and making forecasts to discounting flows and sensitivity analysis. Special attention is paid to the comparative characteristics of the advantages and disadvantages of the DCF method with alternative approaches such as comparative and cost-based methods. The high dependence of the final assessment on the quality of forecasts and the validity of initial assumptions is emphasized, which requires highly qualified analysts. The conclusion defines the main areas of application of the method, including M&A transactions, evaluation of investment projects and assets, as well as audit of financial statements.

Ключевые слова: метод DCF, инструмент, оценка бизнеса, инвестиционные проекты, ставка дисконтирования, терминальная стоимость, финансовая оценка.

Keywords: DCF method, valuation tool, business valuation, investment projects, discount rate, terminal value, financial valuation.

Введение

Актуальность применения метода дисконтирования денежных потоков для финансовой оценки бизнеса и инвестиционных проектов возрастает в современных экономических условиях. Это связано с увеличением числа сделок по слияниям и поглощениям, потребностью в привлечении инвестиций и необходимостью обоснования стратегических решений менеджмента. Специалисты отмечают не только сложность, но и отраслевую разветвлённость нормативного регулирования функционирования юридических лиц в нашей стране [1]. Это позволяют констатировать наличие как юридических, так и финансовых пробелам, которые приходится решать администрации предприятия. В отличие от других подходов, метод DCF фокусируется на прогнозировании будущих денежных потоков, что позволяет определить реальную стоимость бизнеса для собственников и инвесторов, для которых принципиальна именно оценка будущих доходов, а не текущей стоимости активов.

Изученность проблемы метода DCF подтверждается значительным количеством научных работ, посвящённых анализу и применению метода DCF. Исследования Н. В. Кудряшова [2] и Д. М. Таранушич [3] определили особенности применения метода в российских условиях. Отдельного внимания заслуживает работа Е. М. Вершининой [4], представляющей современные подходы к расчёту стоимости компании. При этом проблемные аспекты и вопросы актуальности метода DCF в современных условиях проанализированы в работах Т. И. Демиденко [5] и Д. А. Нестерова [6].

Объектом исследования является процесс финансовой оценки бизнеса и инвестиционных проектов. Предметом исследования является метод дисконтирования денежных потоков (DCF) как инструмент финансовой оценки бизнеса и инвестиционных проектов. Цель исследования – систематизировать особенности метода дисконтирования денежных потоков (DCF) как инструмента финансовой оценки бизнеса и инвестиционных проектов. Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи: 1) определить основные компоненты метода дисконтирования денежных потоков; 2) выделить ключевые этапы расчета стоимости бизнеса и инвестиционных проектов; 3) выявить преимущества и недостатки метода DCF в сравнении с альтернативными подходами; 4) выделить основные сферы применения метода DCF. Методологическую основу работы составили общенаучные методы познания, в том числе анализ, сравнение и обобщение научной литературы. В процессе исследования применялись системный подход для определения DCF-метода как целостной модели, а также сравнительный анализ для выявления его сильных и слабых сторон относительно других оценочных методик.

Информационную базу исследования составили научные статьи авторов в области оценки бизнеса и инвестиционного анализа, а также нормативные документы, регулирующие оценочную деятельность.

1. Основные компоненты метода дисконтирования денежных потоков. Метод дисконтирования денежных потоков представляет собой один из наиболее распространенных инструментов определения справедливой стоимости инвестиционного проекта. В основе этого подхода лежит положение о том, что стоимость любого бизнеса определяется способностью компании генерировать денежные средства в будущем, а не текущей величиной ее активов или исторически сложившейся ценой. Данный метод базируется на принципе временной стоимости денег, согласно которому денежные средства, получаемые сегодня, имеют большую ценность по сравнению с аналогичными суммами, получаемыми в будущем, поскольку они могут быть инвестированы и приносить доход [4].

Вначале целесообразно выделить основные компоненты, из которых складывается общая логика расчета

стоимости по методу DCF. Во-первых, необходимо определить свободные денежные потоки (Free Cash Flow, FCF), которые представляют собой денежные средства, остающиеся в распоряжении предприятия после покрытия всех необходимых расходов, уплаты налогов и инвестиций в основные средства и оборотный капитал. Во-вторых, требуется установить ставку дисконтирования, которая служит инструментом приведения будущих денежных потоков к их настоящей стоимости с учетом фактора времени и связанных с инвестицией рисков. В-третьих, необходимо определить терминальную стоимость компании, отражающую стоимость предприятия после завершения периода детального прогнозирования.

Однако следует отметить, что каждый из этих компонентов содержит значительные элементы субъективности. В частности, прогнозирование свободных денежных потоков предполагает формирование ряда предположений относительно темпов роста доходов, структуры расходов, потребности в дополнительных инвестициях и изменениях в рабочем капитале. Практическое применение метода DCF столкнулось с проблемой высокой чувствительности результатов к небольшим изменениям исходных предположений, что существенно влияет на достоверность полученных оценок [4]. Это означает, что даже незначительная ошибка в прогнозировании может привести к существенному искажению итоговой оценки стоимости компании, что требует от аналитика повышенного внимания к корректности используемых предположений.

Ставка дисконтирования выступает еще одним критическим параметром, определение которого требует учета множества факторов, включающих уровень инфляции, макроэкономическую ситуацию и специфические риски конкретного предприятия. Традиционно для расчета ставки дисконтирования применяется модель средней взвешенной стоимости капитала (WACC), которая объединяет стоимость собственного и привлеченного капитала, взвешенные по их доле в структуре финансирования компании.

Терминальная стоимость представляет собой наиболее неопределенный компонент расчета, поскольку она отражает предположения о долгосрочном развитии компании на периоде, выходящем за границы детального прогноза. Обычно для расчета терминальной стоимости используются два подхода: метод бессрочного роста (Gordon Growth Model), предполагающий, что компания будет функционировать неопределенно долго с постоянным темпом роста, или использование коэффициентов выхода (Exit Multiples), основанное на предположении о продаже компании на конец периода прогноза. Оба подхода содержат предположения, которые могут существенно отличаться от реальности развития компании и окружающей экономической среды.

Вследствие этого, применение метода DCF требует от аналитика не только технического умения проводить расчеты и владения специализированными компьютерными программами, но и глубокого понимания специфики конкретного бизнеса, способности корректно прогнозировать его будущее развитие и учитывать влияние различных экзогенных и эндогенных рисков. При использовании метода дисконтирования денежных потоков необходимо учитывать, как макроэкономические факторы, такие как темпы роста ВВП, уровень инфляции и ставки процента, так и микроэкономические особенности конкретной компании, включая ее конкурентное положение и качество менеджмента [2].

Таким образом, метод DCF требует тщательного анализа и обоснования всех используемых предположений и параметров, а также постоянного мониторинга актуальности составленных прогнозов при изменении экономических условий.

2. Ключевые этапы расчета стоимости бизнеса и инвестиционных проектов. Процесс оценки стоимости бизнеса или инвестиционного проекта с использованием метода DCF состоит из четко определенных этапов, каждый из которых имеет свою специфику и требует особого внимания при проведении анализа. Первый этап включает в себя анализ исторических финансовых показателей компании за последние несколько лет, обычно не менее 5-10 лет. На этом этапе выявляются тенденции в развитии доходов, расходов, инвестиций, а также определяются ключевые драйверы изменения этих показателей, которые будут использоваться при прогнозировании будущих денежных потоков.

Второй этап предполагает составление прогноза свободных денежных потоков на определенный период, обычно от 5 до 10 лет, в зависимости от специфики бизнеса, стабильности его развития и уровня неопределенности прогнозов. На этом этапе аналитик должен обосновать свои предположения относительно темпов роста выручки, структуры затрат, изменения рабочего капитала и уровня капитальных расходов на основе исторических данных и прогнозов развития отрасли [6].

Третий этап связан с расчетом ставки дисконтирования. Как упоминалось выше, чаще всего применяется модель WACC, где ставка определяется как взвешенная сумма стоимости собственного капитала, взвешенной по его доле в структуре финансирования, и стоимости заемного капитала, взвешенной по его доле с учетом налогового щита. Стоимость собственного капитала обычно рассчитывается с использованием модели CAPM (Capital Asset Pricing Model – модель оценки финансовых активов), которая учитывает безрисковую ставку, премию за рыночный риск и коэффициент бета компании, отражающий систематический риск в сравнении с рынком в целом.

Четвертый этап предполагает определение терминальной стоимости компании. Выбор метода расчета терминальной стоимости зависит от целей оценки и доступной информации. При использовании метода бессрочного роста терминальная стоимость рассчитывается как денежный поток в последний год прогнозного периода, увеличенный на предполагаемый темп постоянного роста, и разделенный на разницу между ставкой дисконтирования и темпом роста. В формуле (1) приведен расчет показателя [4].

$$TV = [CF_n \times (1 + g)] / (r - g) \quad (1)$$

где: TV – терминальная стоимость на конец прогнозного периода;

CF – денежный поток в последний (n-ый) год прогнозного периода;
g – предполагаемый темп постоянного роста денежного потока в бесконечности (в долях единицы);
r – ставка дисконтирования (в долях единицы).

Благодаря этому методу удается учесть долгосрочную ценность компании и её будущий потенциал за границами детального прогнозного периода.

Пятый этап заключается в приведении всех будущих денежных потоков, включая терминальную стоимость, к текущему моменту времени (на момент оценки) путем их дисконтирования по установленной ставке дисконтирования. Вышеизложенное позволяет получить чистую приведенную стоимость (Net Present Value, NPV), которая и представляет собой справедливую стоимость предприятия по методу DCF, а также может служить основой для определения внутренней нормы доходности проекта (Internal Rate of Return, IRR).

Шестой этап предусматривает проведение анализа чувствительности полученных результатов к изменению ключевых предположений. Это позволяет оценить влияние колебаний прогнозных параметров на итоговую стоимость компании и определить наиболее критичные переменные, требующие особого внимания при использовании полученных результатов для принятия инвестиционных решений. Анализ чувствительности помогает аналитику и пользователям оценки лучше понять, насколько устойчивы полученные результаты к изменениям основных предположений. Основные этапы расчета сведены в единую таблицу 1.

Таблица 3 – Ключевые этапы расчета стоимости бизнеса и инвестиционных проектов методом DCF

Номер этапа	Название этапа	Краткое описание
1	Анализ исторических показателей	Изучение финансовых данных за 5-10 лет, выявление тенденций и ключевых драйверов
2	Прогноз денежных потоков	Составление прогноза FCF на 5-10 лет с обоснованием темпов роста и структуры затрат
3	Расчет ставки дисконтирования	Определение WACC с использованием модели CAPM для учета рисков
4	Определение терминальной стоимости	Расчет TV по формуле: $TV = [CF_n \times (1 + g)] / (r - g)$
5	Дисконтирование потоков	Приведение всех будущих потоков к текущей стоимости, расчет NPV и IRR
6	Анализ чувствительности	Оценка устойчивости результатов к изменениям ключевых предположений

Группировка статей движения денежных средств, настроенная бухгалтером с учетом специфики деятельности организации и ее учетной политики, позволит автоматизировать формирование информации о финансовых данных по элементам для дальнейшего удобства в работе и получения итоговых значений по направлениям деятельности: текущей, финансовой, инвестиционной [7].

Таким образом, процесс оценки методом DCF представляет собой последовательность ключевых этапов: от анализа исторических данных и построения прогноза денежных потоков до расчета ставки дисконтирования, определения терминальной стоимости, дисконтирования всех потоков и завершающего анализа чувствительности полученных результатов.

3. Преимущества и недостатки метода DCF в сравнении с альтернативными подходами. В современной практике финансовой оценки существует целый ряд альтернативных методов и подходов, каждый из которых имеет свои преимущества и существенные ограничения в применении. Прежде чем перейти к выделению сравнительных характеристик, необходимо остановиться на наиболее распространенных подходах: сравнительный метод (или метод аналогов), метод активов (затратный подход), а также методы, основанные на применении финансовых коэффициентов и мультипликаторов [8].

Сравнительный метод предполагает определение стоимости оцениваемой компании на основе анализа цен сделок с аналогичными предприятиями на рынке или на основе применения средневзвешенных коэффициентов (мультипликаторов), которые обычно представляют собой отношение цены компании к различным финансовым показателям, таким как EBITDA (прибыль компании до вычета процентов, налогов, износа и амортизации), чистая прибыль, выручка или размер собственного капитала. Этот метод отличается простотой применения и использует информацию, непосредственно отражающую текущие рыночные условия и сложившиеся на рынке оценки. Однако, сравнительный метод имеет существенное ограничение: для его применения необходимо наличие достаточного количества сопоставимых компаний, торгующихся на открытом рынке, что не всегда возможно, особенно при оценке небольших частных компаний или компаний в нишевых сегментах рынка с ограниченной информацией об аналогах.

Метод активов (затратный подход) основывается на расчете стоимости компании как суммы справедливой стоимости всех ее активов за вычетом обязательств. Этот подход находит наибольшее применение при оценке компаний в отраслях, где материальные активы играют ключевую роль в формировании стоимости (например, в недвижимости, предприятиях тяжелой промышленности или финансовых учреждениях). Между тем, метод активов не учитывает способность компании генерировать прибыль в будущем и может значительно недооценивать компании с высокой добавленной стоимостью, сильной деловой репутацией, уникальными технологиями или широкой сетью клиентов.

Методы, основанные на применении финансовых коэффициентов и мультипликаторов, предполагают применение различных коэффициентов, полученных на основе данных компаний-аналогов, к финансовым показателям оцениваемой компании. Такие методы просты в применении и быстро обеспечивают ориентировочную оценку, однако они не учитывают специфических характеристик оцениваемого предприятия, его конкурентного положения, уровня связанных с ним рисков и качества менеджмента.

Метод DCF, в отличие от перечисленных выше подходов, имеет ряд существенных преимуществ, которые обусловили его широкое применение в практике финансового анализа. Во-первых, данный метод основывается

на внутренних факторах, определяющих способность компании генерировать денежные средства, а не на внешних рыночных ценах, которые могут быть подвержены спекулятивным колебаниям и краткосрочным колебаниям конъюнктуры. Во-вторых, метод DCF позволяет явно учитывать риски, связанные с деятельностью компании, через ставку дисконтирования, отражающую требуемый инвесторами уровень доходности для принятия на себя этих рисков. Карзаева Н.Н. исследует вопросы отражения рисков в учетной системе хозяйствующих субъектов посредством создания соответствующих резервов, которые также могут быть учтены и в инвестиционных затратах [9; 10]. В-третьих, данный подход применим к компаниям любого размера и в любых отраслях, включая компании, для которых сложно найти сопоставимые аналоги на рынке, как это часто бывает в случае уникальных или узкоспециализированных бизнесов [3].

Однако метод DCF также имеет существенные недостатки, которые необходимо учитывать при его применении. Прежде всего, результаты оценки в высокой степени зависят от качества составленных прогнозов и корректности используемых предположений. Даже небольшие ошибки в прогнозировании денежных потоков или в определении ставки дисконтирования могут привести к значительным отклонениям итоговой оценки от реальной стоимости компании, что потенциально может привести к принятию неправильных инвестиционных решений. Кроме того, метод DCF требует наличия значительного объема финансовой информации и высокого уровня подготовки аналитика, владеющего сложными методологическими и статистическими приемами. К тому же, применение этого метода затруднено для стартапов и молодых компаний, которые еще не располагают устойчивыми и предсказуемыми денежными потоками, в результате чего прогнозы становятся высокоспекулятивными и ненадежными.

Таким образом, выявляется необходимость комплексного подхода к оценке стоимости, при котором результаты оценки по методу DCF сопоставляются с результатами, полученными при использовании альтернативных методов. Это позволяет получить более надежную оценку справедливой стоимости компании и повысить уровень уверенности в полученных результатах. Применение нескольких методов дает возможность выявить диапазон возможных значений стоимости и определить наиболее вероятное значение на основе критического анализа результатов.

4. Основные сферы применения метода DCF. Практическое применение метода дисконтирования денежных потоков варьируется в зависимости от типа оцениваемого объекта и целей, преследуемых при проведении оценки. Обратимся к основным направлениям применения этого метода в различных контекстах и ситуациях, возникающих в практике финансового анализа.

Прежде всего, метод DCF широко применяется при оценке стоимости предприятий в процессе их приватизации, слияния и поглощения (M&A сделках), которые являются одними из наиболее значимых событий в жизни компании. В таких ситуациях результаты оценки по методу DCF служат основой для определения справедливой цены сделки, обоснования позиции сторон переговоров и принятия решений о целесообразности проведения транзакции. Инвесторы и менеджеры могут принять обоснованное решение о целесообразности приобретения конкретного предприятия с учетом его будущего потенциала [11].

Во-вторых, метод DCF применяется при оценке инвестиционных проектов и определении их экономической эффективности перед их реализацией. Компании используют этот метод для решения о целесообразности инвестирования в новые проекты, расширения существующих производственных мощностей, модернизации оборудования или входа на новые рынки. В этом контексте ставка дисконтирования обычно отражает минимально требуемый уровень доходности для инвестиции, установленный акционерами компании, и проект считается привлекательным, если его чистая приведенная стоимость положительна или внутренняя норма доходности превышает требуемую ставку доходности [12].

В-третьих, метод DCF находит применение при оценке стоимости отдельных активов и составляющих частей компании, включая отдельные подразделения, линии бизнеса и нематериальные активы. Это может быть полезно при выделении определенного подразделения компании с целью его продажи, при оценке нематериальных активов, таких как торговая марка, список постоянных клиентов, технология или программное обеспечение, а также при определении справедливой стоимости интеллектуальной собственности [13].

В-четвертых, метод DCF используется при оценке справедливой стоимости компании для целей аудита финансовой отчетности и определения возможного обесценения активов. Аудиторы и бухгалтеры применяют этот метод для определения, не переоценена ли стоимость активов компании или, напротив, требуется создание резервов под возможное снижение их стоимости в соответствии с требованиями международных и российских стандартов бухгалтерского учета [14].

Таким образом, метод дисконтирования денежных потоков (DCF) является фундаментальным инструментом для обоснования финансовых решений в таких ключевых сферах, как сделки M&A, оценка инвестиционных проектов, оценка активов и аудит.

Выводы

В ходе проведенного исследования получены следующие основные выводы. Основные компоненты метода дисконтирования денежных потоков, включая свободные денежные потоки, ставку дисконтирования (WACC) и терминальную стоимость, содержат значительные элементы субъективности, требующие от аналитика тщательного обоснования и критического анализа исходных предположений. Проблема субъективности показателей является одной из ключевых вызовов при применении метода DCF на практике, поскольку даже незначительные ошибки в прогнозировании могут привести к существенным отклонениям итоговой оценки от реальной стоимости

компании, что требует применения специальных методов верификации и проверки результатов.

Выделены этапы применения метода дисконтирования денежных потоков для расчета стоимости бизнеса и инвестиционных проектов, начиная с анализа исторических финансовых показателей, прогнозирования свободных денежных потоков, расчета ставки дисконтирования, определения терминальной стоимости, дисконтирования денежных потоков и проведения анализа чувствительности. Каждый этап требует применения специальных методологических подходов и адаптации к конкретным условиям оцениваемого объекта, а также требует наличия у аналитика специальных знаний и навыков в области финансового анализа.

Выявлены преимущества и недостатки метода DCF в сравнении с альтернативными подходами к оценке стоимости бизнеса и инвестиционных проектов. К преимуществам относятся базирование на внутренних факторах, способность явно учитывать риски через ставку дисконтирования, универсальность применения и теоретическая обоснованность. К недостаткам относятся высокая зависимость от качества прогнозов, требование значительного объема информации, сложность применения к молодым и нестабильным компаниям, а также необходимость применения комплексного подхода при использовании результатов оценки для обеспечения надежности выводов.

Выделены основные сферы применения метода DCF в практике финансовой оценки, включая оценку стоимости предприятий в процессе слияния и поглощения, оценку инвестиционных проектов, оценку отдельных активов компании, оценку справедливой стоимости для целей аудита финансовой отчетности, с учетом специфических особенностей различных секторов экономики и типов бизнеса. Успешное применение метода требует комплексного анализа факторов, влияющих на будущие денежные потоки, корректного определения ставки дисконтирования в зависимости от уровня риска и характера денежных потоков оцениваемого объекта, а также наличия у организации четко определенной методологии применения метода.

Источники:

1. Кремлева, О. К. Современная нормативно-правовая база предпринимательства и основные направления её модернизации / О. К. Кремлева // Проблемы и перспективы предпринимательства в России: Сборник научных трудов I национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 21 ноября 2019 года / Под редакцией Е.В. Ялунер, М.И. Лубочкиной. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 96-99.
2. Кудряшов, Н. В. Оценка бизнеса методом дисконтирования денежных потоков: Научные работы / Н. В. Кудряшов. – Москва: Лаборатория книги, 2009. – 54 с.
3. Таранушич, Д. М. Особенности оценки бизнеса методом дисконтирования денежных потоков / Д. М. Таранушич, Г. С. Мараховская // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом : Сборник докладов и тезисов IV (IX) международной научно-практической конференции, Ставрополь, 25–27 ноября 2015 года / Под общей ред. Парахиной В. Н., Ушвицкого Л. И., Бобровой Е. Ф. – Ставрополь: Издательско-информационный центр "Фабула", 2015. – Том Часть 2. – С. 38-40.
4. Вершинина, Е. М. Метод дисконтирования денежных потоков и его применение в современных условиях / Е. М. Вершинина // Анализ, моделирование и прогнозирование экономических процессов : материалы V Международной научно-практической Интернет-конференции, Волгоград, 15 декабря 2013 года – 15 2014 года / Под редакцией Л.Ю. Богачковой, В.В. Давниса. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Консалтинговое агентство", 2013. – С. 67-76.
5. Демиденко, Т. И. Проблемные аспекты практического применения метода дисконтированных денежных потоков при оценке стоимости компании / Т. И. Демиденко, Е. И. Бричка // Финансовые исследования. – 2019. – №4 (65). – С. 45-52.
6. Нестеров, Д. А. Актуальность метода дисконтирования денежных потоков при оценке бизнеса / Д. А. Нестеров // Молодой ученый. – 2024. – № 20 (519). – С. 116-118.
7. Воронова, И. В. Формирование отчета о движении денежных средств в программе 1С / И. В. Воронова, Р. И. Гилмединова // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, анализа и аудита в эпоху инфоэкономики: сборник статей профессорско-преподавательского состава, студентов и магистрантов. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 15-17.
8. Зиятдинова, А. Р. Оценка стоимости компании: методы дисконтирования денежных потоков / А. Р. Зиятдинова // Молодой исследователь: Материалы II Всероссийской студенческой конференции с международным участием, Липецк, 19 ноября 2024 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2024. – С. 296-298.
9. Карзаева Н.Н. Риски в информационной системе хозяйствующего субъекта // в сб. Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история современность и перспективы развития. Материалы XVI международной научной конференции. Санкт-Петербург, СПбГЭУ, 2021. С.10-17
10. Карзаева Н.Н., Макарова Н.П. Корреляция категорий учетных резервов и рисков деятельности хозяйствующих субъектов // В сб. Стратегические приоритеты развития экономики и ее информационное обеспечение. Материалы Международной научной конференции молодых ученых и преподавателей вузов. Краснодар, 2022. С. 6-11.
11. Селезнева, Е. Ю. Метод дисконтирования денежных потоков в оценке инвестиционной привлекательности бизнеса / Е. Ю. Селезнева, Д. В. Скалкин // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: Материалы XV Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 21 октября 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 224-231.
12. Цораева, В. О. Метод дисконтирования денежных потоков / В. О. Цораева // Форум молодых ученых. – 2019. – № 5 (33). – С. 1331-1334.
13. Бондарчук, А. В. Проблемы оценки стоимости бизнеса предприятий методом дисконтирования денежных потоков / А. В. Бондарчук // Друкеровский вестник. – 2015. – № 1 (5). – С. 142-146.
14. Мочулаев, В. Е. Методы накопления и дисконтирования денежных потоков в теории оценки стоимости предприятия (бизнеса) / В. Е. Мочулаев // Вопросы оценки. – 2016. – № 4 (86). – С. 16-22.

Н.В. Ткачук – д.э.н., доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, nattkachuk71@mail.ru,

N.V. Tkachuk – doctor of economics, associate professor, professor of accounting and auditing, St. Petersburg state maritime technical university, St. Petersburg, Russia;

В.Д. Грибов – обучающийся, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, gribovseva@gmail.com,

V.D. Gribov – student, St. Petersburg state maritime technical university, St. Petersburg, Russia.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В КОРПОРАТИВНЫЕ ОБЛИГАЦИИ
EFFICIENCY OF INVESTING IN CORPORATE BONDS BY INDUSTRIAL ENTERPRISES

Аннотация. Статья посвящена анализу целесообразности инвестирования в российские корпоративные облигации в условиях структурных изменений финансового рынка после 2022 года. На основе методов сравнительного анализа и классификации авторами дана комплексная оценка современного состояния рынка, включая его эшелонную организацию, и выделены ключевые экономические выгоды и сопутствующие риски данного инструмента. Проведён детальный сравнительный анализ доходности облигаций различных эмитентов и рейтинговых категорий в рамках выявленной трёхуровневой структуры. Осуществлено сопоставление инвестиционной эффективности корпоративных облигаций с государственными облигациями (ОФЗ), банковскими депозитами и акциями. В результате исследования установлено, что облигации второго эшелона предлагают наиболее оптимальное соотношение риска и доходности, что делает их целесообразным выбором для формирования доходной основы диверсифицированного портфеля частного или институционального инвестора.

Abstract. The article analyzes the feasibility of investing in Russian corporate bonds amid the structural changes in the financial market after 2022. Using methods of comparative analysis and classification, the authors provide a comprehensive assessment of the current market state, including its tiered structure, and identify the key economic benefits and associated risks of this instrument. A detailed comparative analysis of the yield of bonds from various issuers and rating categories within the identified three-tier structure is conducted. The investment efficiency of corporate bonds is compared with government bonds (OFZ), bank deposits, and stocks. The study concludes that second-tier bonds offer the most optimal risk-return profile, making them a prudent choice for forming the income-generating core of a diversified portfolio for private or institutional investors.

Ключевые слова: корпоративные облигации, российский рынок, инвестиционная привлекательность, риск-доходность, эшелонная структура, сравнительный анализ, кредитный спред.

Keywords: corporate bonds, Russian market, investment attractiveness, risk-return, tiered structure, comparative analysis, credit spread.

Введение

Рынок корпоративных облигаций претерпел качественную трансформацию, адаптируясь к новым макроэкономическим реалиям и теперь он выступает ключевой альтернативой банковскому кредитованию, позволяя компаниям привлекать необходимые средства для реализации инвестиционных проектов. Для инвестора облигация является инструментом с предсказуемым доходом, занимающий промежуточную позицию между акциями и депозитами. Взаимодействие ее ключевых параметров (номинальной стоимости, купонного дохода, срока обращения и рыночной цены) формирует стоимость заимствований для эмитента и доходность для инвестора [1]. На российском рынке облигации классифицируются по уровню риска (обеспеченные и необеспеченные), типу дохода (с фиксированным и плавающим купоном). Особое значение имеют биржевые облигации, упрощающие процедуру привлечения средств, что критически важно в современных условиях [2]. Развитие этого рынка способствует интеграционным процессам в рамках ЕАЭС, создавая единое пространство для мобилизации капитала [3]. Однако инвестиции связаны с рисками: кредитным (риск дефолта), процентным, ликвидности и инфляционным. Исследования М.П. Мякишева и А.А. Сафронова показывают прямую зависимость вероятности дефолта от кредитного качества эмитента [4]. Для предотвращения инвестиционной безопасности Н.Н. Карзаевой разработаны показатели нефинансовой отчетности, предназначенные для инвестирующих в долговые ценные бумаги [5]. Рынок оценивает эти риски через кредитный спред – премию к доходности безрисковых государственных облигаций (ОФЗ). В 2018 году были внесены значительные изменения, регулирующие обращение корпоративных облигаций: расширена их дефиниция и выделены облигаций без определения срока обращения [6]. Поэтому корпоративная облигация выполняет важную роль в формировании инвестиционного портфеля. Изменение ключевой ставки влияет и на рынок ценных бумаг. При ее увеличении приобретать новые облигации будет выгоднее, это происходит из-за того, что кредиты дорожают и предприятиям приходится привлекать средства на менее выгодных условиях [7].

Реальный сектор экономики объединяет отрасли, непосредственно связанные с производством товаров и услуг и является непосредственным источником материальных и нематериальных благ. Промышленные предприятия, создающие материальные блага для всех остальных секторов экономики, являются одним из важных его компонентов. Промышленные предприятия можно классифицировать по виду производства (добывающие, обрабатывающие, энергетические и агропромышленные), по объему (крупные, средние и малые и микро) и иным критериям. Именно промышленные предприятия создают большее количество рабочих мест, осуществляют вклад в валовый внутренний продукт (ВВП), их инвестирования в исследования и разработки способствует технологическому прогрессу. Экономические санкции оказывают влияние на ключевые отрасли России (нефтегазовой, металлургической) [8]. Поскольку отечественная промышленность находится под давлением санкционных ограничений, поэтому нуждается получении дополнительного инвестиционного дохода путем рационального использования своих активов. Инвестирование промышленными предприятиями в корпоративные облигации может быть эффективным, поскольку предоставляет для них возможность получения дополнительного дохода от временно свободных денежных средств.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных инструментов для инвестирования промышленными предприятиями в условиях структурных трансформаций российской финансовой системы и повышенной макроэкономической неопределенности. После 2022 года российский рынок

корпоративных облигаций стал важным источником долгосрочного финансирования в условиях сужения доступа к внешнему капиталу, одновременно представляя собой ключевую альтернативу для инвесторов, стремящихся к балансу между доходностью и надежностью. Однако быстро меняющаяся конъюнктура, эшелонная дифференциация рисков и появление новых рыночных практик требуют системного переосмысления подходов к оценке инвестиционной привлекательности этого инструмента.

Значительный вклад в изучение проблем развития долгового рынка внесли Берзон Н.И. и Миркин Я.М., изучавшие институциональные аспекты рынка ценных бумаг [1]. Вопросы оценки инвестиционной привлекательности корпоративных облигаций освещены в публикациях Шамина В.А. и Катаевой О.С., разработавших методические подходы к оценке долговых инструментов [2]. Горюнова Е.Ю. и Ковалевич Д.В. внесли значительный вклад в понимание современных тенденций на рынке корпоративных облигаций [3].

Объект исследования: российские корпоративные облигации. Предмет исследования: российские корпоративные облигации как инструмент инвестирования. Цель исследования: оценить эффективность инвестирования промышленными предприятиями в корпоративные облигации. Задачи исследования: 1) выделить основные характеристики современного рынка российских корпоративных облигаций; 2) обосновать особенности экономических выгод от инвестирования в корпоративные облигации; 3) сопоставить доходность корпоративных облигаций различных эшелонов; 4) сопоставить доходность инвестирования в корпоративные облигации с инвестированием в государственные облигации и другие финансовые инструменты. Методология исследования: в работе были использованы ключевые методы сравнительного анализа и классификации.

Информационная база исследования: составили научные публикации российских и зарубежных авторов по проблемам долгового рынка и теории инвестиций, в частности фундаментальные работы Н.И. Берзона, Я.М. Миркина, У. Шарпа, а также современные статьи, посвященные оценке привлекательности корпоративных облигаций.

1. Основные характеристики современного рынка корпоративных облигаций в России. Одной из характеристик рынка корпоративных облигаций является эшелонная структура, служащая основой для ценообразования, оценки рисков и формирования инвестиционных стратегий. Эта структура четко сегментирует эмитентов по уровню надежности, ликвидности и, как следствие, доходности. Первый эшелон формируют компании с государственным участием, системообразующие корпорации и финансовые институты с суверенными рейтингами. Данный сегмент остается эталоном надежности, обладая максимальной ликвидностью и выступая базовым ориентиром для определения стоимости заимствований на всем рынке. Второй эшелон представлен крупными и средними частными компаниями, а также региональными лидерами, которые демонстрируют устойчивые финансовые показатели. Эти эмитенты предлагают инвесторам премию к доходности бумаг первого эшелона в обмен на принятие умеренных кредитных и отраслевых рисков. Третий (высокодоходный) эшелон составляют в основном предприятия среднего и малого бизнеса, а также компании из несырьевых секторов, испытывающие повышенную потребность в капитале. Этот сегмент характеризуется наиболее высокой потенциальной доходностью, которая является компенсацией за существенные кредитные риски и пониженную ликвидность.

Второй характеристикой рынка корпоративных облигаций является ужесточение регуляторных и рыночных требований к эмитентам в части раскрытия информации и корпоративного управления. Это способствует повышению общего качества пула заемщиков и снижению информационной асимметрии, что, в свою очередь, влияет на дифференциацию эмитентов внутри эшелонов. Например, в 2023 году более 75% эмитентов первого эшелона опубликовали расширенную отчётность по МСФО, тогда как среди компаний третьего эшелона этот показатель не превысил 40%. Это привело к увеличению спрэда доходностей между эшелонами с 2,5% до 3,8% годовых за последние два года.

Третьей характеристикой рынка корпоративных облигаций является развитие биржевых механизмов торговли и расчётов, включая переход на T+1 и расширение сегмента биржевых облигаций. Это повышает ликвидность вторичного рынка и привлекает новых участников – от розничных инвесторов до институциональных фондов. Например, объём торгов биржевыми облигациями за 2023 год вырос на 45%, превысив 4 трлн рублей. Автоматизация и стандартизация процессов способствуют снижению транзакционных издержек и повышению прозрачности ценообразования.

Четвертой характеристикой рынка корпоративных облигаций является диверсификация отраслевой структуры. На смену историческому доминированию финансового и сырьевого секторов приходит устойчивый рост доли выпусков компаний, ориентированных на внутренний спрос: потребительского сектора, телекоммуникаций, транспорта и логистики. Эта тенденция соответствует общей политике импортозамещения и усиливает роль облигаций как инструмента для финансирования реального сектора. Для капиталоемких промышленных отраслей, таких как судостроение, «корпоративные облигации представляют собой эффективный инструмент привлечения долгосрочных инвестиций, позволяющий диверсифицировать источники финансирования и снизить стоимость заемного капитала» [9]. Таким образом, современный рынок корпоративных облигаций представляет собой динамичный и институционально зрелый сегмент финансовой системы России. Его эшелонная структура, ужесточением требований к эмитентам, развитие биржевых механизмов и усиленная диверсификацией по отраслям формируют четкие и прозрачные рамки для принятия инвестиционных решений. Эшелонная организация является системообразующей характеристикой рынка, определяющая инвестиционную привлекательность и профиль риска отдельных выпусков.

2. Особенности экономических выгод от инвестирования в корпоративные облигации. Для обоснованной оценки инвестиционной привлекательности корпоративных облигаций с позиции промышленного

предприятия-инвестора необходимо выделить его ключевые характеристики, формирующие экономические выгоды. Данный анализ фокусируется исключительно на доходной составляющей инструмента, в то время как вопросы управления сопутствующими рисками являются предметом отдельного исследования. Основные выгоды структурируются по следующим критериям: величина дохода, его предсказуемость, гибкость и надежность в получении.

1. Величина дохода. Корпоративные облигации предлагают предприятию-инвестору повышенную доходность относительно безрисковых активов, таких как государственные облигации (ОФЗ), и стандартных банковских депозитов. Эта дополнительная доходность, выраженная в виде кредитного спреда, является рыночной компенсацией за принятие кредитного риска эмитента. Например, в 2023-2024 гг. спред над доходностью ОФЗ для облигаций первого эшелона достигал 2-5 процентных пунктов, что создает потенциал для увеличения инвестиционного дохода компании.

2. Предсказуемость дохода. В отличие от дивидендных выплат по акциям, размер и график купонных выплат по облигациям фиксируются эмитентом в момент выпуска и являются его безусловным обязательством. Эта характеристика обеспечивает предприятию четкий и прогнозируемый денежный поток, что критически важно для финансового планирования, бюджетирования и реализации стратегий с определенным инвестиционным горизонтом, например, для формирования целевого фонда к конкретной дате.

3. Гибкость дохода. Высоколиквидные облигации, торгуемые на Московской бирже (преимущественно бумаги первого и второго эшелонов), предоставляют предприятию операционную гибкость. Инвестиция не является «замороженной»: при изменении рыночных условий или потребностей в ликвидности бумагу можно продать с минимальными транзакционными издержками. Важно, что при досрочной продаже инвестор получает весь накопленный купонный доход (НКД), в отличие от досрочного расторжения банковского депозита, которое часто ведет к потере процентов.

4. Надежность в получении дохода с позиции права. С юридической точки зрения, предприятие-инвестор, приобретая облигацию, выступает кредитором эмитента. В случае банкротства последнего требования владельцев облигаций удовлетворяются в приоритетном порядке по сравнению с требованиями акционеров (собственников). Данный правовой статус обеспечивает более высокий, по сравнению с долевыми инструментами, уровень защиты вложенного капитала и формализованных прав на получение дохода.

Таким образом, инвестирование в корпоративные облигации предоставляет промышленному предприятию комплекс экономических выгод, связанных с доходностью, предсказуемостью, гибкостью и надежностью генерируемого финансового результата. Эти характеристики будут использованы далее в качестве основы для сравнительного анализа с альтернативными инструментами.

3. Анализ доходности корпоративных облигаций различных эшелонов. Проведенный анализ позволил выявить ключевую структурную характеристику рынка корпоративных облигаций – эшелонную организацию и определить набор базовых параметров, характеризующих их инвестиционную привлекательности: величина дохода, предсказуемость дохода, гибкость дохода и надежность в его получении.

Основным методом сравнения является анализ доходности к погашению (Yield to Maturity, YTM) и кредитного спреда – премии к доходности «безрисковых» облигаций федерального займа (ОФЗ). В таблице 1 представлены условные, но репрезентативные примеры по состоянию на начало 2024 года, когда базовая доходность 3-летних ОФЗ составляла около 9.0% годовых.

Таблица 1 – Ключевые параметры корпоративных облигаций по эшелонам

Параметр доходности	Первый эшелон (пример: ПАО «Газпром», рейтинг АКРА: ААА)	Второй эшелон (пример: ПАО «Т Плюс», рейтинг АКРА: А-)	Третий эшелон: (пример: ООО «Евпролан», без публичного рейтинга)
Величина	~10.5% годовых. Премия к ОФЗ (+1.5 п.п.) минимальна, но гарантирована	~12.8% годовых. Существенная премия к ОФЗ (+3.8 п.п.) при приемлемом уровне надежности	~16.5% годовых. Максимальная премия (+7.5 п.п.), отражающая повышенные требования инвесторов
Предсказуемость	Абсолютная. Купон фиксирован, обязательства эмитента обладают высочайшей кредитоспособностью	Высокая. Купон фиксирован, обязательства подкреплены стабильным бизнес-профилем эмитента	Формально фиксирована, но зависит от долгосрочной финансовой устойчивости эмитента
Гибкость	Максимальная. Возможность мгновенной покупки/продажи без существенных спредов	Достаточная. Ликвидность обеспечивается институциональными инвесторами	Ограниченная. Продажа может потребовать значительных уступок в цене из-за низких объемов торгов
Надёжность	Максимальная. Обеспечена статусом системообразующего эмитента с исключительной кредитоспособностью	Умеренно-высокая. Обусловлена устойчивым рыночным положением и регулируемым характером бизнеса эмитента	Обусловлена спецификой бизнес-модели и чувствительностью к макроэкономической конъюнктуре

Сравнительный анализ, основанный на сопоставлении ключественных параметров экономических выгод в рамках эшелонной структуры рынка, позволяет определить наиболее сбалансированную инвестиционную стратегию для промышленного предприятия-инвестора. Облигации первого эшелона (на примере «Газпрома») обеспечивают максимальные предсказуемость, гибкость и надежность в получении дохода, однако величина предлагаемой ими доходности лишь ненамного превышает безрисковую ставку по ОФЗ. Таким образом, их основная роль заключается в формировании высоколиквидной и стабильной основы инвестиционного портфеля компании.

Наиболее полный комплекс экономических выгод реализуется в сегменте второго эшелона (на примере «Т Плюс»). Данный сегмент предлагает существенно повышенную величину дохода (на 3-4 процентных пункта выше ОФЗ), сохраняя при этом высокий уровень предсказуемости выплат, достаточную для управления портфелем гибкость и приемлемый уровень надежности, подтверждаемый кредитными рейтингами и финансовой

устойчивостью эмитентов. Такой баланс характеристик делает бумаги второго эшелона оптимальным выбором для формирования доходного ядра инвестиционного портфеля предприятия.

Таким образом, для достижения целей сохранения капитала и получения стабильного дохода выше инфляции формирование ядра портфеля из облигаций второго эшелона является наиболее целесообразной стратегией. Данный сегмент позволяет в полной мере реализовать ключевые экономические выгоды, присущие корпоративным облигациям.

4. Сравнение инвестирования в корпоративные облигации с ОФЗ и другие инструменты. На основании проведенного анализа определена наиболее сбалансированная инвестиция в рамках долгового рынка – облигации второго эшелона. Для формирования окончательного вывода об экономической эффективности данного инструмента с позиции предприятия-инвестора необходимо провести его прямое сопоставление с ключевыми альтернативами: государственными облигациями (ОФЗ), банковскими депозитами и акциями. Сравнительный анализ проводится по тем же параметрам экономических выгод.

Таблица 2 – Сравнительный анализ целесообразной инвестиции (облигации 2-го эшелона) с альтернативными инструментами

Параметр доходности	Корпоративная облигация 2-го эшелона (приме: ПАО «Т Плюс», ~12.8% годовых)	ОФЗ (пример: ОФЗ 26242, ~9.0% годовых)	Банковский вклад (пример: Вклад «Сохраняй» в Сбербанке, ~7.5% годовых)	Акции «голубых фишек» (пример: Привилегированные акции Сбербанка, SBERP)
Величина	Повышенная (~12.8% годовых). Предлагает существенную премию над безрисковой ставкой	Базовая (~9.0% годовых). Служит эталонной безрисковой ставкой для рынка	Ограниченная (~7.5% годовых). Часто соответствует или незначительно превышает уровень инфляции	Потенциально высокая, но не гарантированная. Формируется из дивидендов (~10-12%) и роста курсовой стоимости
Предсказуемость	Высокая. Купонный доход и срок погашения фиксированы в обязательствах эмитента	Абсолютная. Гарантирована государством, фиксированный график выплат	Абсолютная. Гарантирована банком (в рамках лимита АСВ), фиксированная ставка	Низкая. Дивиденды не гарантированы и изменчивы, курсовая стоимость волатильна
Гибкость	Достаточная. Возможна продажа на бирже в любой рабочий день с выплатой накопленного купонного дохода (НКД)	Максимальная. Самый ликвидный инструмент на российском рынке	Отсутствует. Досрочное изъятие ведет к значительной потере процентов (пересчет по ставке «до востребования»)	Высокая. Возможна продажа в течение торговой сессии по рыночной цене
Надежность	Умеренно-высокая. Обусловлена устойчивым положением эмитента. Приоритет требований перед акционерами	Максимальная. Обеспечена гарантией государства	Максимальная (в рамках лимита АСВ). Обеспечена гарантией системы страхования вкладов	Минимальная. Доход (дивиденды и рост капитализации) напрямую зависит от результатов деятельности компании и рыночной конъюнктуры

Проведенное сравнение демонстрирует, что корпоративные облигации второго эшелона занимают стратегически важную нишу, предлагая оптимальный баланс ключевых экономических выгод для промышленного предприятия. По величине дохода они существенно превосходят консервативные альтернативы (ОФЗ и банковские вклады), предлагая инвестору значительную премию, а по предсказуемости они сохраняют ключевое преимущество долговых инструментов перед акциями, предоставляя четкий график фиксированных выплат. Гибкость управления инвестицией (возможность продажи с сохранением накопленного дохода) выгодно отличает их от банковского депозита, где досрочное изъятие средств ведет к потере доходности. Надежность вложений, обеспеченная кредитным статусом инвестора и устойчивостью эмитентов второго эшелона, является сбалансированной, занимая промежуточное положение между государственными гарантиями и рыночными рисками акций.

Таким образом, для предприятия, стремящегося к повышению доходности инвестиционного портфеля без отказа от планируемых денежных потоков, облигации второго эшелона представляют собой целесообразный и эффективный инструмент. Они позволяют реализовать комплекс экономических выгод – повышенную величину, высокую предсказуемость, операционную гибкость и приемлемую надежность дохода, – что делает их обоснованным выбором для формирования доходного ядра диверсифицированного портфеля. Следует отметить, что современные предприятия функционируют в условиях стремительного развития цифровых технологий, оказывающих трансформационное влияние на все аспекты управленческой деятельности [10]. Возможности современных технологий способны внести свой вклад в обоснование объекта инвестирования.

Выводы проведенного исследования

1. Оценка современного состояния рынка корпоративных облигаций России после 2022 года выявила его качественную трансформацию, ключевой характеристикой которой является эшелонная организация. Именно эшелонная структура (первый, второй и третий эшелоны) системно дифференцирует эмитентов по параметрам, определяющим инвестиционные выгоды. Дополнительными подтвержденными трендами выступают диверсификация отраслевого состава, развитие биржевых механизмов и рост требований к прозрачности эмитентов.

2. Систематизация экономических выгод инвестирования позволила выделить четыре ключевых параметра оценки данного инструмента с позиции получения дохода: его величину, предсказуемость, гибкость и надежность. Корпоративные облигации как класс активов предлагают повышенную величину дохода относительно безрисковых альтернатив, обеспечивают предсказуемость выплат в силу долговой природы, предоставляют гибкость за счет биржевой ликвидности и обладают повышенной надежностью в силу приоритета требований кредитора.

3. Сравнительный анализ доходности облигаций различных эшелонов, основанный на применении указанных критериев, продемонстрировал, что облигации второго эшелона предлагают наиболее сбалансированное сочетание данных выгод. В них реализуется существенная величина дохода при сохранении высокой

предсказуемости, достаточной гибкости и приемлемой надежности, что определяет их как целесообразный выбор для формирования ядра инвестиционного портфеля предприятия.

4. Сопоставление инвестирования в облигации второго эшелона с основными альтернативами (ОФЗ, банковские депозиты, акции) подтвердило их конкурентные преимущества и стратегическую нишу. Данный инструмент предлагает превосходство по величине дохода над консервативными альтернативами и превосходство по предсказуемости и надежности – над акциями. Такой баланс делает его эффективным инструментом для повышения доходности портфеля без отказа от планируемых денежных потоков.

Таким образом, инвестирование в корпоративные облигации второго эшелона является целесообразной и эффективной стратегией для промышленного предприятия, стремящегося оптимизировать доходность своего портфеля. Максимальная результативность достигается при осознанном отборе эмитентов на основе анализа их финансового состояния и при интеграции данного инструмента в диверсифицированный портфель в качестве его доходного ядра, что позволяет в полной мере реализовать комплекс экономических выгод: повышенную величину, высокую предсказуемость, операционную гибкость и сбалансированную надежность инвестиционного дохода.

Источники:

1. Берзон Н.И., Селищева Т.А. Особенности формирования портфеля корпоративных облигаций на развивающихся рынках // Финансы и кредит. 2019. Т. 25, № 3(771). С. 540-556.
2. Шамин В.А., Катаева О.С. Андеррайтинг корпоративных облигаций в постсанкционный период: стратегии и эффективность // Финансы: теория и практика. 2017. Т. 21, № 4(100). С. 76-89.
3. Горюнова Е.Ю., Ковалевич Д.В. Интеграционные процессы на рынке корпоративных облигаций ЕАЭС: перспективы и ограничения // Экономические отношения. 2020. Т. 10, № 4. С. 1015-1032.
4. Мякишев М.П., Сафронов А.А. Кредитный риск и вероятность дефолта на рынке корпоративных облигаций: эмпирический анализ для российских эмитентов // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16, № 4. С. 517-540.
5. Карзаева Н.Н. Информационное обеспечение безопасности инвестирования в долговые ценные бумаги // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов: Сборник научных статей VII международной научно-практической конференции, Орел, 02 декабря 2021 года. Том Часть 1. Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. С. 60-62.
6. Кремлева О.К. Новеллы законодательства о рынке ценных бумаг // Право и современная экономика: новые вызовы и перспективы: Сборник материалов II научно-практической конференции с международным участием юридического факультета СПбГЭУ, Санкт-Петербург, 09 апреля 2019 года / Под научной редакцией Н.А. Крайновой. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. С. 24-27.
7. Наумова, Е. А. Ключевая ставка - вопросы установления и использования / Е. А. Наумова, Е. А. Ляшенко // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2022. – № 1(11). – С. 342-346. – DOI 10.52899/978-5-88303-644-5_342.
8. Калугина, Я. А. Влияние экономических санкций на ключевые отрасли России / Я. А. Калугина, Е. Д. Чапалюк // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 6(179). – С. 415-421. – DOI 10.34925/EIP.2025.179.6.073
9. Полухина С.А. Практические аспекты использования финансовых инструментов предприятиями судостроения для целей долгосрочного финансирования // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8, № 3(28). С. 311-314. DOI 10.26140/anie-2019-0803-0071.
10. Воронова, И. В. Влияние информационных технологий на систему управления организацией / И. В. Воронова, М. А. Цеханович // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 13–16 мая 2025 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. – С. 288-295.

Н.В. Ткачук – д.э.н., доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, nattkachuk71@mail.ru,

N.V. Tkachuk – doctor of economics, associate professor, professor of accounting and auditing, St. Petersburg state marine technical university, St. Petersburg, Russia;

М.Д. Иванова – обучающийся, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, marusia220287@mail.ru,

M.D. Ivanova – student, St. Petersburg state marine technical university, St. Petersburg, Russia.

БАЛАНС РИСКА И ДОХОДНОСТИ – КРИТЕРИЙ ПРИНЯТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ
THE BALANCE OF RISK AND PROFITABILITY IS A CRITERION FOR MAKING INVESTMENT DECISIONS BY ENTERPRISES

Аннотация. В статье рассматривается проблема баланса между риском и доходностью в финансовом менеджменте. На основе анализа ключевых теоретических моделей (теории портфеля Г. Марковица, CAPM У. Шарпа и Дж. Линтнера, APT С. Росса, EMH Э. Фамы) показана их взаимодополняемость в рамках единой системы знаний. Освещены количественные методы оценки: стандартное отклонение и Value at Risk (VaR) для риска, ожидаемая и требуемая доходность, коэффициент Шарпа как интегральный индикатор эффективности. Систематизированы влияющие факторы – от макроэкономических (фаза цикла, инфляция, ключевая ставка) до внутренних (инвестиционный горизонт, финансовое состояние, риск-профиль, когнитивные искажения). Представлен комплекс инструментов управления риском: диверсификация, хеджирование, системы лимитов, сценарный анализ, стресс-тестирование и организационные методы. Описана семиэтапная последовательность принятия решений: от формализации целей и анализа среды до реализации, мониторинга и пост-инвестиционного анализа. Разработанный алгоритм, объединяющий теории и методы оценки, даёт практический инструментарий для эффективной финансовой стратегии в нестабильной среде.

Abstract. The article discusses the problem of the balance between risk and return in financial management. Based on the analysis of key theoretical models (portfolio theory by G. Markowitz, CAPM by W. Sharp and J. Lintner, APT by S. Ross, EMH by E. Fama), their complementarity within a single knowledge system is shown. Quantitative assessment methods are highlighted: standard deviation and Value at Risk (VaR) for risk, expected and required returns, Sharpe coefficient as an integral indicator of efficiency. The influencing factors are systematized – from macroeconomic (cycle phase, inflation, key rate) to internal (investment horizon, financial condition, risk profile, cognitive distortions). A set of risk management tools is presented: diversification, hedging, limit systems, scenario analysis, stress testing and organizational methods. A seven-stage decision-making sequence is described: from the formalization of goals and environmental analysis to implementation, monitoring and post-investment analysis. The developed algorithm, combining theories and valuation methods, provides practical tools for an effective financial strategy in an unstable environment.

Ключевые слова: риск, доходность, финансовый менеджмент, CAPM, портфельная теория, риск-менеджмент, алгоритм решений.

Keywords: risk, return, financial management, CAPM, portfolio theory, risk management, decision-making algorithm.

Введение

Соотношение риска и доходности является ключевым фактором для принятия инвестиционных решений. Финансовый риск – это вероятность того, что фактические результаты будут хуже запланированных. Он отражает степень неопределенности в деятельности компании. Это один из множества подходов к раскрытию содержания категории риск, который Карзаева Н.Н. на основе проведенного семантического анализа предлагает включить в группу определений, рассматривающих риск как количественную меру неопределенности событий [1]. Доходность, с другой стороны, указывает на эффективность использования капитала. Она измеряется в процентах от прибыли на инвестированные средства. Фундаментальное различие между измеримым риском и неизмеримой неопределенностью, введенное Ф. Найтом в труде «Риск, неопределённость и прибыль» (1921 г.) [2], заложило методологическую основу для последующего анализа корреляции между этими категориями. В определении Ф. Найта, риск является измеримой неопределенностью. Ученый отмечает также, что существует два вида дохода: доход по контракту, или рента; а также, остаточный доход или прибыль. При наличии неопределенности невозможно установить, какая часть дохода относится к тому или иному виду. В такой ситуации не существует данных для оценки риска, его невозможно предсказать, а потому невозможны и процедуры страхования. Причины возникновения ситуации неопределенности Ф. Найт связывал с тем, что люди, а особенно предприниматели, которые имеют дело с растянутым во времени производственным процессом, при принятии решений ориентируются на субъективные оценки будущей ситуации.

С практической точки зрения риски делятся на систематические (общие для всех) и несистематические (частные). Систематические риски являются общими для всех и зависят от глобальной экономической ситуации. К таким факторам можно отнести кризисы, изменения в законодательстве и инфляция. Их нельзя устранить простой диверсификацией. К несистематическим рискам можно отнести: отраслевой (связанный с влиянием на компанию общеотраслевых факторов); деловой (связанный с эффективностью производства и управлением предприятием), кредитный. Этот риск можно снизить, правильно распределив инвестиции по различным активам. Главная задача инвестора - найти баланс между риском и доходностью.

Это означает выбор правильной стратегии. Существует несколько основных стратегий. Консервативная стратегия предполагает безопасность и низкий риск. Но и рентабельность здесь также низкая. Агрессивная стратегия направлена на получение большой прибыли. Однако она сопряжена с высоким риском. Умеренная стратегия ищет компромисс между этими вариантами. Также для оценки риска и прибыльности используются количественные и качественные методы. Количественные расчеты включают статистические вычисления, такие как стандартное отклонение. Качественные методы основаны на мнениях экспертов. Они включают в себя SWOT-анализ сильных и слабых сторон компании. Они также разрабатывают возможные сценарии и прогнозы. Комбинация этих подходов позволяет вам принимать более обоснованные финансовые решения. Для эффективного управления этим балансом необходим комплексный подход, учитывающий, как внешнюю среду, так и внутреннюю среду.

Проблема поиска оптимального соотношения между риском и доходностью становится ключевой для обеспечения устойчивого развития предприятия и защиты инвестиций. Большой вклад в исследование проблемы соотношения риска и доходности внесли Ф. Найт, Г. Марковиц, У. Шарп, С. Росс и Э. Фама. Их труды заложили основы современной концепции финансового менеджмента, объясняющей взаимосвязь между ожидаемой доходностью и уровнем принимаемого риска. Среди отечественных исследователей данной тематики можно отметить В.В. Шапку, Ф.А. Боброва, М.М. Баллуяна и А.П. Пышнограя, изучавших особенности реализации принципа баланса «риск–доходность» в российской практике.

Актуальность темы исследования связана с поиском эффективных стратегий инвестирования, обеспечивающих достижение разумного баланса между ожидаемой доходностью и принимаемым на себя риском. Соблюдение данного соотношения позволяет организациям и инвесторам минимизировать возможные потери и одновременно достигать запланированных финансовых результатов. Объект исследования: принятия финансовых решений. Предмет исследования: соблюдение баланса между риском и доходностью при принятии финансовых решений. Цель исследования: выделить основные компоненты, определяющие принятие инвестиционного решения в условиях баланс риска и доходности. Задачи исследования: 1) выделить основные модели, объясняющие принцип баланса «риск–доходность»; 2) выделить различия в количественных методах оценки риска и доходности; 3) выделить особенность внешних и внутренних факторов, влияющих на выбор оптимального соотношения риска и доходности; 4) обосновать выбор инструментов для регулирования риска в рамках заданной доходности; 5) сформулировать последовательность действий, обеспечивающих эффективный баланс риска и доходности при принятии финансовых решений.

Методы и методология исследования: в работе применяются методы анализа, сравнения, обобщения и систематизации информации. Теоретическую основу составляют положения портфельной теории Г. Марковица, модели оценки капитальных активов (CAPM) У. Шарпа, арбитражной теории С. Росса и гипотезы эффективного рынка Э. Фамы. Информационная база исследования: труды зарубежных и отечественных авторов в области финансового менеджмента (Ф. Найт, Г. Марковиц, У. Шарп, Р. Брейли, С. Майерс, С. Росс), научные публикации из открытых источников (CyberLeninka).

1. Основные модели, объясняющие соотношение риска и доходности. Эволюция теоретических представлений о взаимосвязи риска и доходности прошла путь от качественных описаний до строгих математических моделей. Значительный вклад в развитие этой концепции внесли фундаментальные работы Г. Марковица, У. Шарпа, Дж. Линтнера, С. Росса и Э. Фамы, которые заложили основу современного финансового менеджмента. Основополагающей стала теория портфеля Г. Марковица (1952) [3], которая сместила фокус с анализа отдельных активов на формирование инвестиционного портфеля. Ключевым выводом Марковица стало доказательство того, что риск портфеля зависит не только от волатильности входящих в него инструментов, но и от корреляции между их доходностями. Низкая или отрицательная корреляция позволяет диверсифицировать и снизить несистематический риск. Результатом его исследований стала концепция эффективной границы – множества портфелей, предлагающих максимальную доходность для заданного уровня риска.

Дальнейшее развитие идея получила в модели оценки капитальных активов (CAPM), разработанной У. Шарпом и Дж. Линтнером [4]. Данная модель ввела ключевой показатель – бета-коэффициент (β), который количественно измеряет систематический риск актива относительно рынка. Формула CAPM: $Ri = Rf + \beta_i (Rm - Rf)$ – показывает, что инвестор получает премию только за тот риск, который нельзя устранить диверсификацией.

Альтернативный взгляд предложил С. Росс в арбитражной теории ценообразования (APT) [5]. В отличие от CAPM, где доходность зависит от одного рыночного фактора, APT учитывает влияние нескольких макроэкономических переменных (инфляция, процентные ставки, рост ВВП), что делает модель более гибкой для применения на разных рынках.

Важным методологическим основанием для этих моделей является гипотеза эффективного рынка (EMH) Э. Фамы [6]. Согласно ей, цены финансовых активов мгновенно вбирают всю доступную информацию, что делает невозможным постоянное получение сверхдоходности без принятия непропорционально высокого риска. Это положение укрепляет базовый принцип компромисса. Сопоставление ключевых моделей представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Эволюция моделей о взаимосвязи риска и доходности

Модель	Основная идея	Связь риск–доходность	Практическое значение
Теория портфеля. Автор: Г. Марковиц, 1952 г.	Оптимизация портфеля через диверсификацию; риск портфеля зависит от корреляции между активами	Доходность растет с риском, но диверсификация снижает несистематический риск	Основа для построения оптимальных портфелей и управления риском
Модель оценки капитальных активов (CAPM). Автор: У. Шарп, Дж. Линтнер, 1960-е гг.	Доходность актива зависит от систематического (рыночного) риска	Инвестор получает премию только за систематический риск, не устранимый диверсификацией	Определение требуемой доходности и стоимости капитала
Арбитражная теория ценообразования (APT). Автор: С. Росс, 1976 г.	Доходность актива определяется несколькими макроэкономическими факторами	Риск – совокупность воздействий разных факторов; доходность компенсирует каждый факторный риск	Более гибкий анализ ценообразования активов на разных рынках
Гипотеза эффективного рынка (EMH). Автор: Э. Фама, 1970-е гг.	Цены полностью отражают всю доступную информацию	Невозможно стабильно получать сверхдоходность без повышенного риска	Задает условия для применения предыдущих моделей, объясняет поведение цен на рынке

Рассмотренные модели не являются взаимоисключающими, а представляют собой единую логическую цепь развития теории. Модель CAPM можно рассматривать как частный случай APT с одним доминирующим рыночным фактором, а теория Марковица [3] служит для них практическим инструментом построения оптимального портфеля

в условиях, описанных гипотезой эффективного рынка. Таким образом были синтезированы ключевые положения: современная теория «риск-доходность» – это не набор разрозненных концепций, а интегрированная система. В ее основе лежит идея Марковица о диверсификации, которая нивелирует несистематические риски. Оставшийся систематический риск оценивается либо через однофакторную модель (CAPM) [4], либо через многофакторную (APT) [5], а гипотеза EMH [6] задает общие информационные условия рынка для их применения.

Однако, как справедливо отмечают В.В. Шапка и Ф.А. Бобров [7], реальность сложнее любой модели. На практические решения влияют поведенческие ошибки инвесторов, асимметрия информации и институциональные ограничения. Поэтому дальнейшее исследование будет направлено на анализ того, как классические теории могут быть адаптированы с учетом поведенческих финансов и специфики российского фондового рынка для принятия более обоснованных управленческих решений.

2. Количественные методы оценки риска и доходности. Переход от теоретического осмысления баланса между риском и доходностью к практической реализации управленческих решений требует применения строгого измерительного инструментария. Количественные методы оценки служат ключевым связующим звеном, позволяя трансформировать абстрактные категории в объективные числовые показатели, пригодные для анализа, сравнения и построения оптимальных финансовых стратегий.

Основой для формирования инвестиционных и управленческих ожиданий является расчет доходности. Ожидаемая доходность актива вычисляется как средневзвешенная всех возможных исходов по их вероятностям. Для портфеля ожидаемая доходность определяется как средневзвешенная доходностей, входящих в него активов. Историческая доходность предоставляет ретроспективный ориентир, однако ключевой для инвестора является требуемая доходность, которая отражает минимально приемлемую компенсацию за риск. Ее расчет часто основывается на модели CAPM, где доходность актива складывается из безрисковой ставки и премии за риск, определяемой бета-коэффициентом.

Для количественного измерения риска используется комплекс статистических метрик [8]. Дисперсия и ее квадратный корень – стандартное отклонение – являются классическими показателями общей вариативности доходности. В контексте портфельной теории критическую роль играет корреляция, определяющая степень взаимозависимости доходностей активов и лежащая в основе эффекта диверсификации. Для оценки систематического риска, не устранимого диверсификацией, применяется бета-коэффициент.

В современной практике ключевым инструментом агрегированной оценки рыночного риска стал Value at Risk (VaR), который определяет потенциальный максимальный размер убытков по портфелю с заданным уровнем доверия. Этот показатель позволяет консолидировать различные виды рисков в единую денежную оценку. Карзаева Н.Н. предлагает рассматривать риск как событие ущерба, которое предприниматель несет в результате реализации конкретной угрозы, что полностью соответствует агрегированной оценке рыночного риска [9].

Для интегральной оценки эффективности управления балансом «риск-доходность» применяется коэффициент Шарпа. Данный показатель демонстрирует, какой объем избыточной доходности генерируется на единицу общего риска. Формула коэффициента Шарпа выражается как отношение разности между доходностью портфеля и безрисковой ставкой к стандартному отклонению доходности портфеля. Высокое значение коэффициента Шарпа свидетельствует об эффективном достижении цели финансового менеджмента – максимизации доходности на единицу принимаемого риска.

Таким образом, арсенал количественных методов формирует необходимый аналитический фундамент, позволяя перевести теоретические постулаты баланса «риск-доходность» в плоскость конкретных расчетов и обоснованных управленческих решений. Использование этих инструментов дает возможность не только оценивать текущее состояние активов, но и строить обоснованные прогнозы, принимать взвешенные решения и объективно измерять их результаты.

3. Факторы, влияющие на выбор оптимального соотношения риска и доходности. Формирование оптимального соотношения между риском и доходностью представляет собой сложный многофакторный процесс, требующий комплексного анализа как внешней среды, так и внутренних характеристик субъекта финансовой деятельности. Выбор конкретного баланса зависит от системы взаимосвязанных переменных, которые можно классифицировать на несколько ключевых групп [10].

Макроэкономические и рыночные факторы создают общий фон для принятия финансовых решений. Состояние экономики на макроуровне, включая фазу экономического цикла (рост, спад, стагнация), уровень инфляции, динамику ключевой процентной ставки, устанавливаемой центральным банком, и общие темпы роста валового внутреннего продукта, напрямую влияют на аппетит к риску. В период экономического бума инвесторы и компании склонны принимать на себя более высокие риски, ожидая существенной доходности от роста рынков. Напротив, в условиях рецессии или высокой неопределенности доминирует консервативный подход, направленный в первую очередь на сохранение капитала. Кроме того, специфика конкретного финансового рынка, такая как его ликвидность, информационная прозрачность, уровень волатильности и степень регулирования, определяет потенциальные возможности и угрозы. Высоколиквидный и прозрачный рынок позволяет быстро корректировать позиции и снижает транзакционные издержки, тем самым модифицируя общий профиль риска и доходности.

Внутренние характеристики субъекта являются не менее значимым фактором. Ключевое значение имеет инвестиционный горизонт. Долгосрочные инвесторы, такие как пенсионные фонды или стратегические инвесторы, имеют возможность инвестировать в более рискованные активы, так как временной фактор позволяет нивелировать краткосрочные рыночные колебания и реализовать премию за риск. Краткосрочные спекулянты, напротив,

сосредоточены на тактических возможностях и менее терпимы к просадкам. Финансовое состояние и устойчивость компании-инвестора играют критическую роль. Предприятия со стабильными денежными потоками, высокой кредитоспособностью обладают большей финансовой гибкостью и могут позволить себе агрессивные инвестиционные проекты с высокой ожидаемой отдачей. Компании, находящиеся в затруднительном положении, вынуждены выбирать безрисковые или низкорисковые стратегии для обеспечения выживания. В том числе, субъективно-психологические факторы зачастую оказывают решающее влияние, что изучается в рамках поведенческих финансов. Индивидуальный риск-профиль лица, принимающего решение, – его врожденная или сформированная склонность к избеганию или принятию риска – является фундаментальным ориентиром. Кроме того, на процесс принятия решений влияют когнитивные искажения. Излишняя самоуверенность может приводить к недооценке реальных рисков и чрезмерной концентрации в рискованных активах. Стадное поведение толкает инвесторов следовать за большинством, что часто приводит к формированию рыночных пузырей и последующим обвалам. Неприятие убытков выражается в том, что инвесторы психологически тяжелее воспринимают потери, чем равнозначные по размеру прибыли, что может приводить к неоптимальным решениям, например, к удержанию убыточных активов в надежде на отскок. В таблице 2 обобщены основные факторы, формирующие оптимальное соотношение «риск–доходность».

Таблица 2 – Факторы формирования оптимального соотношения «риск-доходность»

Факторы	Ключевые элементы	Влияние на риск и доходность
Внешние	Фаза экономического цикла (рост, спад, стагнация) Уровень инфляции Ключевая процентная ставка Темпы роста ВВП Состояние рынка Уровень волатильности и регулирования	В период роста экономики повышается склонность к риску В рецессии преобладает консервативная стратегия Прозрачные и ликвидные рынки уменьшают риск и издержки
Внутренние	Инвестиционный горизонт Финансовое состояние Денежные потоки Индивидуальный риск-профиль Когнитивные искажения (самоуверенность, стадное поведение, неприятие убытков)	Долгосрочные инвесторы могут позволить себе больший риск Финансово устойчивые компании способны реализовывать агрессивные стратегии Слабое финансовое положение ограничивает рискованные вложения Самоуверенность → недооценка риска Стадное поведение → рыночные пузыри Неприятие убытков → удержание убыточных активов.

Выбор оптимального баланса «риск-доходность» – это не поиск универсальной формулы, а динамический процесс адаптации, требующий учета постоянно меняющейся макроэкономической конъюнктуры, объективных внутренних возможностей и ограничений субъекта, а также коррекции на неизбежное влияние психологических факторов. Только комплексный учет всей этой системы факторов позволяет сформировать эффективную и жизнеспособную финансовую стратегию.

4. Инструменты управления риском при целевой доходности. Достижение целевых показателей доходности при одновременном ограничении уровня риска требует системного подхода к управлению и применения комплекса специализированных инструментов [11]. Карзаева Н.Н. предлагает определять состав инструментов обеспечения финансовой безопасности на основе построения карты рисков, которая представляет собой матрицу взаимосвязи опасностей (внешних факторов), угроз (внутренних факторов) и рисков. По мнению ученого, инструменты должны быть направлены на мониторинг опасностей, предотвращение угроз и минимизацию рисков [12].

Комплекс специализированных инструментов можно структурировать в несколько взаимодополняющих групп.

Стратегические методы управления риском формируют основу для построения устойчивой финансовой структуры компании. Центральное место среди них занимает диверсификация деятельности, которая может проявляться в различных формах. Диверсификация продуктовая предполагает распределение усилий компании на различные товары или услуги, что позволяет снизить зависимость от конъюнктуры отдельного рынка. Географическая диверсификация направлена на расширение деятельности на новые регионы или страны, что помогает минимизировать риски, связанные с экономической ситуацией в отдельном регионе. Диверсификация поставщиков и клиентской базы снижает зависимость от отдельных контрагентов, обеспечивая устойчивость бизнеса в случае возникновения проблем у ключевых партнеров.

Тактические инструменты хеджирования [13] предоставляют возможность управления конкретными финансовыми рисками без изменения основной деятельности компании. Для управления валютными рисками применяются форвардные контракты, позволяющие зафиксировать курс будущих операций. Своп-соглашения используются для управления процентными рисками и рисками ликвидности, позволяя обмениваться различными видами платежных обязательств. Опционные стратегии предоставляют возможность ограничить потенциальные убытки при сохранении шансов на получение выгоды от благоприятного изменения рыночной конъюнктуры.

Системы лимитов и нормативов представляют собой формализованный механизм контроля за уровнем принимаемых рисков в повседневной деятельности компании. Установление лимитов на операции с контрагентами предотвращает чрезмерную концентрацию кредитного риска. Бюджетирование и система нормативов финансовой устойчивости позволяют контролировать соблюдение целевых показателей риск-профиля компании. Методология может применяться для агрегированной оценки рыночных рисков, связанных с инвестиционной деятельностью компании.

Методы анализа и прогнозирования позволяют оценить устойчивость компании к изменению внешних условий. Сценарный анализ предполагает моделирование финансовых результатов при различных условиях развития рынка (например, изменение спроса, цен на сырье, курсов валют). Анализ чувствительности помогает определить, какие факторы оказывают наибольшее влияние на финансовый результат, и сосредоточить усилия по управлению рисками на наиболее значимых направлениях. Стресс-тестирование оценивает устойчивость компании к кризисным ситуациям, аналогичным прошлым кризисам или гипотетическим «худшим сценариям». Сложные расчеты, связанные с перечисленными показателями невозможно производить без автоматизированных систем, и для таких расчетов используются совершенно другого класса системы, которые отличаются своим функционалом и включают в себя такие показатели как расчет сроков окупаемости того или иного проекта, размеры прогнозируемой прибыли, а также сумм расходов, финансовую эффективность нового проекта и другие показатели [14].

Организационные методы управления риском включают создание системы внутреннего контроля, распределение полномочий и ответственности за принятие рисков, разработку регламентов и процедур принятия финансовых решений. Важным элементом является построение системы KPI, которая увязывает вознаграждение сотрудников не только с достигнутой доходностью, но и с соблюдением установленных лимитов риска.

Интеграция перечисленных инструментов в единую систему риск-менеджмента позволяет не только ограничивать риски, но и активно формировать профиль «риск-доходность» компании, обеспечивая достижение целевой доходности при соблюдении установленных ограничений. Критически важным аспектом является постоянный мониторинг и адаптация выбранных методов в ответ на изменения как внешней среды, так и стратегических целей компании.

5. Последовательность действий при принятии решений, обеспечивающих баланс риска и доходности. Эффективный процесс принятия финансовых решений, направленный на достижение оптимального баланса между риском и доходностью, представляет собой строго структурированную последовательность действий. Данный алгоритм может быть адаптирован для различных типов финансовых решений - от инвестиционных до операционных.

Первым этапом является четкая формализация целевых параметров. На этом этапе определяются количественные значения целевой доходности и допустимого уровня риска, которые должны соответствовать стратегическим целям компании или индивидуальным предпочтениям инвестора. Параллельно устанавливаются ограничения по ликвидности, временному горизонту и нормативно-правовые рамки. Результатом данного этапа становится формализованное описание риск-профиля, которое служит ориентиром для всех последующих действий.

Второй этап предполагает комплексный анализ внешней и внутренней среды. Проводится детальная оценка макроэкономических показателей, отраслевой динамики, конкурентной среды и внутреннего финансового состояния компании. Особое внимание уделяется идентификации и классификации рисков: систематических (рыночных, валютных, процентных) и несистематических (операционных, кредитных, репутационных). На основе собранной информации формируются прогнозные сценарии развития факторов.

Третий этап заключается в разработке альтернативных вариантов решений и их количественной оценке [8]. Для каждого варианта рассчитываются ключевые показатели эффективности: чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости, а также показатели риска – стандартное отклонение, Value at Risk, коэффициент вариации. При этом используется комбинация методов дисконтирования денежных потоков, сценарного анализа и стресс-тестирования.

Четвертый этап представляет собой сравнительный анализ и выбор оптимального решения. На основе ранее рассчитанных показателей осуществляется ранжирование альтернатив по критерию риск-доходность. Для принятия окончательного решения применяются различные подходы, включая метод взвешенных критериев, построение матриц «риск-доходность» и анализ эффективной границы возможных решений.

Пятый этап – разработка и реализация плана действий. Выбранное решение детализируется в виде конкретного плана мероприятий с указанием сроков, ответственных лиц и необходимых ресурсов [11]. Параллельно разрабатывается система мониторинга ключевых показателей, позволяющая отслеживать выполнение плана и своевременно выявлять отклонения.

Шестой этап заключается в организации постоянного мониторинга и контроля. На этом этапе осуществляется регулярный сбор и анализ информации о фактических результатах реализации решения. Проводится сравнение достигнутых показателей доходности и риска с целевыми значениями. При существенных отклонениях или изменении внешних условий инициируется процедура разбалансировки.

Завершающим этапом является пост-инвестиционный анализ эффективности принятого решения. Проводится ретроспективная оценка не только достигнутой доходности, но и адекватности принятых рисков. Анализируются фактические результаты по сравнению с прогнозными показателями, выявляются причины расхождений. Полученные выводы фиксируются и используются для совершенствования методологии принятия решений в будущем.

Представленная последовательность действий имеет циклический характер. Результаты мониторинга и пост-инвестиционного анализа служат обратной связью для корректировки целевых параметров и методологии принятия решений на последующих циклах. Такой подход обеспечивает непрерывное совершенствование процесса управления и адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды, что является залогом долгосрочного финансового успеха.

Выводы

В ходе проведенного исследования получены следующие основные выводы. Модели анализа «риск-доходность» представляют собой взаимодополняющую систему, где теория портфеля, CAPM и APT последовательно решают задачи диверсификации и оценки систематического риска. Практический инструментарий для объективной оценки компромисса формируется иерархией количественных методов – от базовой статистики до агрегированных метрик. Выбор оптимального баланса определяется синтезом внешних рыночных условий и внутренних характеристик субъекта, что требует комплексного подхода к стратегии. Эффективное управление риском строится на интеграции стратегических, тактических и оперативных инструментов в единую систему для формирования целевого финансового профиля. Обеспечение баланса «риск-доходность» представляет собой циклический процесс, где повторяемость этапов и обратная связь обеспечивают долгосрочную эффективность. Исследование позволяет констатировать, что достижение баланса между риском и доходностью является не статичной формулой, а динамичным, многофакторным и непрерывным процессом управления. Разработанный алгоритм принятия решений, подкрепленный синтезом классических теорий и современных методов оценки, предоставляет практический инструментарий для формирования эффективной финансовой стратегии, отвечающей вызовам нестабильной экономической среды.

Источников:

1. Карзаева Н.Н. Риски бизнеса как показатель финансовой отчетности экономического субъекта // Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. Т. 1. № 12. С. 140-145.
2. Алишин, В. И. Риск и неопределенность в институциональной теории Ф. Найта / В. И. Алишин // Студенчество России: век XXI: Материалы VI Всероссийской молодежной научно-практической конференции: в 4-х частях, Орел, 13 декабря 2018 года. Том Часть 1. – Орел: Орловский государственный аграрный университет имени Н.В. Парахина, 2019. – С. 67-71.
3. Анализ инвестиционной портфельной теории / В. А. Иванюк, В. Г. Феклин, А. М. Сунчалин, А. Д. Цвиркун // Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2022) : Труды Пятнадцатой международной конференции, Москва, 26–28 сентября 2022 года / Под общей редакцией С.Н. Васильева, А.Д. Цвиркуна. – Москва: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2022. – С. 660-664. – DOI 10.25728/mlsd.2022.0660.
4. Соловьев, А. А. Стоимость собственного капитала компании: сравнительный анализ модели капитальных активов (CAPM) и арбитражной модели (APM) / А. А. Соловьев // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2012. – № 4. – С. 160-164.
5. Криничанский, К. В. Арбитражное ценообразование на российском фондовом рынке / К. В. Криничанский, М. А. Горюнова, А. В. Безруков // Журнал экономической теории. – 2006. – № 1. – С. 139-146.
6. Fama E. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work // The Journal of Finance. – 1970. – Vol. 25, No. 2. – P. 383–417.
7. Шапка В. В. Концепция финансового менеджмента: компромисс между риском и доходностью / В. В. Шапка, Ф. А. Бобров // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2015. – Т. 5, № 6. – С. 55-59.
8. Количественное измерение риска в системе финансового менеджмента [Электронный ресурс] // Интуит. Национальный открытый университет. – URL: https://intuit.ru/studies/professional_retraining/945/courses/234/lecture/6082?page=8.
9. Карзаева Н.Н. Семантическая и содержательная взаимосвязь категорий экономической безопасности//В сборнике: Перспективы развития экономической безопасности, анализа и аудита в современной России. Материалы Международной научно-практической конференции студентов и преподавателей. Под научной редакцией Н.Н. Карзаевой, Ю.Н. Каткова. 2016. С. 295-297.
10. Гурьянов, С. А. Факторы, определяющие выбор финансовой стратегии предприятия / С. А. Гурьянов // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 12. – С. 132-136.
11. Системный подход к управлению рисками [Электронный ресурс] // Блог iTeam. – URL: https://blog.iteam.ru/metody-upravleniya-riskami/.
12. Карзаева Н.Н. Подходы к построению карты рисков // Экономика и управление: проблемы и решения. 2018. Т. 3 № 8. С.15-23.
13. Хеджирование [Электронный ресурс] // Энциклопедия Альт-Инвест. – URL: https://www.alt-invest.ru/wp-content/uploads/hedge.pdf.
14. Воронова, И. В. Определение критериев выбора финансово-аналитической программы / И. В. Воронова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 5-2(119). – С. 96-100.

Н.В. Фалина – к.э.н., доцент кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, natakka@yandex.ru,

N.V. Falina – candidate of economic sciences, associate professor of the department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.Г. Алевранов – обучающийся факультета финансы и кредит, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, alevranov777@mail.ru,

V.G. Alevranov – student, faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Э.Р. Бакибаев – обучающийся факультета финансы и кредит, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, edvardBakibaevvv@yandex.ru,

E.R. Bakibaev – student, faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Н.В. Баработько – обучающийся факультета финансы и кредит, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, sowkass000@gmail.com,

N.V. Barabotko – student, faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

РАЗРЫВ СРОКОВ МОНЕТИЗАЦИИ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ И ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В АНАЛИЗЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

TIMING MISMATCH BETWEEN CURRENT ASSET MONETIZATION AND LIABILITY SETTLEMENT IN FINANCIAL STABILITY ANALYSIS

Аннотация. Статья развивает сроковой подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации, акцентируя внимание на согласованности сроков монетизации оборотных активов и исполнения краткосрочных обязательств. В качестве измерителей срочности используются показатели оборачиваемости дебиторской задолженности, запасов и кредиторской задолженности, на основе которых рассчитывается денежный цикл как интегральная характеристика кассовой напряжённости. Методика апробирована на материалах бухгалтерской отчётности ООО «Алко Маркет» за 2022-2024 гг. Полученные результаты демонстрируют рост ДСО (DSO) при относительно стабильной динамике ДИО (DIO) и одновременное увеличение ДПО (DPO), что формально сокращает ССС (денежный цикл), однако смещает источник платёжной устойчивости в сторону зависимости от коммерческого кредита поставщиков. Практическое значение подхода состоит в возможности регулярной диагностики скрытых зон кассового риска и уточнения управленческих решений по оборотному капиталу.

Abstract. The article advances a time-based perspective on corporate financial stability by focusing on the alignment between the monetization timing of current assets and the settlement timing of short-term liabilities. The approach relies on turnover-based measures of accounts receivable (DSO), inventory (DIO), and accounts payable (DPO), which are further integrated into the cash conversion cycle (CCC) as a summary indicator of short-term cash-flow pressure. The methodology is applied to the published financial statements of LLC “Alko Market” for 2022–2024. The results reveal an increase in DSO with relatively stable DIO alongside a simultaneous rise in DPO, which reduces CCC mechanically but shifts the source of payment stability toward greater dependence on suppliers’ trade credit. The proposed framework is practically useful for routine monitoring of latent liquidity risks and for improving managerial decisions related to working capital components.

Ключевые слова: финансовая устойчивость; срочность активов и обязательств; оборотный капитал; дебиторская задолженность; кредиторская задолженность; запасы; оборачиваемость; риск ликвидности; платёжная дисциплина.

Keywords: financial stability; maturity (timing) mismatch; working capital; accounts receivable; accounts payable; inventory; turnover ratios; liquidity risk; payment discipline.

Финансовая устойчивость коммерческой организации в современных экономических условиях всё в большей степени определяется не только итоговыми значениями прибыли и формальными коэффициентами ликвидности, но и способностью компании синхронно обеспечивать притоки и оттоки денежных средств. На практике именно временное несовпадение момента поступления денежных ресурсов и срока наступления платежей формирует кассовое напряжение, вынужденные краткосрочные заимствования и рост операционных рисков. В условиях волатильности рынков, изменения стоимости заемного капитала и трансформации условий расчётов с контрагентами такая постановка вопроса приобретает особую актуальность.

Традиционный инструментарий оценки устойчивости преимущественно опирается на статические показатели, рассчитываемые по данным бухгалтерского баланса на отчётную дату. Однако статичность коэффициентов ограничивает их аналитические возможности: значения могут выглядеть приемлемо, тогда как структура оборотных активов и график краткосрочных обязательств создают скрытую уязвимость. Особенно это характерно для организаций с высокой долей дебиторской задолженности, удлинением операционного цикла, концентрацией выплат в ближайшем горизонте, а также при росте краткосрочного заемного финансирования. В результате риск ухудшения платёжеспособности может проявляться раньше, чем это фиксируют агрегированные коэффициенты.

Смежным направлением анализа финансовой устойчивости выступает оценка разрыва сроков между монетизацией оборотных активов и погашением краткосрочных обязательств. Такой подход позволяет рассматривать устойчивость не только как достаточность ресурсов, но и как их срочность: насколько быстро активы превращаются в денежную форму и в какой срок требуется исполнение обязательств. В этом контексте важную роль приобретают показатели оборачиваемости (DSO (средний срок инкассации дебиторской задолженности), ДИО (средний срок оборачиваемости запасов), ДПО (средний срок оплаты кредиторской задолженности)), продолжительность операционного и финансового циклов, а также оценка ближайшего горизонта платежной напряженности. Использование срокового измерения позволяет уточнять выводы о финансовой устойчивости и выявлять потенциальные зоны кассового риска, которые остаются неочевидными при исключительно коэффициентном подходе.

В научной литературе сроковая интерпретация финансовой устойчивости традиционно связывается с анализом оборотного капитала и ликвидности, поскольку именно оборотные активы и краткосрочные обязательства формируют непосредственную платёжную траекторию организации. В отличие от статических коэффициентов, которые фиксируют баланс на конкретную дату, сроковые показатели позволяют рассматривать устойчивость как способность поддерживать непрерывность денежных потоков в рамках операционного цикла. В этой логике ключевое значение приобретают показатели оборачиваемости, так как они описывают скорость превращения выручки в денежные поступления, длительность нахождения средств в запасах и фактический горизонт расчётов с

поставщиками.

Отдельное направление исследований опирается на концепцию денежного цикла, который применяется как интегральная характеристика краткосрочной платёжной напряжённости и потребности в финансировании оборотного капитала. Содержательно данный показатель отражает разницу между сроками монетизации оборотных активов и сроками погашения обязательств по коммерческому кредиту поставщиков. В прикладных работах денежный цикл рассматривается как удобный инструмент сопоставления компаний и периодов, позволяющая объяснять устойчивость не только величиной оборотных ресурсов, но и их срочностью.

Эмпирические исследования, посвящённые управлению оборотным капиталом, как правило, фиксируют связь динамики сроковых показателей с финансовыми результатами и риском ликвидности: сокращение сроков инкассации дебиторской задолженности и оптимизация запасов повышают предсказуемость денежных поступлений, тогда как рост отсрочек поставщикам может выступать компенсатором кассового давления. Вместе с тем отмечается, что формальное сокращение денежного цикла не всегда означает укрепление финансовой устойчивости, если оно достигается преимущественно за счёт увеличения срока оплаты кредиторской задолженности и усиления зависимости от коммерческого кредита. Следовательно, сроковой анализ целесообразно использовать не как альтернативу коэффициентам, а как инструмент уточнения причин и источников устойчивости, позволяющий интерпретировать изменения платёжного профиля организации.

Логика срокового подхода требует перейти от общего тезиса о срочности к измеримым параметрам операционного цикла. В прикладном анализе удобной основой выступают показатели оборачиваемости, поскольку они переводят структуру оборотных активов и обязательств во временные характеристики: сколько дней в среднем занимают дебиторская задолженность и запасы до превращения в денежный приток и на сколько дней в среднем организация откладывает расчёты с поставщиками. На этой базе формируется расчет денежного цикла (ССС), позволяющая сопоставить длительность пути денег через оборотные активы с усреднённым горизонтом исполнения краткосрочных обязательств (включая краткосрочные займы). Такой показатель делает возможным выявление скрытой платёжной напряжённости и уточнение выводов о финансовой устойчивости в динамике.

Средний срок инкассации дебиторской задолженности (ДСО), дней:

ДСО = (ДЗ_сред / Выручка) × 365

Средний срок оборачиваемости запасов (ДИО), дней:

ДИО = (Запасы_сред / Себестоимость) × 365

Средний срок оплаты кредиторской задолженности (ДПО), дней:

ДПО = (КЗ_сред / Себестоимость) × 365

Денежный цикл (ССС), дней:

$$ССС = ДСО + ДИО − ДПО$$

где ДСО – средний срок инкассации дебиторской задолженности;
ДИО – средний срок оборачиваемости запасов;
ДПО – средний срок оплаты кредиторской задолженности.

Эмпирическая база расчётов сформирована по бухгалтерской отчётности ООО «Алко Маркет». Расчёты выполнены за 2022-2024 гг. и представлены в таблице 1. При отсутствии отдельной колонки себестоимости за 2022 год в доступной форме отчёта показатель 2022 года оценён пропорционально соотношению «себестоимость/выручка» за 2023 год.

Таблица 1 – сроковые показатели оборотного капитала и финансового цикла (2022-2024 гг.)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка, тыс. руб.	908 715	1 156 342	1 272 813
Себестоимость, тыс. руб.	788 169	1 002 947	1 109 885
ДЗ_сред, тыс. руб.	512 448	715 217	916 107
Запасы_сред, тыс. руб.	178 612	210 205	246 940
КЗ_сред, тыс. руб.	424 791	620 192	823 652
ДСО, дни	205,8	225,8	262,7
ДИО, дни	82,7	76,5	81,2
ДПО, дни	196,7	225,7	270,9
ЦДЦ (ССС), дни	91,8	76,6	73,0

Полученная динамика свидетельствует, что ключевая зона сроковой напряжённости формируется в дебиторской задолженности: ДСО увеличивается, что означает замедление трансформации выручки в денежные поступления и, следовательно, рост риска кассового давления. Одновременно наблюдается увеличение ДПО, то есть фактическое удлинение сроков расчётов с поставщиками, что частично компенсирует ухудшение срочности притока. В агрегированном выражении это приводит к сокращению денежного цикла, однако подобное улучшение носит условный характер: устойчивость в большей степени начинает зависеть от сохранения отсрочек платежа и договорных условий с контрагентами. ДИО в анализируемом периоде изменяется умеренно, что позволяет трактовать запасы как менее значимый источник сроковой уязвимости по сравнению с дебиторской и кредиторской компонентами.

Выявленная динамика сроковых показателей позволяет уточнить трактовку финансовой устойчивости организации. Рост ДСО указывает на увеличение доли оборотного капитала, находящегося в форме дебиторской задолженности, а следовательно – на снижение срочности притоков и повышение вероятности кассовой

напряжённости при неизменном графике платежей. В практическом измерении это означает, что устойчивость становится более чувствительной к дисциплине расчётов со стороны покупателей и к концентрации дебиторского портфеля: при ухудшении платёжного поведения отдельных контрагентов кассовый разрыв возникает быстрее, чем это отражается в статических коэффициентах.

Одновременное увеличение ДПО фактически выполняет роль компенсационного механизма, позволяя смещать часть платежной нагрузки на более поздний период. Однако данный механизм не является нейтральным с точки зрения устойчивости: перенос сроков расчётов с поставщиками повышает зависимость организации от сохранения коммерческого кредита, усиливает риск ухудшения условий поставок (сокращение отсрочек, повышение цен, ужесточение санкций за просрочку) и может трансформировать сроковую проблему в риск операционной непрерывности. Поэтому снижение денежного цикла при росте ДПО следует интерпретировать как сдвиг источника устойчивости – от внутренних денежных поступлений к внешнему терпению контрагентов.

С учётом полученных результатов ключевым направлением укрепления финансовой устойчивости является повышение срочности монетизации дебиторской задолженности: сокращение фактических сроков инкассации, снижение концентрации на отдельных дебиторах и усиление контроля качества дебиторского портфеля. Параллельно целесообразно поддерживать предсказуемость платежного профиля по обязательствам: избегать накопления пиков краткосрочных выплат, обеспечивать согласованность договорных условий по отсрочкам и минимизировать критическую зависимость денежного цикла от форсированного роста ДПО.

Интерпретация полученных сроковых показателей заключается в том, что денежный цикл и его компоненты могут использоваться как «карта причин» кассового напряжения: увеличение ДСО указывает на риск недополучения денежных средств в ожидаемые сроки, рост ДИО отражает избыточную длительность нахождения средств в запасах, а динамика ДПО демонстрирует, в какой степени организация компенсирует дефицит срочности притока за счёт коммерческого кредита поставщиков. Следовательно, укрепление финансовой устойчивости в рамках срокового подхода предполагает согласованную работу по трём направлениям – дебиторская задолженность, запасы и кредиторская задолженность – с одновременным контролем того, чтобы улучшение итогового показателя (денежного цикла) не достигалось исключительно за счёт вынужденного «удлинения» платежей поставщикам и роста зависимости от внешних условий расчётов.

Наиболее чувствительным элементом в логике платёжной устойчивости выступает дебиторская задолженность, поскольку именно она формирует срочность поступлений и определяет, насколько прогнозируемо выручка трансформируется в денежные средства. Управленческие меры в этой области целесообразно строить на сочетании договорного, организационного и аналитического контуров. Договорный контур предполагает упорядочивание условий коммерческого кредитования: закрепление стандартов отсрочки платежа по группам покупателей, применение дифференцированных условий в зависимости от надежности контрагента, лимитирование объёмов отгрузок при превышении согласованного кредитного лимита. Одновременно повышает устойчивость использование стимулирующих механизмов, напрямую влияющих на срочность инкассации: скидка за раннюю оплату, штрафные санкции за просрочку, предоплата или частичная предоплата для контрагентов с повышенным риском. Организационный контур включает формирование регламента претензионной и взыскательной работы: прозрачные сроки выставления первичных документов, контроль подписания и закрытия документов, календарь коммуникаций с покупателем, этапность реагирования на просрочку (уведомление – претензия – ограничение поставок – взыскание). Существенно, что срочность определяется не только финансовой дисциплиной покупателей, но и качеством внутреннего документооборота: задержки в выставлении счетов и закрывающих документов фактически увеличивают ДСО без изменения реального спроса. Аналитический контур должен быть ориентирован на снижение концентрационных рисков и повышение управляемости портфеля: сегментация дебиторов по уровню риска и срокам оплаты, регулярный анализ «возрастной структуры» задолженности, выделение доли просроченной дебиторской задолженности, контроль дебиторской концентрации на уровне топ-контрагентов. В совокупности данные меры позволяют не только сокращать ДСО, но и повышать предсказуемость денежных потоков, что является критическим условием финансовой устойчивости в условиях волатильности.

Управление запасами в сроковом подходе направлено на ограничение избыточного связывания денежных средств в материальной форме и снижение вероятности кассовых разрывов, возникающих вследствие несоответствия закупочной политики и фактической скорости реализации. Поскольку ДИО отражает среднюю длительность нахождения средств в запасах, практическая задача заключается в том, чтобы обеспечить баланс между непрерывностью продаж и минимизацией излишков. В качестве базового инструментария могут применяться классификации и нормативы, позволяющие повысить управляемость товарных остатков: ABC/XYZ-анализ для выделения наиболее значимых и наиболее волатильных позиций, определение целевых уровней страхового запаса, установление нормативов по оборачиваемости для категорий товаров с разной маржинальностью и скоростью спроса. Дополнительно целесообразно внедрение механизмов, снижающих риск «закупки впрок» и накопления неликвидов: регулярная ревизия медленнооборачиваемых позиций, корректировка ассортимента, ускорение распродажи при падении спроса, оптимизация партий закупки и частоты поставок с учётом логистических ограничений. Для финансовой устойчивости важен и организационный аспект: согласованность функций снабжения, продаж и логистики. При несогласованности решений по закупкам и реализации денежный цикл может ухудшаться даже при внешне стабильной выручке, так как рост запасов формирует дополнительную потребность в финансировании оборотного капитала. Практически это означает необходимость регулярного контроля ДИО в динамике и интерпретации его изменения через факторы ассортимента, сезонности и поставочных условий, а

также через долю неликвидов и списаний, которые способны маскировать реальное качество оборота.

Третьим контуром является управление кредиторской задолженностью и условиями расчётов с поставщиками, поскольку ДПО отражает «платёжный горизонт» и степень компенсации кассовой нагрузки за счёт коммерческого кредита. С точки зрения финансовой устойчивости рост ДПО может быть как нейтральным (при устойчивых договорных условиях и сохранении нормальной операционной деятельности), так и рискованным (если удлинение сроков платежей носит вынужденный характер и ухудшает отношения с поставщиками). Практическая задача заключается в том, чтобы обеспечить предсказуемость и устойчивость коммерческого кредита, не допуская накопления просрочек, которые способны спровоцировать сбои поставок, ухудшение ценовых условий и репутационные потери. В рамках договорного контура значимы меры по фиксации стабильных условий отсрочки, согласованию графиков платежей и поставок, использованию механизма «рассрочки» по отдельным партиям, а также недопущению ситуаций, когда рост ДПО достигается за счёт неуправляемой просрочки. В организационном контуре важны платежная дисциплина и приоритезация платежей: формирование платежного календаря, выделение критических поставщиков и критических платежей, контроль пиковых дат и концентрации выплат в коротком интервале. Аналитический контур предполагает оценку чувствительности устойчивости к изменению условий поставщиков: если сокращение отсрочки даже по ограниченному числу ключевых контрагентов резко ухудшает денежный цикл, это означает повышенную зависимость от внешнего коммерческого кредита и необходимость диверсификации поставщиков либо пересмотра закупочных условий. Таким образом, управление ДПО в контексте устойчивости должно быть направлено не на максимизацию отсрочек как самоцель, а на обеспечение устойчивого и воспроизводимого платежного профиля.

Отдельного внимания заслуживает согласованность мероприятий по всем компонентам, поскольку финансовая устойчивость в сроковом измерении формируется не изолированно, а через взаимное влияние решений. Например, сокращение ДСО может потребовать изменения условий продаж (ужесточение отсрочек), что может повлиять на объём реализации; снижение запасов способно повысить риск дефицита товаров и потерю выручки; избыточное удлинение ДПО может ухудшить условия поставок и вызвать рост закупочных цен. Следовательно, практическое применение срокового подхода предполагает не только фиксацию желаемого направления изменения показателей, но и оценку допустимости изменений с учётом операционных ограничений и рыночной конъюнктуры. В этой связи целесообразно использовать систему контрольных ориентиров: целевые диапазоны ДСО/ДИО/ДПО по периодам, мониторинг их динамики, регулярная интерпретация изменений через конкретные причины (структура дебиторки, ассортимент, договорные условия), а также закрепление ответственности подразделений за управляемые элементы оборотного капитала.

Таким образом, практический смысл срокового подхода состоит в превращении показателей оборачиваемости и денежного цикла в управленческий инструмент ранней диагностики и корректирующих действий. Он позволяет не только констатировать изменение финансовой устойчивости, но и оперативно локализовать источник кассового напряжения, разграничивая ситуации «устойчивость за счёт собственных поступлений» и «устойчивость за счёт внешних отсрочек». В результате финансовая служба получает возможность выстраивать более обоснованные решения по дебиторской задолженности, запасам и кредиторской политике, а организация – снижать вероятность кассовых разрывов и укреплять платёжную устойчивость без формального улучшения показателей, достигаемого исключительно переносом платежной нагрузки на контрагентов.

Предложенный сроковой подход к оценке финансовой устойчивости позволяет дополнить традиционный коэффициентный анализ измерением, которое непосредственно связано с практикой управления платёжеспособностью, – согласованностью сроков монетизации оборотных активов и исполнения краткосрочных обязательств. Его ключевое достоинство состоит в том, что он переводит оценку устойчивости из статического пространства балансовых пропорций в динамическую плоскость операционного цикла, где риск кассового давления определяется не только объёмом ресурсов, но и тем, насколько быстро эти ресурсы становятся денежными средствами. На базе показателей ДСО, ДИО и ДПО становится возможным выявлять скрытые зоны уязвимости, которые не всегда очевидны при анализе итоговых коэффициентов ликвидности, особенно в случаях, когда существенная доля оборотного капитала аккумулирована в дебиторской задолженности или, когда платёжный профиль формируется за счёт увеличения отсрочек поставщикам.

Практическая применимость подхода заключается в его простоте и доступности: расчёты выполняются на основе стандартной бухгалтерской отчётности и могут использоваться как регулярный диагностический контур финансовой службы. Методика удобна для межпериодного сравнения и формирования ранних сигналов: рост ДСО и ДИО фиксирует замедление монетизации оборотного капитала, тогда как изменение ДПО отражает степень компенсации кассовой нагрузки за счёт коммерческого кредита. В этом смысле динамика денежного цикла выступает индикатором того, за счёт каких факторов поддерживается текущая платёжная устойчивость – внутренних денежных поступлений либо внешних условий расчётов с контрагентами. Для управленческой практики это важно тем, что позволяет не только констатировать наличие/отсутствие напряжённости, но и локализовать её источник, выделяя приоритетные направления управленческих решений (ускорение инкассации дебиторской задолженности, стабилизация условий расчётов, снижение зависимости от вынужденного растягивания платежей).

В целом сроковой анализ выступает прикладным инструментом усиления управления финансовой устойчивостью, поскольку обеспечивает более точную интерпретацию платежеспособности и повышает качество управленческих решений в условиях неопределённости и изменчивости внешней среды. Его применение целесообразно рассматривать как элемент регулярного финансового мониторинга, позволяющий своевременно

выявлять тенденции ухудшения срочности и предотвращать трансформацию операционных отклонений в устойчивые кассовые разрывы и рост краткосрочной долговой нагрузки.

Источники:

1. Бригхэм, Ю. Ф.; Хьюстон, Д. Ф. Основы финансового менеджмента : учебник. – 16-е изд. – Boston : Cengage, 2021. – 864 с.
2. Брилей, Р. А.; Майерс, С. К.; Аллен, Ф.; Эдманс, А. Принципы корпоративных финансов : учебник. – 14-е изд. – New York : McGraw Hill, 2022. – 986 с.
3. Гиляровская, Л. Т.; Корнякова, Г. В.; Пласкова, Н. С. [и др.] Экономический анализ : учебник для вузов / под ред. Л. Т. Гиляровской. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 615 с.
4. Дамодаран, А. Прикладные корпоративные финансы : учебник. – 4-е изд. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2014. – 656 с.
5. Делуф, М. Влияет ли управление оборотным капиталом на прибыльность бельгийских фирм? // Journal of Business Finance & Accounting. – 2003. – Т. 30, № 3–4. – С. 573–588.
6. Ковалев, В. В. Финансовый анализ : управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 512 с.
7. Лазаридис, И.; Трифонидис, Д. Взаимосвязь между управлением оборотным капиталом и прибыльностью компаний (на данных Афинской фондовой биржи) // Journal of Financial Management and Analysis. – 2006. – Т. 19, № 1. – С. 26–35.
8. Логинова, Т. В.; Кузьмина, А. С.; Максимова, Ю. Н.; Шоков, Д. В. Учет и анализ оборотных активов : учеб. пособие. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2022. – 148 с.
9. Мосс, Дж.; Стайн, Б. Цикл конверсии денежных средств и размер фирмы: исследование розничных компаний // Managerial Finance. – 1993. – Т. 19, № 8. – С. 25–34.
10. Петров, М. А. Аналитические основы управления денежными потоками коммерческой организации: методический инструментарий // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 2(62). – С. 13–24.
11. Петерсен, М.; Раджан, Р. Коммерческий кредит: теории и эмпирические доказательства // Review of Financial Studies. – 1997. – Т. 10, № 3. – С. 661–691.
12. Ричардс, В.; Лафлин, Е. Подход к анализу ликвидности на основе цикла конверсии денежных средств // Financial Management. – 1980. – Т. 9, № 1. – С. 32–38.
13. Росс, С.; Вестерфилд, Р.; Джаффе, Д.; Джордан, Б. Корпоративные финансы : учебник. – McGraw-Hill Education, 2019. – 1008 с.
14. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 378 с.
15. Стоянова, Е. С.; Бланк, И. А.; Быкова, Е. В. Управление оборотным капиталом : учебно-практическое пособие. – М. : Перспектива, 2019. – 127 с.
16. Федеральная налоговая служба (ФНС России). Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (ГИРБО) : [Электронный ресурс]. – URL: https://bo.nalog.ru/.
17. Шеремет, А. Д.; Сайфулин, Р. С.; Негашев, Е. В. Методика финансового анализа : учебное и практическое пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 208 с.
18. Шин, Х.; Сунен, Л. Эффективность управления оборотным капиталом и корпоративная прибыльность // Financial Practice and Education. – 1998. – Т. 8, № 2. – С. 37–45.

Н.В. Фролова – д.ю.н., ректор, Сочинский государственный университет, Сочи, Россия, frolovanv@sutr.ru,

N.V. Frolova – doctor of law, rector, Sochi state university, Sochi, Russia;

А.М. Ветитнев – д.э.н., профессор, ведущий научный сотрудник НИИ (ситуационный центр) социально-экономическое развитие регионов, Сочинский государственный университет, Сочи, Россия, vetitnevam@sutr.ru,

A.M. Vetitnev – doctor of economics, professor, leading researcher of the research institute (situational center) socio-economic development of region, Sochi state university, Sochi, Russia;

Е.К. Воробей – д.э.н., доцент, профессор кафедры инновационных технологий в экономике и управлении, Сочинский государственный университет, Сочи, Россия, vorobeyek@sutr.ru,

E.K. Vorobey – doctor of economics, associate professor, professor of the department of innovative technologies in economics and management, Sochi state university, Sochi, Russia;

Н.А. Кещян – к.э.н., доцент кафедры инновационных технологий в экономике и управлении, Сочинский государственный университет, Сочи, Россия, Keschyanna@sutr.ru,

N.A. Keschyan – candidate of economic sciences, associate professor, department of innovative technologies in economics and management, Sochi state university, Sochi, Russia.

ЭКОНОМИКА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ, РАСПОЛОЖЕННЫМ НА ТУРИСТСКОЙ ТЕРРИТОРИИ
ECONOMICS OF HIGHER EDUCATION: MANAGEMENT OF A UNIVERSITY LOCATED IN A TOURIST TERRITORY

Актуальность. Данное исследование посвящено исследованию многогранной проблематики экономики высшего образования в контексте управления университетом, расположенным на туристской территории. При реализации образовательной и научной политик, показано каким образом уникальное географическое положение университета может быть использовано для его экономического роста, повышения его конкурентоспособности на глобальном образовательном рынке и вклада в развитие местного сообщества. Особое внимание будет уделено выработке оптимальных управленческих стратегий, направленных на максимизацию взаимной выгоды между университетом и туристическим сектором. Изучены основные моменты существующей финансовой модели и проанализированы перспективы развития. Описаны внутренние и внешние вызовы, стоящие перед университетом. Определен образ университета. Описаны ключевые параметры целевой модели университета; возможная структура управления, объем финансового обеспечения.

Absrtract. This study is devoted to the study of the multifaceted problems of the economy of higher education in the context of managing a university located in a tourist area. When implementing educational and scientific policies, it is shown how the unique geographical position of the university can be used for its economic growth, increasing its competitiveness in the global educational market and contributing to the development of the local community. Particular attention will be paid to the development of optimal management strategies aimed at maximizing mutual benefits between the university and the tourism sector. The main points of the existing financial model were studied and development prospects were analyzed. The internal and external challenges facing the university are described. The image of the university is defined. Key parameters of the university's target model are described; possible management structure, amount of financial support.

Ключевые слова: университет, управление, вызовы, стратегия, целевая модель, приоритеты, финансы, менеджмент.

Keywords: university, governance, challenges, strategy, target model, priorities, finance, management.

Современная экономика высшего образования сталкивается с необходимостью постоянной адаптации и поиска новых моделей развития, которые отвечали бы вызовам времени и обеспечивали устойчивый рост. Одной из таких перспективных, но зачастую недооцениваемых областей является управление университетом, расположенным на туристской территории. Такое географическое положение порождает уникальную экосистему, где академическая деятельность тесно переплетается с туристической индустрией, предлагая, как значительные возможности для развития, так и специфические управленческие вызовы.

Университеты, находящиеся в живописных природных и исторически значимых с точки зрения реабилитации и туризма регионах, обладают потенциалом стать не просто центрами образования и науки, но и важными игроками в привлечении международного и внутреннего туризма. Студенты, преподаватели и исследователи, приезжающие в университет, вносят вклад в местную экономику, а сам кампус и его инфраструктура могут стать привлекательными объектами для туристов. В то же время успешное управление таким университетом требует глубокого понимания специфики туристического рынка, умения интегрировать академические цели с потребностями туристической отрасли и грамотного использования синергетического эффекта.

В ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет» (далее – Университет) за последние пять лет сформировалась финансовая модель, в которой доходы из внебюджетных источников составляют от 40 % до 45 %. Основные доходы вуза поступают от реализации образовательной деятельности – их доля составляет 90 %. Что свидетельствует о низком уровне управления реализацией дополнительных образовательных программ, а также научно-исследовательской и инновационной деятельностью. Показатели Университета в части образовательных программ стабильны, не требуют кардинальной трансформации. Модернизация образовательной политики может быть направлена на ответы современным вызовам, в том числе развитие практико-ориентированных сетевых образовательных программ с ведущими вузами, развитие летних и зимних университетских школ, авторских мастерских, профильных классов, проводимых олимпиад, дающих дополнительные баллы при поступлении в Университет.

Для успешного перехода Университета к модели исследовательского вуза и реализации концепции «Черноморского научно-образовательного сетевого хаба» недостаточно использования исключительно преимуществ географического положения. Необходима глубокая институциональная перестройка, базирующаяся на механизмах умной специализации и создании на базе университета системы живых лабораторий. Данный подход позволяет трансформировать академическую среду в открытую инновационную экосистему, где научные разработки проходят апробацию в реальном секторе при непосредственном участии государства, бизнеса и общества.

Методологический фундамент трансформации вуза опирается на конвергенцию трех концепций, определяющих современную парадигму регионального инновационного роста.

Во-первых, это концепция умной специализации. Обоснованная в трудах Д. Форэ [1], данная стратегия предполагает отказ от директивного планирования в пользу процесса «предпринимательского поиска». В этой модели университет перестает быть просто транслятором знаний и становится посредником, помогающим региональным игрокам идентифицировать уникальные технологические ниши. Для туристского региона умная специализация означает поиск инновационных решений на стыке информационных технологий, медицины и сервиса, что обеспечивает диверсификацию экономики без потери региональной идентичности.

Во-вторых, модель живой лаборатории дополняет эту стратегию, создавая среду для совместного творчества в реальных условиях. Согласно определению С. Леминена [2], живые лаборатории представляют собой открытые инновационные сети, ориентированные на сотворчество пользователей и исследователей в реальных контекстах. Для Eybdthcbntnf это означает использование городской инфраструктуры Сочи как полигона для тестирования технологий «умного города», систем прогнозной аналитики туристических потоков и инновационных протоколов санаторно-курортного лечения. Ключевым отличием живой лаборатории от традиционных исследований и разработок является центральная роль конечного пользователя (туриста или горожанина) в цикле создания инновации.

В-третьих, это теория пятерной спирали, в рамках которой взаимодействие науки, власти и бизнеса дополняется факторами гражданского общества и природной среды. В условиях Сочи экологическая устойчивость является базовым условием существования рекреационного комплекса. Университет в этой системе берет на себя роль модератора, обеспечивающего баланс между экономическим ростом и сохранением уникальной биосферы субтропиков.

В странах Европейского союза умная специализация закреплена на уровне региональных стратегий, обязательных для получения структурного финансирования. Опыт Финляндии (регион Пирканмаа) и Испании (Страна Басков) показывает, что эффективность таких стратегий зависит от плотности сетевых связей между бизнесом и государством [3]. В российском контексте механизмы предпринимательского поиска пока не имеют формализованного статуса в региональной политике субъектов Федерации, что критически усиливает роль университетов как инициаторов и модераторов инновационной координации. Таким образом, трансформация регионального вуза в модель живой лаборатории в Российской Федерации приобретает не только прикладное, но и институционально-компенсаторное значение, восполняя дефицит региональных институтов развития.

Исследование опирается на институциональный подход и междисциплинарный анализ региональных инновационных систем. Методология включает:

- дескриптивный и сравнительный анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации, включая Указ Президента № 309 и Стратегию развития туризма в РФ до 2035 года [4, 5];

- изучение конкретных случаев (кейс-метод): детальное изучение структуры и операционной деятельности научно-образовательного консорциума «Устойчивый туризм»;

- анализ содержания (контент-анализ) публичной отчетности вуза (ежегодный Отчет о самообследовании Университета [6]) для верификации количественных показателей;

- метод стратегического моделирования при проектировании целевой модели сетевого центра.

Эмпирическая база исследования охватывает период 2023-2025 гг. Единицей анализа выступает университет как институциональный участник региональной инновационной системы, взаимодействующий с государственными, бизнес- и общественными структурами в рамках реализации национальных целей развития.

Деятельность Университета синхронизирована с ключевыми национальными целями развития Российской Федерации, закрепленными в Указе Президента РФ № 309. При этом векторы развития университетов сегодня направлены на максимизацию вклада в достижение технологического лидерства, укрепление государственного, культурно-ценностного и экономического суверенитета Российской Федерации посредством участия в реализации следующих национальных проектов (далее – НП) и национальных проектов технологического лидерства (далее – НПТЛ), например: НП «Молодежь и дети», НП «Продолжительная и активная жизнь», НП «Туризм и гостеприимство» и других: НПТЛ «Новые технологии сбережения здоровья», НТПЛ «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», НПТЛ «Экономика данных и цифровая трансформация государства» и других [7].

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»: целевой показатель в 140 миллионов поездок по стране к 2030 году требует качественной трансформации отрасли. Университет выступает экспертным центром по научному обоснованию генерального планирования территорий и разработке стандартов качественных средств размещения. Инновационная составляющая заключается в переходе к «цифровому гостеприимству», где вуз берет на себя роль разработчика методик персонализации сервиса на основе больших данных.

Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь»: Цель – достижение ожидаемой продолжительности жизни 78 лет к 2030 году и 81 года к 2036 году. СГУ интегрирует медицинские и биологические исследования в разработку программ активного долголетия и реабилитации, используя бальнеологические ресурсы Сочи как базу для доказательной медицины.

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация»: согласно отраслевым исследованиям (2024), российский рынок программного обеспечения в сегменте цифровых технологий для туризма может достичь 1,7 трлн рублей к 2030 году. Университет адаптирует модель живой лаборатории для тестирования помощников на базе искусственного интеллекта и систем управления «умным отелем», обеспечивая кадровое сопровождение цифровой трансформации региона.

На региональном уровне трансформация вуза интегрирована в Стратегию социально-экономического развития Сочи до 2035 года [8]. В рамках этой стратегии университет потенциально способен выполнять функции научно-технического центра по мониторингу экологического состояния акватории и разработке интеллектуальных транспортных систем для горноклиматического кластера. Интеграция вуза в городскую повестку позволяет преодолеть изоляцию академической науки, переводя знания в формат прикладных городских сервисов.

Практическим инструментом реализации заявленных моделей стало создание 5 июня 2023 года научно-образовательного консорциума «Устойчивый туризм». Объединение ресурсов академических партнеров (МГУ, СПбГЭУ, РУДН) и индустриальных лидеров (санаторно-курортный комплекс «Мрия», холдинг «Сафмар-Плаза») позволяет вузу выйти за рамки классического обучения. Консорциум функционирует как распределенная живая лаборатория, где студенты и исследователи участвуют в решении реальных задач бизнеса – от внедрения экологических стандартов до разработки алгоритмов прогнозного управления спросом в отелях.

Согласно отчету о самообследовании Университета за 2024 год [6], университет ежегодно обеспечивает переподготовку более полутора тысяч человек по более чем 100 программам дополнительного профессионального образования (ДПО). Такая масштабность свидетельствует о способности вуза оперативно передавать инновационные знания в реальный сектор. С 2025 года приоритет отдается программам, связанным с цифровыми компетенциями, управлением устойчивым развитием территорий и применением искусственного интеллекта в сервисе.

Реализация модели живой лаборатории в российских условиях сопряжена с рядом системных рисков и ограничений:

- институциональная инерция: существующая нормативная база высшего образования в РФ по-прежнему ориентирована на жесткие образовательные стандарты, что затрудняет гибкое встраивание вуза в инновационные процессы;

- дефицит механизмов поиска предпринимательских решений: отсутствие в регионе зрелых инвестиционных институтов и низкая вовлеченность малого инновационного бизнеса ограничивают эффективность стратегий умной специализации;

- ограниченность передачи технологий в сфере услуг: в индустрии гостеприимства интеллектуальная собственность сложнее поддается коммерциализации, чем в промышленности, что повышает зависимость университета от бюджетного финансирования;

- риски фрагментации: без создания единых цифровых протоколов обмена данными между участниками консорциума живая лаборатория может превратиться в набор разрозненных проектов без общего кумулятивного эффекта для региональной экономики.

Трансформация Университета в институциональный центр умной специализации является необходимым условием достижения национальных целей развития до 2036 года. Реализация модели живой лаборатории

позволяет вузу не только восполнить дефицит материально-технической базы через сетевое партнерство, но и стать ключевым участником формирования технологического суверенитета в индустрии гостеприимства. Дальнейшее развитие модели потребует нормативного закрепления механизмов умной специализации на региональном уровне и усиления роли консорциумов как площадок для прикладных научно-исследовательских работ при условии институциональной стабилизации и системной государственной поддержки.

Несмотря на достаточно устойчивые показатели Университета по сравнению с подведомственными и не подведомственными Министерству науки и высшего образования организациями на территории города Сочи, реализация программы развития Университета сопряжена с вызовами и ограничениями как внешнего, так и внутреннего контура [9].

Первый внешний вызов – дефицит на региональном рынке труда и в том числе в Университете кадров всех уровней, включая научно-педагогических работников. В качестве ответа на вызов Университет планирует перейти на новую модель непрерывной многоуровневой сквозной практико-ориентированной подготовки кадров, в которой 50 % будет составлять практическое обучение на базе организаций реального сектора экономики. Интеграция образовательной, исследовательской и инновационной деятельности, вовлечение студентов и аспирантов в научно-исследовательскую деятельность позволит обеспечить Университет молодыми учеными. Разработка и внедрение новых технологий даст возможность осуществлять опережающую подготовку специалистов для индустрии.

Второй вызов – усиление конкуренции за таланты, низкая престижность профессий отраслевой специализации Университета. Ответом на вызов будет создание проактивной системы поиска и развития талантов путем реализации программ ранней профориентации и перехода на целевое обучение с привлечением в совместные проекты индустриальных партнеров-работодателей.

Третий вызов – технологическое отставание, ограничивающее возможность опережающей подготовки кадров, низкий уровень цифровой зрелости и цифровых компетенций Университета, недостаточность ресурсов образовательных и научных организаций города Сочи для удовлетворения запроса индустрии на подготовку кадров, инновационные разработки и научные исследования. Главный механизм ответа на вызов – формирование динамичной и взаимовыгодной экосистемы партнерств Университета с лидерами индустрии, бизнес-сообществом, государственными структурами, а также ведущими международными и российскими академическими центрами.

Внутренние ограничения и вызовы определены, исходя из текущего состояния Университета и динамики его развития за последние 5 лет:

- отставание архитектуры образовательной политики от современных запросов общества и рынка труда: несоответствие практической подготовки запросам индустрии, увеличение среднего возраста НПР, дефицит практических компетенций НПР, отсутствие взаимосвязи научно-исследовательских проектов и образовательных программ, в том числе программ дополнительного и дополнительного профессионального образования. Способами преодоления ограничения станут внедрение передовых образовательных технологий, проектного обучения, сетевых образовательных программ с ведущими образовательными и научными организациями и индустриальными партнерами, цифровизация научно-образовательной инфраструктуры, повышение квалификации и стажировки преподавателей в организациях реального сектора экономики;

- мало эффективная система управления научной деятельностью. Запланированы внедрение новой модели управления научной и инновационной деятельностью, трансформация научно-технического совета Университета, определение приоритетных научных направлений и научных тем с участием индустриальных партнеров;

- неразвитость «третьей миссии» Университета: отсутствие совместных стратегических программ и проектов, сетевых партнерств и консорциумов с государственными и муниципальными структурами, работодателями, общественными организациями, направленных на социальное и экономическое развитие территории и индустрии. Преодоление ограничения – актуализация роли Университета как точки притяжения и роста сообществ, причастных к конкретным профильным для Университета областям знаний, науки и практики; усиление социальной активности (Университет как инициатор сетевого партнерства, интегратор и площадка трансфера технологических и социокультурных инноваций международного уровня), создание ассоциации выпускников, эндаумент-фонда.

- критический износ материально-технической базы и цифровой инфраструктуры, требующий комплексного обновления и реинжиниринга, низкая обеспеченность общежитиями, дефицит современных креативных пространств. Планируется преодолеть ограничение посредством участия в федеральных программах по обновлению инфраструктуры образовательных организаций и привлечения средств индустриальных партнеров.

Стратегия позиционирования Сочинского государственного университета определяет образ университета – Черноморский научно-образовательный сетевой хаб, сознательно выстраивающий сетевые партнерства как с научно-образовательными и академическими учреждениями, институтами РАН, так и с индустриальными партнерами для преодоления имеющихся ограничений, повышения своего национального статуса, укрепления позиции активного участника и организатора международных образовательно-исследовательских программ, разработчика технологий, научно-прикладных продуктов мирового уровня.

Свою стратегию позиционирования Университет будет строить на трех стратегических ориентирах: национальный университет, социально ответственный университет, инициатор и ядро сетевого партнерства. Концепция сетевого партнерства является ключевой и определяется как выстраивание взаимовыгодного

образовательного, научного, социального взаимодействия в формате образовательных сетей, консорциумов, социальных партнерств и научных коллабораций для работы «персонализированным, гибким и интегрированным образом». Сетевое партнерство позволит Университету восполнить дефицит кадров и материально-технической базы. Выгодное расположение в курортном, туристском, событийном центре позволит привлечь партнеров для проведения мероприятий и реализации привлекательных образовательных и научных программ, позволяющих совмещать отдых с учебой, волонтерством, участием в научных и социальных проектах.

В среднесрочной перспективе Университет определяет для себя следующие приоритеты, составляющие целевую модель его развития:

– создание университетской среды для раскрытия человеческого потенциала;

– переход к проактивной системе поиска и развития талантов (управления талантами), строящейся на ранней профориентации детей и молодежи;

– формирование академической репутации Университета на региональном, национальном и международном уровнях посредством разработки и реализации уникальных востребованных сетевых образовательных программ с ведущими университетами, образовательными и научными организациями страны и Краснодарского края;

– создание сетевых партнерств и консорциумов с организациями реального сектора экономики и стратегическими партнерами Университета;

– внедрение в программы единого образовательного ядра – «сервисно-технологического», усиление подготовки по фундаментальным и инженерным дисциплинам;

– расширение практики внедрения проектно-ориентированного обучения, практико-ориентированных, интерактивных и цифровых образовательных технологий;

– рост НИОКР, производственных и социальных услуг, оказываемых на базе Университета с применением инновационных разработок. Концентрация прикладных исследований на фронтирных направлениях, востребованных в регионе и стране;

– рост публикационной активности научно-педагогических работников Университета в высокорейтинговых изданиях при сохранении высоких темпов роста научной продуктивности Университета.

Ключевые параметры целевой модели развития Университета до 2036 года могут быть следующими таблица 1.

Таблица 1 – Ключевые параметры целевой модели развития Университета

№ п/п	Параметры целевой модели	Ед. изм.	2026	2030	2036
Исследовательская и инновационная деятельность					
1.	Объем средств от исследований, разработок, научно-технических услуг и/или реализации творческих проектов по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов на 1 НПР	тыс. руб.	104	320	350
2.	Количество научных публикации в журналах категорий К1, К2 на 1 НПР в год	ед.	1,0	1,2	1,2
Образование					
3.	Доля иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся	%	2	15	20
4.	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	балл	64	68	73
5.	Доля образовательных программ, реализуемых в сетевой форме по программам бакалавриата (программам специалитета), магистратуры	%	7	80	100
6.	Доля основных образовательных программ с двумя и более квалификациями	%	5	30	>45
7.	Количество организаций – участников консорциумов, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие	Ед.	4	24	>40
8.	Доля обучающихся, принимающих участие в мероприятиях по воспитанию молодежи, в рамках проектов по гражданско-патриотическому (в т. ч. поддержка участников СВО), духовно-нравственному, культурно-творческому, экологическому воспитанию, по предупреждению правонарушений и антиобщественных действий среди молодежи	%	10	45	> 50
Инфраструктура					
9.	Доля модернизированных помещений университетского кампуса	%	10	65	100
Кадры					
10.	Доля ППС в возрасте до 39 лет	%	11	25	40
10.2	Удельный вес работников административно- управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета	%	42	40	39,0
Трансформация системы управления					
11.	Доля доходов вуза от образовательной деятельности	%	81,0	78,5	76,0
12.	Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета (в том числе научная, инновационная деятельность и другие)	%	45,0	50,0	55,0
13.	Объем эндаумент-фонда	млн руб.	-	5	5

Для создания эффективной управленческой модели предлагается смешанная система управления, ориентированная на реализацию традиционных функций и процессов, внедрение проектного управления ключевыми стратегическими направлениями развития Университета [10, 11].

Структура управления Университетом может включать в себя: ректора, осуществляющего общее руководство, выполняющего задачи стратегического менеджмента; Ученый совет; Попечительский совет; советы (наблюдательный, управляющий, экспертный) и рабочие (проектные) группы; проректоров по направлениям; проектный офис; отдельные горизонтальные структуры для выстраивания эффективного взаимодействия между научно-образовательными подразделениями Университета.

Университет прогнозирует общий объем финансового обеспечения реализации Программы развития на весь период ее действия, до 2032 гг. в размере не менее 800 млн. руб., в том числе: 10 процентов за счет

бюджетных ассигнований федерального бюджета; остальная часть – за счет средств от приносящей доход деятельности.

Финансовое обеспечение реализации программы развития Университета до 2032 год не предусматривает дополнительных бюджетных ассигнований и, соответственно, не требует выделения дополнительных бюджетных ассигнований из федерального бюджета.

Университет сохранит высокий рейтинг качества процессов финансового менеджмента. К 2032 году бюджет Университета вырастет до 1 100 тыс. руб. Уровень оплаты труда НПР составит не менее 208 % к уровню среднегодовой оплаты труда региона. Университет выполняет «майские указы Президента России В.В. Путина в части повышения средней заработной платы преподавателей образовательных учреждений высшего образования и научных сотрудников, а также преподавателей среднего профессионального образования до 200% и 100% (соответственно) до средней заработной платы по Краснодарскому краю. Показатели средней заработной платы в Университете представлены на рисунке 1.

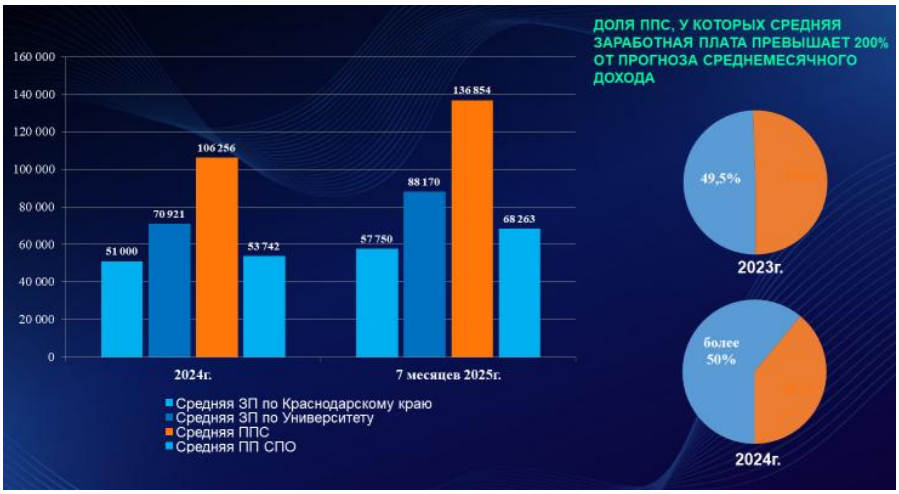


Рисунок 1 – Показатели средней заработной платы в Университете в 2024 г. и за 7 месяцев 2025 года

Основные источники совокупного дохода Университета – поступления за счет:

а) субсидий федерального бюджета Российской Федерации, направленных на выполнение государственного задания по образовательной деятельности, средств грантов, а также средств субсидий на иные цели;

б) внебюджетных источников, формируемых из доходов от оказания платных образовательных услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации; выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, редакционно-издательской деятельности, прочих видов деятельности;

в) эффективного управления имущественным комплексом; поступлений от оплаты стоимости проживания в общежитии; пожертвований и целевых взносов организаций реального сектора экономики.

Сегодня и на перспективу, Университет концентрирует свои ресурсы на нескольких областях превосходства: прорывные технологии гостеприимства, туристический хайтек, технологии здоровьесбережения и активного долголетия (профилактика, реабилитация, курортология), устойчивое развитие туристско-рекреационных экосистем. В фокус перспективных исследований Университета также войдут направления в области современного субтропического сельского хозяйства, биологии и экологии моря, педагогики и психологии, межнациональных и международных отношений, патриотического воспитания и социально-гуманитарного развития личности, добровольчества как ориентира жизни.

Привлечение организаций реального сектора экономики и социокультурной сферы – партнеров Университета будет осуществляться путем представления им понятных и востребованных образовательных программ, инновационных разработок, уникальных конкурентных научно-технологических и гуманитарных проектов, в том числе студенческих проектов, направленных на решение прикладных задач и преодоление существующих вызовов.

Стратегия диверсификации источников дохода и роста внебюджетных поступлений Университета основана на увеличении экспорта образовательных услуг, коммерциализации результатов НИОКР, развитии образовательно-технологических продуктов, консалтинге, создании и увеличении доли поступлений эндаумент-фонда и позволит вывести Университет на запланированную траекторию развития.

Источники:

1. Foray, D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy / D. Foray. – London : Routledge, 2014. – 128 p.
2. Leminen, S. Living Labs as Open Innovation Networks : Doctoral dissertation / S. Leminen. – Espoo : Aalto University, 2015. – 214 p.
3. Carayannis, E. G. The «Quintuple Helix» innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation / E. G. Carayannis, D. F. J. Campbell // International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD). – 2010. – Vol. 1, Iss. 1. – P. 1–12.
4. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Электронный ресурс] : Указ Президента Рос. Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 // Президент России : [офиц. сайт]. – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50531 (дата обращения: 01.03.2026).

5. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года [Электронный ресурс] : утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 20 сент. 2019 г. № 2129-р (ред. от 07.02.2024) // КонсультантПлюс : [информ.-правовая система]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/ (дата обращения: 01.03.2026).
6. Отчет о результатах самообследования Сочинского государственного университета за 2024 год [Электронный ресурс] // СГУ : [офиц. сайт]. – URL: https://sutr.ru/upload/iblock/report_2024.pdf (дата обращения: 01.03.2026).
7. Фролова, Н. В. Университеты – катализаторы социально-экономического развития территории посредством генерации знаний, инноваций и квалифицированных кадров / Н. В. Фролова, А. М. Ветитнев, Н. А. Кещян // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 12. – С. 236–240.
8. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования городской округ город-курорт Сочи на период до 2035 года [Электронный ресурс] // Администрация города Сочи : [офиц. сайт]. – URL: https://sochi.ru/upload/iblock/6c8/b3fasvo98c7mnmgvdj6os0cgtcvwsamd.pdf (дата обращения: 01.03.2026).
9. Брюханова, Г. Д. Конгресс молодых учёных: синтез науки, технологий, туризма (формула научного и научно-познавательного туризма) / Г. Д. Брюханова, Е. К. Воробей, Ю. А. Дмитриев // Социально-экономическое пространство регионов. – 2024. – Т. 18, № 4. – С. 214–225.
10. ФГБОУ ВО «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика космонавта А.А. Леонова» [Электронный ресурс] URL: i3rlbio7p124rnl4leybxbw1hg518vvd.pdf (дата обращения: 15.02.2026).
11. ФГБОУ ВО «государственный университет управления» [Электронный ресурс] URL: Программа-развития-Государственного-университета-управления№7234-от-22.11.2023.pdf (дата обращения: 15.02.2026).
12. Научно-образовательный консорциум «Устойчивый туризм» [Электронный ресурс] : [сайт]. – URL: https://st-consortcium.ru/ (дата обращения: 01.03.2026).

С.В. Фролова – старший преподаватель, Тюменский индустриальный университет, Тюмень, Россия, frolovasv@tyuiu.ru,
S.V. Frolova – senior lecturer, Tyumen industrial university, Tyumen, Russia;
М.В. Пленкина – к.э.н., доцент, Тюменский индустриальный университет, Тюмень, Россия, plenkinamv@tyuiu.ru,
M.V. Plenkina – candidate of economic sciences, associate professor, Tyumen industrial university, Tyumen, Russia;
С.Ю. Шевченко – д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия; Тюменский индустриальный университет, Тюмень, Россия,
S.Yu. Shevchenko – doctor of economics, professor, Saint Petersburg state university of economics, Saint Petersburg, Russia; Tyumen industrial university, Tyumen, Russia.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КОНСОРЦИУМЫ В НЕФТЯНОМ МАШИНОСТРОЕНИИ: КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ МОДЕЛЕЙ И МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ ДЛЯ РОССИИ
TECHNOLOGICAL CONSORTIA IN OIL MECHANICAL ENGINEERING: A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL PRACTICES AND MECHANISMS FOR ADAPTATION TO THE RUSSIAN CONTEXT

Аннотация. В статье представлен компаративный анализ моделей организации технологических консорциумов в нефтяном машиностроении Норвегии, Германии и Южной Кореи. Исследование фокусируется на выявлении интеграционных механизмов, инструментов государственной поддержки и способов минимизации трансакционных издержек взаимодействия участников. В результате анализа определены ключевые факторы эффективности функционирования технологических консорциумов: четкая спецификация прав собственности, минимизация издержек контроля и стандартизация взаимодействия между участниками. На основе обобщения международного опыта обоснована целесообразность применения гибридного подхода при формировании подобных структур в Российской Федерации. Предложена авторская модель консорциума, адаптированная к специфике отечественных институциональных условий. Ключевым условием ее успешной реализации выступают формирование независимых интеграционных центров и развитие правовой базы, обеспечивающей защиту инвестиций в совместные разработки.

Abstract. This article presents a comparative analysis of technological consortium models in the oil engineering sector of Norway, Germany, and South Korea. The study focuses on identifying integration mechanisms, instruments of state support, and approaches to minimizing transaction costs associated with participant interaction. The analysis identifies key factors determining the efficiency of technological consortia: clear specification of property rights, minimization of control costs, and standardization of interaction among participants. Based on a synthesis of international experience, the feasibility of applying a hybrid approach to the formation of such structures in the Russian Federation is substantiated. The author proposes an original consortium model adapted to the specificities of domestic institutional conditions. The key conditions for its successful implementation include the establishment of independent integration centers and the development of a legal framework ensuring investment protection in joint R&D projects.

Ключевые слова: технологические консорциумы, интеграционные механизмы, нефтяное машиностроение, трансакционные издержки, кластерная политика, государственно-частное партнерство.

Keywords: technological consortia, integration mechanisms, oil engineering, transaction costs, cluster policy, public-private partnership.

Введение

Обеспечение технологического суверенитета и устойчивого развития отечественного машиностроения, формирование условий для успешной реализации ключевых мероприятий национальных проектов технологического лидерства в сфере машиностроительного производства, в том числе для нефтяной отрасли, усиливают внимание к интеграционным процессам, а также к поиску необходимых инструментов для их функционирования [1]. В этой связи международная практика убедительно демонстрирует, что создание интеграционных взаимодействий позволяет аккумулировать ресурсы, компетенции и знания разнородных участников для разработки прорывных решений [2]. Однако формирование устойчивых партнерств сопряжено со значительными трансакционными издержками, возникающими в процессе координации, контроля и защиты прав на результаты интеллектуальной деятельности [3]. Цель настоящего исследования – выявить ключевые параметры успешных зарубежных моделей интеграции Норвегии, Германии и Южной Кореи и предложить механизмы их адаптации к российским реалиям. Для достижения поставленной цели в основной части последовательно анализируются выбранные модели стран с развитым нефтяным машиностроением, их сильные и слабые стороны, а также возможности трансфера опыта в российском контексте.

Основная часть

Норвержская модель промышленной интеграции. В Норвегии интеграционные образования представлены в основном в виде кластеров. Кластеры и консорциумы – это формы бизнес-объединений, но с разными принципами: кластеры фокусируются на географической близости и сетевом взаимодействии для роста конкурентоспособности, а консорциумы – на временном договоре для конкретного проекта без потери самостоятельности участников.

В этой связи целесообразно рассмотреть программу «Norwegian Centres of Expertise» (NCE), инициированную Советом по научным исследованиям Норвегии в 2006 г., как пример «мягкой» интеграции, основанной на четкой спецификации прав и обязанностей. В рамках норвежского подхода добывающие компании формулируют технологический запрос, производители оборудования разрабатывают решения, а научные организации обеспечивают исследовательскую базу. Государство выполняет функцию катализатора, финансируя проекты через специализированные программы, такие как PETROMAKS 2 (фундаментальные исследования) и DEMO 2000 (опытно-промышленные испытания) [4].

В таких интеграционных объединениях ключевым механизмом минимизации издержек выступает долгосрочное контрактное соглашение, регламентирующее процедуры принятия решений, распределения прибыли и разрешения споров. Эффективность модели подтверждается успешной реализацией проекта по улавливанию и захоронению CO_2 на месторождении Sleipner, что позволило существенно увеличить коэффициент извлечения углеводородов [5].

На основании анализа проектов, реализованных в рамках норвежских интеграционных объединений, можно констатировать высокую эффективность механизмов взаимодействия, проявляющуюся в следующих направлениях:

– разработках в области реального мониторинга параметров добычи, обеспечивающие оптимизацию производства, так называемая «технологии умных скважин»;

– инновационных подходах к управлению скважинными устьями и оборудованием;

– разработке новых сплавов для работы в экстремальных условиях.

Немецкая модель промышленной интеграции. Переходя к следующей модели, отметим, что уникальность немецкого подхода заключается в институционализации посреднической функции, основанного в 1949 году в честь изобретателя Йозефа фон Фраунгофера общества, которое объединяет 76 институтов и исследовательских учреждений, сосредоточенных на прикладных исследованиях и разработках. В области нефтегазового машиностроения Фраунгоферовское общество реализует программу инновационных кластеров, по аналогии с норвежской моделью. Примерами таких кластеров являются центр компетентности в области производственных технологий Фраунгоферовский институт производственных технологий (IPT) в Аахене, специализированный кластер оборудования для обработки и формообразования Фраунгоферовский институт станкостроения и технологии формообразования (IWU) в Хемнице, а также сеть ассоциированных центров в Штутгарте, Дремене и других регионах.

Немецкая модель промышленной интеграции строится на принципе многоуровневого финансирования:

1 уровень – финансирование от государства (федеральный бюджет и бюджеты земель);

2 уровень – финансирование от промышленных партнёров;

3 уровень – финансирование от грантовых агентств и фондов развития.

В кластере «Цифровые производственные технологии» (Штутгарт) данная модель продемонстрировала высокую эффективность за счет синергии фундаментальной науки (университеты), прикладных разработок (институты Фраунгофера) и производственных мощностей, став образцом для создания аналогичных объединений в других регионах Германии, включая Хемниц (мехатронное машиностроение) и Йену (оптические технологии) [6].

Для нефтегазового машиностроения Фраунгоферовское общество предложило модель, основанную на спецификации ключевых компетенций каждого участника интеграции (таблица 1).

Таблица 1 – Распределение функций в немецких кластерах в машиностроении

Участник кластера	Основные функции	Ответственность
Фраунгоферовские институты	Фундаментальные и прикладные исследования, разработка новых методов	Качество НИОКР, соответствие стандартам
Университеты	Подготовка специалистов, фундаментальные исследования	Уровень подготовки выпускников
Производители оборудования	Разработка, производство, тестирование	Промышленная применимость технологий
Государственные структуры	Финансирование, нормативно-правовое обеспечение	Долгосрочность программ, соответствие приоритетам развития

Источник: составлена автором на основе [6]

Представленное в таблице 1 функциональное распределение между участниками кластера свидетельствует о минимизации трансакционных издержек в немецкой модели интеграции за счёт устойчивых взаимосвязей между участниками, сформированных на протяжении десятилетий, и наличия в Фраунгоферовском обществе собственных структур, способных выступать в роли интегратора и координатора.

Южнокорейская модель интеграции. В отличие от сетевых моделей Норвегии и Германии Южнокорейская модель промышленной интеграции основана на прямой государственной инвестиции в крупные проекты и технологическое лидерство частных компаний. Южная Корея сформировала уникальную модель, сосредоточенную на вертикальной интеграции под руководством крупных судостроительных компаний. Так, три ведущих южнокорейских судостроителя – Hyundai Heavy Industries, Samsung Heavy Industries и Daewoo Shipbuilding &

Marine Engineering (DSME) – являются одновременно разработчиками технологий, производителями оборудования и интеграторами процессов.

Особенность подхода состоит в использовании совместных предприятий (СП) как формы консорциумной кооперации. На практике это проявляется в создании смешанных компаний, в которых государство и частный бизнес имеют контрольные пакеты акций. Примером является проект Zvezda-DSME (совместный проект по строительству судоремонтного завода на Дальнем Востоке России). Хотя проект столкнулся с трудностями финансирования, он демонстрирует южнокорейскую стратегию: передачу критических компетенций в производстве и проектировании, обучение местных специалистов корейским методам управления производством и создание локальной производственной базы для компонентов и оборудования.

Анализ южнокорейских консорциумов выявляет три ключевых характеристики. Во-первых, основная корейская судостроительная компания осуществляет общее руководство консорциумом, то есть во главе объединения стоит централизованное управление, во-вторых, предъявляются жёсткие требования к качеству, срокам и стандартам производства, и, наконец, осуществление инвестиций в цифровизацию (использование систем CAD, PLM (Product Lifecycle Management) и цифровых двойников судов).

В 2025 году компания HD Korea Shipbuilding & Offshore Engineering начала внедрение единой цифровой платформы, интегрирующей дизайн, управление производством и производственные системы [7]. Эта инициатива, реализуемая в сотрудничестве с компанией Siemens, представляет собой новый уровень управления трансакциями в консорциумах посредством информационно-коммуникационных технологий.

На основании этого компаративный анализ представленных моделей интеграционных объединений по ключевым параметрам позволяет выявить их конкурентные преимущества и ограничения (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика моделей технологических объединений

Характеристика	Норвегия	Германия	Южная Корея
Форма объединения	Сетевая кооперация	Многоуровневый кластер	Вертикальная интеграция
Лидер объединения	Государственный совет (Агенство)	НИИ	Крупная корпорация
Основной источник финансирования	Преимущественно государственное (70%)	Смешанное (40% государство, 6 0% промышленность)	Преимущественно государственное (80%)
Горизонт планирования	20 лет	40 лет	30 лет
Трансакционные издержки	Средние (контрактные издержки)	Низкие (институт доверия)	Высокие издержки контроля)
Инновационный цикл	5-7 лет	7-10 лет	3-5 лет
Адаптация к рынку	Высокая (гибкая сетевая структура)	Средняя (устойчивые структуры)	Средняя (ориентирована на крупные проекты)

Сравнение подчеркивает преимущества сетевых моделей (Норвегия, Германия) в минимизации долгосрочных трансакционных издержек по сравнению с вертикальной интеграцией Южной Кореи. Немецкая модель, благодаря наличию института-координатора с устоявшейся репутацией, позволяет минимизировать оппортунистическое поведение участников и снизить издержки измерения качества результатов НИОКР. Трансакционные издержки в консорциумах включают издержки поиска и переговоров, спецификации и защиты прав собственности, контроля и разрешения споров, исследования подтверждают низкие совокупные трансакционные издержки в немецкой и норвежской моделях на горизонте 10+ лет по сравнению с южнокорейской, несмотря на кажущуюся эффективность последней в краткосрочном периоде [8].

В контексте России, где в последние годы интенсивно развиваются интеграционные объединения в нефтегазовом машиностроении, значительное внимание уделяется Образовательно-производственному кластеру нефтегазового машиностроения на базе Тюменского индустриального университета (создан в 2024 году [20]. Кластер объединяет ядро – Тюменский индустриальный университет, производственных партнеров: ПАО «Тюменские моторостроители», ООО «Газпромнефть – Заполярье», АО «Транснефть-Сибирь» и научные организации, такую как ООО «Нефтегазпроект».

Кроме того, ассоциация «Нефтегазовый кластер» в Тюмени (143 участника на 2024 год) реализует проект брокер-инжиниринга в сотрудничестве с ООО «Газпром нефть», что представляет практику оператора по подбору технологий [9, 10, 11].

Адаптация зарубежных моделей требует учёта географического, институционального, кадрового и правового факторов, включая огромные расстояния, доминирование ВИНК («Газпром», «Лукойл», «Роснефть»), переподготовку кадров и санкционные ограничения.

Синтез рассмотренных подходов позволяет предложить для России гибридную модель консорциума, сочетающую гибкость сетевых структур с проектной дисциплиной вертикальной интеграции (рисунок 1).

Ключевые компоненты предлагаемой модели – интеграционный центр (универсальный оператор консорциума), чёткая спецификация прав на результаты НИОКР, технологии и инновации, долгосрочные контрактные отношения (фиксирование обязательств на 5-10 лет с процедурами переоценки), многоуровневое финансирование (государственная поддержка НИОКР через гранты и заказы, финансирование производства через государственные закупки), цифровые платформы (внедрение систем информационного обмена между участниками) – обеспечивают минимизацию трансакционных издержек [12].

Эффективность функционирования любого интеграционного объединения, включая технологические консорциумы, в значительной степени определяется способностью минимизировать трансакционные издержки (ТИ). В рамках проведенного исследования была предпринята попытка количественной оценки потенциального снижения данных издержек при переходе от стихийно складывающихся кооперационных связей к предложенной авторами институционализированной гибридной модели.



Рисунок 1 – Предлагаемая модель технологического консорциума в нефтегазовом машиностроении России

Методическая основе оценки потенциального снижения трансакционных издержек базируется на сопоставлении их структуры в трех типах взаимодействия: (1) разовые рыночные сделки, (2) традиционная иерархическая структура (внутри ВИНК) и (3) предлагаемая гибридная модель с интеграционным центром. За основу были взяты параметры трансакционных издержек, типичных для машиностроительных проектов средней сложности, а также данные сравнительного анализа зарубежных моделей (таблица 2).

Анализ доступных эмпирических исследований в смежных областях (закупочные консорциумы, ИТ-консорциумы) позволяет экстраполировать следующие диапазоны экономии:

– исследования в сфере консорциальных закупок демонстрируют, что объединение спроса и стандартизация процедур позволяют снизить закупочные цены от 4 % до 20 % за счет эффекта масштаба, что косвенно свидетельствует о сокращении издержек поиска информации и переговорного процесса;

– внедрение стандартизированных цифровых платформ взаимодействия (аналог PLM и единых интерфейсов) в консорциумах, по данным оценок эффективности смарт-контрактов, позволяет сократить операционные издержки на согласование и администрирование до 54 % по сравнению с традиционными методами, основанными на разрозненном документообороте;

– теория кооперативных игр применительно к распределению выгод в консорциумах показывает, что отсутствие четкого механизма распределения синергетического эффекта (как в случае с «равной ценой для всех») может приводить к тому, что до 80 % выгод перераспределяется в пользу менее эффективных участников, создавая ложный стимул для оппортунизма и увеличивая издержки спецификации и защиты прав. Четкая спецификация прав собственности нивелирует эти потери [8].

Предлагаемая гибридная модель воздействует на структуру ТИ следующим образом:

1. Издержки поиска информации и переговоров (P). Наличие интеграционного центра, выполняющего функции «одного окна» и верификатора компетенций, сокращает время и ресурсы на поиск надежного партнера. Экономия по данной категории может составить от 30 % до 50 %.

2. Издержки спецификации и защиты прав собственности (S). Типовые контракты и заранее согласованные процедуры распределения прав на РИД, разработанные интеграционным центром, снижают риски постконтрактного оппортунизма. Экономия оценивается в 40-60 %.

3. Издержки контроля и мониторинга (C). Использование единой цифровой платформы и стандартов отчетности (по аналогии с немецкими кластерами и корейскими цифровыми верфями) повышает прозрачность хода работ. Это сокращает издержки контроля от 25 до 35 %.

4. Издержки адаптации и разрешения споров (A). Наличие авторитетного координатора, способного выполнять медиативные функции, снижает вероятность затяжных судебных разбирательств и затраты на корректировку планов. Экономия может достигать 60 %.

Суммарные трансакционные издержки (TTC) в предлагаемой модели могут быть выражены следующей зависимостью: $TTC = 0{,}5 \times P + 0{,}5 \times S + 0{,}7 \times C + 0{,}4 \times A$.

Если принять структуру ТИ в разовых рыночных сделках за 100 %, то, согласно экспертной оценке, в традиционной иерархической структуре ВИНК они составляют порядка
70 % (за счет высоких издержек контроля и бюрократии). В предлагаемой гибридной модели совокупные трансакционные издержки могут быть снижены до уровня 40 % от базового.

Таким образом, внедрение предлагаемой модели позволяет высвободить от 15 % до 25 % стоимости проекта, которые ранее расходовались непроизводительно (на согласования, юридические споры, поиск информации), и перенаправить их непосредственно в НИОКР и производство. В денежном выражении для среднего проекта по разработке новой линейки нефтегазового оборудования стоимостью, например, 500 млн рублей, это означает экономию в размере до 125 млн рублей, что сопоставимо с годовым бюджетом небольшого конструкторского бюро.

Заключение.

Подводя итоги компаративного анализа опыта Норвегии, Германии и Южной Кореи, успешные модели

технологических консорциумов в нефтегазовом машиностроении базируются на принципах долгосрочности, минимизация трансакционных издержек, гибкости и государственная поддержки × во всех трёх странах государство играет активную роль в финансировании исследований, создании нормативной базы и стимулировании кооперации между участниками.

Для России предлагается адаптированная гибридная модель с ключевыми условиями: четкая спецификация прав собственности на результаты НИОКР, долгосрочным финансированием и независимыми операторами консорциумов, позволяющая снизить от 15 % до 25 % трансакционных издержек.

Источники:

1. Создание кластера по производству нефтегазового оборудования – механизм повышения конкурентоспособности отрасли // Сфера: нефть и газ. 2021. № 2. С. 23–31.
2. Кириллов, Н. Г. Промышленно-инновационные консорциумы как основа создания современной инновационной экономики России / Н. Г. Кириллов, Н. Н. Кириллов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 18 (413). – С. 173-175.
3. Дракон С. В. Управление издержками нефтегазовой корпорации в рамках единой производственно-технологической цепи // Известия КБНЦ РАН. 2012. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izderzhkami-neftegazovoy-korporatsii-v-ramkah-edinoy-proizvodstvenno-tehnologicheskoy-tsepi (дата обращения: 15.01.2026).
4. Research Council of Norway. Centres of Expertise. Enhancing Regional Development and Innovation. URL: https://www.forskningsradet.no/ (дата обращения: 10.02.2026).5.
5. Идрисова С.А. Технологии улавливания CO_2 на норвежских месторождениях Sleipner и Snøhvit // Вестник развития нефтегазовой промышленности. 2018. № 4. С. 67–73.
6. Фраунгоферовское общество: структура, функции, результаты. URL: https://issek.hse.ru/data/336/064/1237/20080306-Olga-Zueva.pdf (дата обращения: 10.02.2026).
7. Паксютов Г.Д. Японские и южнокорейские «креативные индустрии» на глобальных рынках: конкуренция и потенциал сотрудничества // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. №3. С. 181-198.
8. Кирьянов И. В. Количественная оценка трансакционных издержек организации. Общий методический подход // Вестник НГУЭУ. 2015. №1. (дата обращения: 20.02.2026).
9. Образовательно-производственный кластер нефтегазового машиностроения Тюменской области // Департамент образования и науки Тюменской области. Соглашение. 2023.
10. Ассоциация «Нефтегазовый кластер»: итоги 2023 и перспективы 2024 года. URL: https://www.ank72.ru (дата обращения: 10.02.2026).
11. Фролова С.В. Технологическая консорциумизация в нефтяном машиностроении / С.В. Фролова // Финансовый бизнес. 2024. № 11(257). С. 131-135.
12. Фролова С.В. Интенсификация инновационных процессов в нефтяном машиностроении посредством технологических платформ / С.В. Фролова // Новые технологии в учебном процессе и производстве: материалы XXI Международной научно-технической конференции... Рязань, 12–14 апреля 2023 года / под ред. А.Н. Паршина. Рязань: Рязанский институт (филиал) МПУ, 2023. С. 359–361.

И.А. Хабарова – к.т.н., доцент кафедры управления бизнесом и сервисных технологий, Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ), Москва, Россия, irakhabarova@yandex.ru,

I.A. Khabarova – candidate of technical sciences, associate professor, department of business management and service technologies, Russian Biotechnology University (ROSBIOTECH), Moscow, Russia;

Д.А. Хабаров – старший преподаватель кафедры управления в здравоохранении и индустрии спорта, Государственный университет управления, Москва, Россия, khabarov177@yandex.ru,

D.A. Khabarov – senior lecturer, department of management in healthcare and sports industry, State university of management, Moscow, Russia.

СТАРТАП КАК ФОРМА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
STARTUP AS A FORM OF ENTREPRENEURSHIP

Аннотация. Авторами проводится анализ стартапов как формы предпринимательской деятельности, рассматривается их развитие, современные тенденции, сравнение отечественного опыта и зарубежного, выявление проблемных областей в области стартапов и разработки рекомендаций по их предотвращению. Отдельное внимание уделяется обозначению ключевых вызовов, с которыми сталкиваются стартапы, а также возможным эффективным путям их преодоления. Сделан вывод о том, что в России уже сформированы базовые элементы стартап-экосистемы, а именно: успешно работают грантовые программы, функционируют акселераторы, развиваются университетские предпринимательские инициативы и многое другое. Также важным аспектом является именно цифровизация, которая позволяет не только ускорять бизнес-процессы и снижать затраты, но и открывает широкий доступ к новым рынкам, упрощает взаимодействие с клиентами и бизнес-партнерами, а также повышает эффективность управления проектами.

Abstract. The authors analyze startups as a form of entrepreneurial activity, examine their development and current trends, compare domestic and foreign experience, identify problematic areas in the field of startups, and develop recommendations for their prevention. The authors also focus on identifying the key challenges faced by startups and exploring effective ways to overcome them. It was concluded that the basic elements of a startup ecosystem have already been formed in Russia, namely: grant programs are successfully operating, accelerators are functioning, university entrepreneurial initiatives are developing, and much more. Another important aspect is digitalization, which not only allows for accelerating business processes and reducing costs, but also opens up broad access to new markets, simplifies interaction with clients and business partners, and increases the efficiency of project management.

Ключевые слова: стартапы, предпринимательская деятельность, цифровизация, инновационные технологии, искусственный интеллект, IT-технологии, финансирование, венчурные инвестиции.

Keywords: startups, entrepreneurship, digitalization, innovative technologies, artificial intelligence, IT technologies, financing, and venture investments.

Стартапы как форма предпринимательской деятельности становятся все большее актуальными и востребованными в условиях текущего развития экономики, которая ориентирована на цифровизацию и инновационные технологии. Они, как правило, становятся одним из основных инструментов экономического роста, поскольку создают новые рынки, также они направлены на решение актуальных социальных проблем и внедряют новые технологии.

В настоящее время состояние стартапов демонстрирует их уникальное положение в мировой экономике, поскольку они одновременно являются движущей силой инноваций и являются уязвимыми игроками, которые сталкиваются с многочисленными вызовами. Сегодня стартапы становятся одной из основных составляющих глобального предпринимательства, т.к. с их помощью создаются новые рынки, происходит трансформация традиционных отраслей и предлагаются эффективные решения актуальных проблем, связанных с изменением климата, цифровизацией и ростом потребностей в новых технологиях [1-10].

При этом мировая экосистема стартап-проектов продолжает существенно расширяться. Так, общее количество технологических компаний с масштабируемыми бизнес-моделями в период 2023-2024 гг. росло в развивающихся экономиках (Юго-Восточная Азия, Африка и Латинская Америка). В частности, такие страны, как Индия, Нигерия, Бразилия и Индонезия демонстрировали значительный рост числа новых регистраций стартап-проектов (это выражается в улучшении доступа к интернету, усилении государственной поддержки и появлении новых венчурных фондов, которые становятся все более ориентированными на местные рынки).

Рассматривая зарубежный опыт стартапов, обратим внимание на Китай. Китайская Народная Республика в развитии стартапов делает акцент на усилении роли государства в данной области. Так, начиная с 2010-х г. Китай достаточно активно начинает вкладывать инвестиции в стартапы, связанные с искусственным интеллектом, а также технологиями 5G, что позволило стране стать одним из лидеров с долей порядка 48% мирового рынка стартапов в области искусственного интеллекта (далее – ИИ). Интересен проект DeepSeek, который был запущен в 2024 г. и стал настоящим вызовом для ряда зарубежных компаний, поскольку он предлагает доступный и конкурентоспособный ИИ. Более того, государственные инициативы (самым ярким примером является инициатива «Сделано в Китае 2025») обеспечили налоговые льготы и субсидии, а также защиту внутреннего рынка Китая, что дало толчок многим компаниям, как ByteDance и Didi Chuxing. Таким образом по оценкам аналитиков, в 2024 г. Китай привлек порядка 7,6 миллиардов долларов венчурных инвестиций в ИИ [1, 4, 6, 8].

Далее перейдем к Индии. Эта страна за последние десять лет совершила мощный скачок и стала считаться третьей по величине мировой стартап-экосистемой. Отличительная черта индийского рынка стартапов – его большой внутренний спрос. Так, в 2016 г. правительство Индии запустило инициативу Startup India т.е. упрощенную регистрацию компаний, предоставление налоговых льгот на первые годы ведения стартап-проектов и др. Результаты впечатляют: число зарегистрированных стартапов выросло с 500 в 2016 г. до 159 000 в 2025 г. Также индийские стартапы создали 1,6 млн рабочих мест за указанный период времени. Ведущим хабом в Индии является Бангалор (Бенгалуру), который часто принято называть «индийской Кремниевой долиной», поскольку в нем расположены офисы многих глобальных IT-корпораций и крупные индийские сервисные компании такие, как Infosys и Wipro. Также в этом городе открылись такие компании как Flipkart, Ola Cabs, edtech-единорог BYJU’s и многие другие. В то время, как стартапы Дели специализируются на электронной коммерции и логистике.

Говоря о России, отметим, что развитие стартапов осуществляется с помощью поддержки государственными программами и частными инициативами, например, преакселераторами. Более того, непрерывный процесс цифровизация является ключевым фактором роста: так, проекты, такие как B-Pay, ряд приложений для осуществления бесконтактной оплаты уже получили порядка 1,5 миллиарда рублей, а государственные программы (в качестве примеров следует привести программы «Цифровая экономика» и поддержка Фонда «Сколково») направлены на дальнейшее развитие цифровых платформ, включая Parkly для бронирования парковок. Дополним, что такие направления как: EdTech, искусственный интеллект, HealthTech также набирают популярность: российские стартапы в этих сферах привлекают внимание отечественных и зарубежных инвесторов, но зачастую сталкиваются с рядом проблем, включая недостаточное количество квалифицированных кадров, необходимых для разработки и дальнейшей практической реализации стартапов. Причем процесс цифровизации существенно изменил существующий подход стартапов к созданию новых продуктов: технологии вроде искусственного интеллекта, блокчейна, интернета вещей уже в настоящее время позволяют конкурировать с крупными корпорациями, как это сделал сингапурский проект Grab, который стал лидером в Юго-Восточной Азии с оценкой порядка 15,5 миллиарда долларов благодаря интеграции цифровых сервисов [1-6].

Далее рассмотрим некоторые примеры отечественных стартапов. Основным успешным примером является стартап конца 1990-х годов Kaspersky Lab, основанный Евгением Касперским еще в 1997 г. Этот стартап начинался с разработки антивирусного программного обеспечения в условиях только появляющихся киберугроз. Kaspersky Lab за достаточно быстрый промежуток времени стал одним из мировых лидером в области кибербезопасности с помощью высокого качества продукта и стратегического выхода на международный рынок.

В качестве еще одного успешного примера следует привести «Яндекс», основанный также в 1997 году А. Воложем и И. Сегаловичем. В самом начале стартап «Яндекс» являлся достаточно небольшой поисковой системой, которая была ориентирована на русскоязычный интернет, но с помощью применения инновационного подхода к алгоритмам поиска и локализации стартап быстро стал известной компанией и лидером в сфере IT-технологий. В настоящее время поисковая система «Яндекс» предлагает широкий спектр услуг: картографические сервисы, облачные технологии и даже беспилотные автомобили, что демонстрирует способность отечественных стартапов масштабироваться и адаптироваться к новым вызовам.

Далее отметим, что в развитии отечественного опыта стартапов важным решением стало создание как частных, так и государственных программ, направленных на всестороннюю поддержку стартапов, начиная с 2010-х г. К одной из основных инициатив в этой области относится открытие в 2010 году инновационного центра «Сколково», который начинает предоставлять резидентам налоговые льготы, гранты, а также обширный доступ

к современной инфраструктуре. Благодаря этому стартапы начинают более детально разрабатывать и продвигать на рынок свои продукты и услуги. Обратим внимание, что по состоянию на 2025 год количество резидентов «Сколково» насчитывает около 2,5 тыс. Здесь в качестве примера следует привести стартап 2024 года «Биосзащита», целью которого являлась создание базовой системы ввода-вывода (BIOS) для осуществления импортозамещения. Получение поддержки от инновационного центра «Сколково» позволило ему привлечь дополнительные инвестиции в размере 30 млн. руб. от частных инвесторов [1-10].

Далее рассмотрим состояние современного мирового рынка стартапов. В целом, он характеризуется следующими основными факторами:

– последовательный переход от гиперроста к устойчивому развитию;

– углубление специализации (рост deep tech и AI-направлений);

– расширение существующей географии инновационной активности за пределы «традиционных» хабов;

– постепенное усиление роли государства и стратегических альянсов в дальнейшем развитии экосистем;

– адаптация бизнес-моделей к многочисленным глобальным вызовам (от регулирования до возможных климатических угроз);

– проведение тщательной оценки рисков, выявление потенциальных угроз и разработка стратегии их смягчения на стадии старта стартап-проектов.

Таким образом, современное состояние глобального рынка стартапов может быть охарактеризовано как стадия зрелости и устойчивого роста, в которой доминируют не просто идеи и масштабирование, а способность достаточно быстро адаптироваться, эффективно выстраивать гибкие перспективные стратегии и обеспечивать долгосрочную ценность для пользователей, бизнес-партнеров, инвесторов и общества в целом.

Далее рассмотрим и проанализируем существующие проблемы в области стартапов. Одна из основных проблемных ситуаций связана с недостаточным финансированием стартап-проектов, особенно на их ранних стадиях. На основе данных, полученных аналитической компанией CB Insights, порядка 38% всех стартапов терпят крах поскольку они не получают в достаточном количестве капитал, необходимый для покрытия их текущих операционных расходов. Так, в глобальном масштабе в 2024 г. на венчурные инвестиции приходится 326,2 миллиарда долларов, однако основная часть данных средств достается уже зрелым компаниям, а не проектам на стадии идеи или минимально жизнеспособного продукта. Эффективное решение этой проблемы может заключаться в непрерывном развитии государственных программ поддержки (субсидии в рамках «Цифровой экономики», гранты от Фонда «Сколково», а также осуществление стимулирования в частных венчурные фонды, такие как R-Vision VC, цель которых в 2025 г. являлось – инвестировать до 500 млн. руб. в стартапы на ранних стадиях) [1-10].

Добавим, что достаточно часто даже успешные стартап-проекты не могут осуществить выход на международный уровень из-за отсутствия необходимого опыта, правовых барьеров, а также ограниченности партнёрских сетей. Данная проблема решается с помощью практического внедрения программ так называемого «мягкого выхода» на зарубежные рынки (В качестве примера следует привести участие стартапов в международных акселераторах и выставках. Также государства могут формировать специальные агентства, которые будут осуществлять содействие экспорта стартапов).

Обратим внимание на то, что во многих странах стартапы сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров (таких как инженеры стартап-проектов, профильные специалисты в области цифровых данных, специалисты по искусственному интеллекту и продакт-менеджеры). Проблема становится более острой поскольку усиливается конкуренция с рядом крупных технологических корпораций, которые, в свою очередь, предлагают специалистам с высокой квалификацией более высокие социальные гарантии и уровень заработной платы.

В связи с вышеизложенным, одним из эффективных решений может являться разработка системных программ образовательной подготовки (в качестве примера приведем проведение университетских курсов или программ повышения квалификации по предпринимательству, стартап-инженерии, стартап преакселераторов, целевых стажировок и др.). В России в ряде университетов уже развиваются центры предпринимательства, предакселерационные и акселерационные программы, особенно в таких университетах, как МГУ, НИУ ВШЭ, МГТУ им. Баумана и ряде других региональных университетов. Например, НИУ ВШЭ открыл программу HSE Startup Cup, в рамках которой ежегодно реализуются десятки технологических проектов [2, 6, 8].

Также существующий международный опыт показал, что благодаря прямому взаимодействию университетов (институтов) с венчурной средой происходит создание устойчивой высококвалифицированной кадровой базы. Еще одной эффективной мерой является внедрение иммиграционных программ, а именно стартап-визы, которые стимулируют приток предпринимателей из-за рубежа.

Таким образом, отечественные стартапы обладают потенциалом роста, особенно в направлениях, связанных с искусственным интеллектом, кибербезопасностью, медицинскими технологиями, робототехникой. А государственные меры поддержки, появление новых частных фондов и рост внутреннего спроса на инновации создают значительную базу для дальнейшего развития.

В заключении отметим, что современное состояние стартапов рассматривается как сочетание впечатляющих успехов и существенных трудностей, где инновационные технологии и процесс цифровизации задают вектор направления, а преодоление вызовов требует совместных усилий предпринимателей, инвесторов и государства. В настоящее время для того, чтобы стартапы смогли успешно пройти путь от становления идеи до зрелого бизнеса необходима системная поддержка масштабирования идей. Представляется целесообразным формировать как национальные, так и региональные акселераторы роста, которые ориентированы на всестороннюю

поддержку стартапов на различных стадиях. Следует поддерживать и сообщество выпускников акселераторов, выпускников стартапов и бизнес-ангелов как носителей коллективного опыта.

При этом, в России уже сформированы базовые элементы стартап-экосистемы, а именно: успешно работают грантовые программы, функционируют акселераторы, развиваются университетские предпринимательские инициативы и многое другое. Также важным аспектом является именно цифровизация, которая позволяет не только ускорять бизнес-процессы и снижать затраты, но и открывает широкий доступ к новым рынкам, упрощает взаимодействие с клиентами и бизнес-партнерами, а также повышает эффективность управления проектами.

Также дополним что, существенный вклад в развитие стартапов в России внесли государственные институты развития, такие как РВК (Российская венчурная компания), фонд «Национальная технологическая инициатива», а также региональные венчурные фонды и многочисленные технопарки. Однако можно отметить определенную централизацию: большая часть венчурной активности приходится на г. Москва и Санкт-Петербург, в то время как в регионах стартап-системы находятся в основном на стадии становления. Поэтому целесообразно разрабатывать специализированные хабы в регионах с учётом локальной специализации и развитых отраслей промышленности в регионе. Это будет способствовать устойчивому социально-экономическому развитию регионов.

Источники:

1. Абдуллаев, Н. В. Инновационные стартапы в России: особенности, проблемы и возможности / Н. В. Абдуллаев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3, № 5(113). – С. 4-8.
2. Инновационный центр «Сколково» URL: https://www.sk.ru/ (дата обращения: 11.07.2025).
3. Каргаполова, Е. В. Стартапы как форма предпринимательской деятельности / Е. В. Каргаполова, М. И. Прозорова, Ю. А. Давыдова // ЦИТИСЭ. – 2021. – № 1(27). – С. 206-220.
4. Корзюк Д.И., Текучёва С.Н. Стартапы в России: актуальные вопросы развития International journal of professional science. – 2019. - № 7. – С. 15-38.
5. Кузьмин, И. А. Стартапы как драйвер развития российской экономики / И. А. Кузьмин // Вестник Академии права и управления. – 2020. – № 4(61). – С. 55-60.
6. Национальная технологическая инициатива URL: https://nti2035.ru/nti/ (дата обращения: 11.07.2025).
7. Сажин Ю.Б., Косолап Е.Ю. Startup: предприятие или бизнес? // Инновации в менеджменте. – 2018. – № 1. – С. 56–65.
8. Фонд содействия инновациям URL: https://fasie.ru/ (дата обращения: 11.07.2025).
9. Цыпкин Ю. А., Папаскири Т. В., Орлов С. В., Хабарова И. А., Ведьманова О. О. Перспективы совершенствования геостратегического управления активами страны на основе единой системы пространственных данных//Землеустройство, кадастр и мониторинг земель, №12.-2022, С. 757-765.
10. Dehghani M., Abubaka, A.M., Pashna M. Market-driven management of start-ups: The case of wearable technology // Applied Computing and Informatics. - 2020. - Vol. 16, Issue 1/2.

А.А. Халяпин – к.э.н., доцент, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, wamp_1@rambler.ru,
A.A. Khalyapin – candidate of economic sciences, associate professor, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;
Д. Авксентьев – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,
D. Avksentiev – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;
А.В. Свисткова – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,
A.V. Svistkova – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;
А.В. Степкина – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,
A.V. Stepkina – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ И ГОСУДАРСТВЕННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ АПК РЕГИОНА
IMPROVING THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND PUBLIC INVESTMENT POLICY OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE REGION

Аннотация. Настоящая исследовательская работа рассматривает методы оценки инвестиционной привлекательности АПК региона. В статье проводится сравнение актуальных российских методов (количественный подход и факторная оценка инвестиционной привлекательности, метод предложенный АО «Россельхозбанком») с иностранным подходом, предложенным Гарвардской школой бизнеса. В итоге определяется наиболее эффективный подход (количественный метод) и предлагаются способы его оптимизации посредством введения дополнительных расчетов. Этот метод можно применить в системе российского инвестирования, что позволит улучшить показатели производства в России и организовать правильное распределение ресурсов страны. Весь изученный материал, представленный в работе, может стать основой для разработки особой модели производства сельского хозяйства в отстающих регионах государства, а также даст возможность спрогнозировать его развитие до 2030 года.

Abstract. This research paper examines the methods of assessing the investment attractiveness of the agro-industrial complex of the region. The article compares current Russian methods (quantitative approach and factorial assessment of investment attractiveness, the method proposed by JSC Rosselkhoznadzor) with the foreign approach proposed by Harvard Business School. As a result, the most effective approach (quantitative method) is determined and ways to improve it are proposed by introducing additional calculations. This method can be applied in the Russian investment system, which will improve production performance in Russia and organize the proper allocation of the country's resources. All the studied material presented in the paper can become the basis for the development of a special model of agricultural production in the lagging regions of the state, as well as provide an opportunity to predict its development until 2030.

Ключевые слова: инвестиции, оценка инвестиционной привлекательности, Россия, США, страны, экономика, политика.

Keywords: investments, assessment of investment attractiveness, Russia, USA, countries, economy, politics.

Введение

Актуальность темы: В настоящее время в мире насчитывается несколько сотен тысяч агропромышленных комплексов, которые обеспечивают развитие стран. Их существование, экономический, социальный и политический рост позволяют эволюционировать региону, что обеспечивает его устойчивость государства в ряде стран.

Этим факто объясняется важность понимания будущими экономистами основных принципов оценки развитости субъектов.

Возможность устанавливать влияние различных факторов на рост и развитие того или иного АПК, дает шанс правильно инвесторам распределить своих инвестиции и спонсировать наиболее рентабельные агропромышленные комплексы.

На территории Российской Федерации понимание экономистами принципом методов оценки инвестиционной привлекательности их эффективности в современной системе работы АПК страны, обеспечивает высокие показатели инвестиционной политики России и устойчивость нормативной и законодательной базы государства.

Для высокоразвитых субъектов Российской Федерации правильно подобранная методика позволяет провести полное прогнозирование всех возможных исходов развития агропромышленных комплексов, что обеспечит снижение рисков на уровне экономической, социальной и политической сфер существования государства.

Способы оптимизации подходов оценки инвестиционной привлекательности АПК региона возможно использовать будущим инвесторам при принятии ими решений об инвестировании своих финансов в развитие агропромышленных комплексов субъекта Российской Федерации.

Научная новизна: В качестве научной новизны работы выведен наиболее эффективный российский метод оценки инвестиционной привлекательности АПК региона (статистический факторный метод), а также проведено его сравнение с иностранным подходом, предложенным Гарвардской школой бизнеса.

В итоге прописаны способы оптимизации этого подхода посредством введения в него дополнительных расчетов (плотность транспортных сетей, потребности населения, количество природных ресурсов, вовлеченность трудового ресурса региона), что позволит этот метод рентабельно использовать в современной российской экономической системе.

Цель: Целью статьи было установление основных методов оценки инвестиционной привлекательности АПК, используемых на территории Российской Федерации, а также сравнение их со способами других стран и выявление наиболее эффективного и актуального подхода с учетом экономического развития Российской Федерации.

Методы исследования: Методы исследования: теоретический (анализ статей разных авторов и изучение других источников литературы) и эмпирический (сравнение и описание способов оценки инвестиционной привлекательности АПК России и США) приемы.

Результаты исследования

Экономическая, политическая и социальная устойчивость государства определяется деятельностью его предприятий. Сегодня на территории Российской Федерации выделяется около 226903 агропромышленных комплексов, при этом 15651 находятся в Краснодарском крае [2, 13].

По проведенной аналитике АПК оказывают своей работой воздействие на экономику региона, а затем уже государства. Ключевым фактором является методика, которая используется экономистами для оценки инвестиционной привлекательности агропромышленного комплекса субъекта. На территории Российской Федерации существует несколько методик, но наиболее актуальными из них являются [1, 5]:

1.Количественный метод учета факторов, влияющих на инвестиционный потенциал – проводится анализ в числовых значениях факторов, влияющих на инвестиционный потенциал (ВРП, чистая прибыль, рентабельность финансово-хозяйственной деятельности);

2.Рейтинговая (факторная) инвестиционная привлекательность – ведется подсчет по показателям достигнутого уровня развития (привлекательность АПК регионов РФ, использование доступных рынков сбыта, текущий масштаб отрасли, развитие производства продукции АПК) [7, 9].

Наиболее применимыми в системе российской оценки инвестиционного потенциала области являются: статистический метод учета факторов и рейтинговая (факторная) инвестиционная привлекательность. Выполним сравнение этих методов друг с другом посредством анализа инвестиционного потенциала АПК Краснодарского края, а также с иностранной методикой Гарвардской школы бизнеса [6, 8].

Количественный метод учета факторов, влияющих на инвестиционный потенциал АПК региона, включает в себя расчет по следующим показателям: объем реализованной продукции по отрасли, доля отрасли в региональном валовом продукте (ВРП), цены на продукцию, рентабельность финансово – хозяйственной деятельности, средняя заработная плата рабочих АПК, объем инвестиций.

Подсчеты делаются на основе известных формул и числовых данных с «Росстата» Краснодарского края (таблица 1). Доля отрасли рассчитывается по формуле:

$$S = (VA + VAm + VAk / VA) \times 100 \quad (1)$$

где S – доля продукции высокотехнологичных и наукоёмких отраслей в ВРП (в процентах);
VA – валовая добавленная стоимость высокоразвитых в технологическом плане отраслей;
VAm – валовая добавленная стоимость среднеразвитых в технологическом плане отраслей;
VAk – валовая добавленная стоимость наукоёмких отраслей экономической деятельности в основных ценах;
VA – валовой региональный продукт в текущих ценах [12].

Повышение цены вычисляется по формуле:

Повышения цены (%) = соотношение индекса цен этого года к предыдущему – 100 (2)

Рентабельность:

Рентабельность = (Прибыль/Себестоимость) х 100%. (3)

Валовых инвестиций формула:

$$ВИ = А + ЧИ \quad (4)$$

где ВИ – валовые инвестиции;
А – амортизационная сумма;
ЧИ –чистые инвестиции [15].

Таблица 1 – Результаты статистического анализа количественного метода учета факторов [3, 4, 14]

Наименование /год	Формула	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение цены 2020 г. к 2024 г.
Продукция сельского, всего:	Показатель с «Росстата»	267176	342750	378563	366558	381902	0,7
растениеводство	Показатель с «Росстата»	196759	263789	293672	277195	281118	0,7
животноводство	Показатель с «Росстата»	70417	78961	84892	89363	100784	0,7
Доля отрасли (%)	S = (VAht + VAmt + VAki / VA) × 100	6,6/61,71 × 100 =10,7	8,6/ 61,62× 100 =14,1	5,2/ 61,4× 100 =8,5	5,25/ 62,6× 100 =8,4	3,26/61,5× 100 =5,3	2,02
Индекс цены этого года к предыдущему (%)	Показатель с «Росстата»	104,1	120,6	107,4	96,2	109,8	0,95
Повышение цены, %	Повышения цены (%) = соотношение индекса цен этого года к предыдущему – 100.	104,1-100=4,1	120,6-100=20,6	107,4-100=7,4	103,8-100=3,8	109,8-100=9,8	0,4
Рентабельность (%)	Рентабельность = (Прибыль/Себестоимость) х 100%.	17,3/1,88=32,5	17,7/2,06=36,4	10,7/6 =64,0	11,4/ 3=34,1	15,4/ 6,37=34,4	0,94
Заработная плата, рублей	Показатель с «Росстата»	34042	48426	50690	55231	65341	0,5
Объем инвестиций, млрд. рублей	Ип = Vs + Ои + П, где: Vs – оценочный объём выполненных строительно-монтажных работ; Ои – оценочный объём затрат на приобретение машин, оборудования, транспортных средств, производственного и хозяйственного инвентаря; П – прочие инвестиции.	4,3+2,1+1,9 =8,3	7,2+2,4+2,7=12,3	4,8+2,5+2,2=9,5	6,5+2,7+2,4=11,6	1,8+1,1+2,6=5,5	1,5
Валовые инвестиции, миллиарда рублей	ВИ = А + ЧИ, где: ВИ – валовые инвестиции; А – амортизационная сумма; ЧИ – чистые инвестиции.	5,8+2,4=8,2	8,9+3,4=12,3	16,7+12,7 =29,4	43,6+12,5=56,1	49,7+12,4 =62,1	0,13

Проведенное статистическое исследование количественного метода учета факторов позволяет дать оценку инвестиционной привлекательности АПК Краснодарского края в легкой и общедоступной форме. Этот подход обеспечивает возможность установить инвестиционные перспективы развития и определить возможные доходы и потери.

По итогу данного анализа инвестиционный потенциал АПК Краснодарского края достаточно высок, однако числовые показатели рентабельности и доли отрасли в ВРП говорят о проблемах в этом направлении промышленности, что повышает количество рисков для инвесторов [4, 10].

Основные положительные и отрицательные стороны этого метода, которые были выявлены в ходе его использования при оценке инвестиционной привлекательности АПК Краснодарского края, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Положительные и отрицательные стороны количественного метода оценки инвестиционной привлекательности АПК региона

Показатель	Характеристика
Основные плюсы метода	1. Позволяет оценить инвестиционную привлекательность в стоимостном эквиваленте; 2. Сравнить его с разными объемами требуемых инвестиций; 3. Учесть возможные неопределенные риски.
Основные минусы метода	1. Возможно искажение числовых данных; 2. Не учитывается влияние временного фактора; 3. Не позволяет полноценно смоделировать все возможные варианты развития.

Используем метод факторной оценки инвестиционной привлекательности АПК, предложенный АО «Россельхозбанком», и составим таблицу со следующими показателями: сырьевая база развития производства продукции, текущей масштаб отрасли, маржинальность АПК, доступность рынка сбыта, потенциал дальнейшего роста [3, 15]. В таблицах 3 и 4 представлен результат выполненных исследований с использованием следующих формул. Сырьевая база развития производства продукции рассчитывается по формуле:

Расходы на сырьё и материалы = (Кол. Пл. в. пр. 1 × Кол. С. и м. по спец. Пр. 1 + Кол. Пл. в. про. 2 × Кол. С. и м. по СП. Про. 2 + Кол. Пл. в. пр. n × Кол. С. и м. по спецификации продукции n) × Цена зак. С. и м., указанных в спецификациях [2, 6].

Индекс производства продукции сельского хозяйства, рассчитывается по формуле Ласпейреса:

$$Iq = q1p0 / q0p0 \quad (5)$$

где Iq – индекс производства продукции;
q1p0 – стоимость продукции отчётного года в ценах к предыдущему году;
q0p0 – стоимость продукции предыдущего года в ценах к предыдущему году.

Маржинальность рассчитывается по формуле:

$$\text{Маржинальность} = \text{Маржа} / \text{Выручка} \times 100\% \quad (6)$$

Объем экспорта рассчитывается по формуле:

$$ЭАПК(t) = Q1АПК(t) \times P1АПК(год) + Q2АПК(t) \times P2АПК(год) + ... + QnАПК(t) \times PnАПК(год) \quad (7)$$

где Q1АПК(t), Q2АПК(t), QnАПК(t) – физический объём экспорта продукции АПК за отчётный период (t) по одному из кодов;

P1АПК(год), P2АПК(год), PnАПК(год) – цена экспортной продукции АПК в базисном 2020 году по соответствующему коду ТН ВЭД ЕАЭС в млрд. долл. США;

n – коды ТН ВЭД ЕАЭС, относящиеся к продукции АПК [6].

Таблица 3 – Факторная оценка инвестиционной привлекательности АПК Краснодарского края [2, 3, 4]

Теоретический анализ		
Показатель	Вес показателя, %	Характеристика
Сырьевая база развития производства продукции	20	Сырьевая база развития производства АПК Краснодарского края обширна и включает: выращивание зерновых культур, подсолнечников, сахарной свеклы, овощей, фруктово-ягодных культур, яйца, мясо свинины, мелкого и крупного рогатого скота, птицы и так далее.
Текущий масштаб отрасли	20	АПК занимает более 10% от всех отраслей промышленности Краснодарского края. В 2025 году в развитие АПК данного субъекта РФ вложено более 15,8 миллиарда рублей.
Маржинальность АПК	15	Прибыль от выручки АПК Краснодарского края в 2024 году составила 862537,7 миллиона рублей, что ниже показателя за предыдущий год.
Доступность рынка сбыта	15	Доступность рынка в 2025 году характеризуется расширением направления экспорта и импорта продукции. Приоритетными государствами сбыта считаются страны Азии, Африки и Ближнего Востока.
Потенциал дальнейшего роста	30	Потенциал дальнейшего роста характеризуется следующими направлениями: 1. Развитие переработки продукции, внедрения новых технологий в эту сферу; 2. Использование семян отечественной селекции; 3. Использование новых ресурсов сбыта продукции; 4. Применение современных технологий в процессе производства животноводческой продукции; 5. Создание новых АПК в регионе.

Таблица 4 – Числовые показатели факторной оценки инвестиционной привлекательности АПК Краснодарского края [2, 4, 13]

Наименование показателя	Формула	Год					Изменение 2020 г. к 2024 г.
		2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Сырьевая база развития производства продукции, миллиарда рублей	Расходы на сырьё и материалы = (Кол. пл. в. пр. 1 × Кол. с. и м. по спецификации пр. 1 + Кол. пл. в. пр. 2 × Кол. с. и м. по спецификации пр. 2 + Кол. пл. в. пр. n ×. Кол. с. и м. по спец.продукции n) × Цена з. с. и м Iq	708,4 / 128,8 = 5,5	947,5 / 129,8 = 7,3	867,9 / 131,5 = 6,6	1359,5 / 134,6 = 10,1	128,1 / 116,7 = 11,4	0,5
Индекс производства продукции	Iq = q1p0 / q0p0, где: Iq – индекс производства продукции; q1p0 – стоимость продукции отчётного года в ценах предыдущего года; q0p0 – стоимость продукции предыдущего года в ценах предыдущего года.	110,1 / 91,4 = 1,2	115,2 / 91,5 = 1,26	112,3 / 98,7 = 1,14	114,5 / 98,4 = 1,16	116,2 / 99,1 = 1,17	1,03
Маржинальность АПК, млрд руб.	Маржинальность = Маржа / Выручка × 100%.	5,5 / 2 = 11,2	10,2 / 1,4 = 14,2	12,4 / 1,06 = 13,2	11,5 / 1,06 = 12,2	14,1 / 1,07 = 15,1	0,7
Объем экспорта продукции АПК, миллиарда долларов	ЭАПК(t) = Q1АПК(t) x P1АПК(год) + Q2АПК(t) x P2АПК(год) + ... + QnАПК(t) x PnАПК(год)	2,7	3,5	3,3	2,6	2,4	1,125

По проведенной аналитике за 2020 год Краснодарский край в рейтинге инвестиционной привлекательности АПК региона находится на втором месте после Московской области. Показатели маржинальности, объема экспорта, сырьевой базы и индекса производства продукции в 2021-2024 году растут в своих значениях, при этом увеличиваются в среднем на 0,5-5% каждый год. В итоге в 2021 и 2022 году АПК Краснодарского края сохраняет свою вторую позицию, а в 2023-2024 году занимает третье положение после Новосибирской области [2, 4, 7].

По статистическому заключению экономистов в 2025 году АПК Краснодарского края становится на второе место после Московской области, и в будущем с учетом экономического развития АПК Краснодарского края может выйти на первое место [8, 9].

Метод оценки инвестиционной привлекательности АПК субъекта страны определяет возможности установления перспективных направлений развития агропромышленных комплексов региона, а также дает возможность составить рейтинг среди всех регионов Российской Федерации. Составим таблице положительных и отрицательных сторон метода (таблица 5).

Таблица 5 – Плюсы и минусы метода факторной оценки инвестиционной привлекательности АПК Краснодарского края [1, 2]

Показатель	Характеристика
Основные плюсы метода	1. Прозрачность расчет – итоговая оценка делается по 5 показателя, показывающим достигнутый уровень отрасли; 2.Учет разных факторов; 3.Возможность дачи полной оценки потенциала региона.
Основные минусы метода	1.Затруднены расчеты рентабельности подотраслей АПК; 2. Не учитывает все возможные варианты инвестирования.

Такие методы используются преимущественно на территории Российской Федерации, однако в других странах существуют свои регионы, которые нуждаются в инвестициях для будущего развития. Здесь имеются

собственные приемы оценки инвестиционного потенциала, которые можно было бы применить или воспользоваться их положительными сторонами в российских системах работы инвестиционных организаций [7, 8].

В Соединенных Штатах Америки оценкой инвестиционной привлекательности агропромышленного комплекса региона занимаются определенные рейтинговые агентства. Они рассматривают несколько показателей работы АПК региона и затем делают полный вывод по их деятельности [1, 4, 12].

Гарвардской школой бизнеса, отслеживающей и анализирующей работу многих государственных и частных организации регионов в США, предложена методика оценки инвестиционной привлекательности АПК субъекта, основанная на 6 показателях, которые могут быть оценены приемом экспертного или(и) расчетного анализа [13].

Выполним аналитическую оценку инвестиционной привлекательности АПК Краснодарского края, она представлена в таблицах 6 и 7 (таблицы 6 и 7). Формулы, которые использовались в ходе расчета:

Формула расчет годового темпа роста:

$$ТР = Пт / Пб \times 100\% \quad (8)$$

где Пт и Пб – это показатели значений текущего и базового периодов.

Формула индекса оптовых цен (WPI), рассчитанного по методу Ласпейреса, выглядит так:

$$WPI = Текущая\ цена / Цена\ базового\ периода \times 100 \quad (9)$$

Формула расчёта индекса потребительских цен (ИПЦ) [11]:

$$ИПЦ = стоимость\ фиксированного\ перечня\ товаров\ и\ услуг\ в\ ценах\ текущего\ периода\ (С1)\ /С0\ (стоимость\ фиксированного\ перечня\ товаров\ и\ услуг\ в\ ценах\ предыдущего\ (базисного)\ периода \quad (10)$$

Таблица 6 – Оценка инвестиционного потенциала АПК Краснодарского края по методу Гарвардской школы бизнеса [4, 13]

Теоретический анализ	
Наименование показателя	Характеристика
Политическая ситуация в стране или регионе	В 2025 году страна ведет военные действия на территории Украины, которая расположена вблизи Краснодарского края, что ограничивает экспорт производимой продукции в этом регионе.
Законодательные условия для национальных и иностранных инвесторов	Законодательная база включает в себя законы Российской Федерации и региона (Закон Краснодарского края от 2 июля 2004 г. №731-КЗ «О стимулировании инвестиционной деятельности в Краснодарском крае», Закон Краснодарского края от 21 июля 2022 г. №4747-КЗ «О региональных инвестиционных проектах, реализуемых на территории Краснодарского края», Закон Краснодарского края от 28 ноября 2014 г. №3062-КЗ «О регулировании отдельных отношений в сфере семеноводства на территории Краснодарского края» и так далее).
Уровень инфляции	Уровень инфляции в Краснодаре на начало 2025 года составил 9,93%, к августу этого же года он снизился до 7,5 %.
Состояние национальной валюты	Российская валюта стала дешевле евро, доллара и юаня к августу 2025 года на 1-5%.
Возможность использования национального капитала	АПК Краснодарского края могут использовать возможности национального капитала посредством влияния следующих факторов: 1. Выгодное географическое расположение Краснодарского края; 2. Высокий производственный потенциал; 3. Выгодные погодные условия; 4. Близкое расположение к морским границам с другими странами.
Возможность вывоза капитала	АПК Краснодарского края могут экспортировать свою продукцию через морские и сухопутные пути, так как близко расположены государственные границы.

Таблица 7 – Числовые показатели оценка инвестиционного потенциала АПК Краснодарского края по методу Гарвардской школы бизнеса [3, 13]

Наименование показателя	Формула	Год					Изменение 2020 г. к 2024 г.
		2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Годовой темп прироста цены, %	ТР = Пт / Пб × 100%, где Пт и Пб – это показатели значений текущего и базового периодов.	156,7 / 128,8 = 1,2	134,6 / 129,8 = 1,037	146,7 / 131,5 = 1,11	154,2 / 134,6 = 1,15	167,8 / 116,7 = 1,43	0,84
Индекс оптовых цен, %	WPI = Текущая цена / Цена базового периода × 100.	99,7 / 99,1 × 100 = 100,6	96,4 / 95,6 × 100 = 100,8	99,8 / 99,3 × 100 = 100,5	108,4 / 97,5 × 100 = 111,2	94,9 / 93,1 × 100 = 101,9	1,0
Индекс потребительских цен	ИПЦ = С1 / С0, где: С1 – стоимость фиксированного перечня товаров и услуг в ценах текущего периода; С0 – стоимость фиксированного перечня товаров и услуг в ценах предыдущего (базисного) периода.	99,7 / 99,1 = 1	96,4 / 95,6 =1	99,8 / 99,3 = 1	108,4 / 97,5 = 1,1	94,9 / 93,1 = 1,2	0,83
Объем экспорта, миллиарда долларов	ЭАПК(t) = Q1АПК(t) x P1АПК(год) + Q2АПК(t) x P2АПК(год) + ... + QnАПК(t) x PnАПК(год)	2,7	3,5	3,3	2,6	2,4	1,125

Метод Гарвардской школы бизнеса прост в применении. Он позволяет сделать краткий вывод и на основе него составить рейтинговую оценку, а также разработать определенную стратегию инвестирования. Однако главным минусом этого подхода является субъективная оценка, которая дается экспертами. Для сравнения его с российскими методами рассмотрим плюсы и минусы использования, установленные на примере его использования в Краснодарском крае (таблица 8). По итогу этого приема видно, что возможно инвестирование в развитее АПК Краснодарского края, но имеются риски потери капитала вследствие инфляции и ограничения вывоза капитала из-за военных действий на территории Украины и закрытия границ с некоторыми странами [2, 15].

Таблица 8 – Плюсы и минусы метода Гарвардской школы бизнеса [1]

Показатель	Характеристика
Основные плюсы метода	5. Оценка делается на основе выводов экспертов; 6. Проводится учет всех рисков в сфере политической, социальной и экономической «жизни» страны; 7. Возможно построение рейтинговой таблицы на основе результатов.
Основные минусы метода	1.Ограничиность набора показателей; 2.Субъективное оценивание; 3.Отсутвие учета законодательной базы.

Все изученные методы применимы в российской системе оценки инвестиционного потенциала АПК региона, однако наиболее эффективным подходом считается количественный метод учета факторов [5].

С целью его улучшения предлагается введение дополнительных расчетов, которые использовались в других методах оценки инвестиционной привлекательности АПК и устанавливают уровень экономического и социального развития, чего не хватает в статистическом количественном приеме факторной оценки инвестиционной привлекательности АПК региона [14]. В таблице 9 отражены расчеты, которые можно добавить в этот метод.

Таблица 9 – Показатели количественного метода учета факторов оценки инвестиционной привлекательности АПК Краснодарского края, которые можно использовать для оптимизации подхода [8, 14, 16]

Показатель	Формула	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2020 к 2024 году
Экономические показатели							
Прибыль АПК, миллиона рублей	Псумм = Bi – Ci – Ki – Yi – Ai	47040,9	68604,1	81400,0	67977,1	71756,0	0,66
Показатель инвестиционной привлекательности региона	K = k1 ∗ (1 − k2), где K – показатель инвестиционной привлекательности региона; k1–экономическая компонента; k2–рисковая компонента.	2 * (1 - 0,6) = 0,8	1,2 * (1 - 0,8) = 0,24	2 * (1 - 0,3) = 1,2	0,8 * (1 - 0,2) = 0,32	2,1 * (1 - 0,3) = 1,47	0,54
Индекс производства пищевых продуктов в % к предыдущему году	Показатель «Росстата»	94,5	105,9	110,3	105,1	96,3	0,98
Рентабельность активов, %	ROA = Прибыль до налогообложения / Стоимость активов × 100%.	7,4 / 7,2 * 100 = 1,03	7,7 / 7,0 * 100 = 1,1	7,9 / 6,2 * 100 = 1,3	8,1 / 6,1 * 100 = 1,3	8,2 / 5,2 * 100 = 1,6	0,64
Рентабельность (%)	Рентабельность = (Прибыль/Себестоимость) х 100%.	17,3 / 1,88 = 32,5	17,7 / 2,06 = 36,4	10,7 / 6 = 64,0	11,4 / 3 = 34,1	15,4 / 6,37 = 34,4	0,94
Доля расходов на НИОКР в прибыли	Предполагаемый объём продукции (работ, услуг) в отчётном периоде × Расходы на НИОКР /Предполагаемый объём продукции (работ, услуг) за установленный период списания, %	68,75 / 5,5 = 12,4	55,4 / 4,2 = 13,2	101,8 / 6,7 = 15,2	101,5 / 7,1 = 14,3	64,4 / 5,8 = 11,1	1,12
Объем импорта АПК Краснодарского края, млрд. долларов	Показатель «Росстата»	1,9	2,1	2,2	2,4	2,5	0,76
Социальные показатели							
Число рабочих, задействованных в сельском хозяйстве, тыс. человек	Показатель «Росстата»	2821	2941	3017	3011	2421	1,17
Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве, тыс. человек	Показатель «Росстата»	172,3	181,4	201,6	239,2	235,7	0,73

Они выполняются по следующим формулам:

$$Псумм = B – C – K – У – A \quad (1)$$

где Псумм – суммарная прибыль сельскохозяйственных товаропроизводителей за отчётный календарный год по РФ;

B – выручка от реализации зерновых и зернобобовых культур i-го сельскохозяйственного товаропроизводителя за отчётный календарный год, млрд руб.;

C – полная себестоимость реализованных зерновых и зернобобовых, млрд руб.;

K – коммерческие расходы i-го сельскохозяйственного товаропроизводителя за отчётный календарный год, млрд руб.;

У – управленческие расходы i-го сельскохозяйственного товаропроизводителя за отчётный календарный год, млрд руб.;

A – выручка i-го сельскохозяйственного товаропроизводителя за отчётный календарный год, млрд руб. [12, 13].

Показатель инвестиционной привлекательности региона:

$$K = k1 \times (1 - k2) \quad (2)$$

K – показатель инвестиционной привлекательности региона;

k1–экономическая компонента;

k2–рисковая компонента.

Рентабельность сельскохозяйственных организаций (с учётом субсидий):

$$R = P1 / (C1 + K1 + U1) \times 100\% \quad (3)$$

где P1 – прибыль до налогообложения по сельскохозяйственным организациям, млрд. рублей;

C1 – себестоимость сельскохозяйственной продукции, включённым в отчёт, млрд. рублей;

K1 – коммерческие расходы по сельскохозяйственным, млрд. рублей;
U1 – управленческие расходы по сельскохозяйственным организациям, млрд. рублей.

Формула расчёта рентабельности активов (ROA):

$$ROA = П/ А \times 100\% \quad (3)$$

где ROA – рентабельность активов;
П – прибыль;
А – активы организации.

Доля расходов на НИОКР в прибыли [2]:

Предполагаемый объём продукции (работ, услуг) в отчётном периоде × Расходы на НИОКР/Предполагаемый объём продукции (работ, услуг) за установленный период списания, % (4)

Использование этих подсчетов даст возможность установить процент влияние всех факторов на инвестиционную привлекательность АПК региона (социальных, экологических, политических и экономических), что рентабельно в условиях современности.

Заключение

Таким образом, проделанная аналитическая и исследовательская работа позволила выделить и предложить способы улучшения наиболее эффективного метода оценки инвестиционного потенциала АПК региона, который сегодня используются на территории Российской Федерации. Удалось установить ключевые показатели и формулы, по которым проводятся расчеты, и делается итоговый вывод об инвестиционной привлекательности АПК.

Источники:

1. Бабаева, З.Ш. Методы оценки инвестиционной привлекательности агропромышленного комплекса / З. Ш. Бабаева // Актуальные вопросы современной экономики. -2019. - С. 1-4.
2. Бакитжанов, А. Инвестиционная привлекательность региона: методические подходы и оценка/А. Бакитжанов, С. Филин//Инвестиции в России. - 2001. - №5. - С.12.
3. Краснодарский край в цифрах. 2024: Краткий стат. сб./Краснодарстат – Краснодар, 2025. – 141 с.
4. Новиков, А.В. Инвестиционная привлекательность региона: учеб. пособие/отв. ред. Ю.В. Гусев. Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. - 141 с.
5. Обеспечение устойчивого развития организаций аграрного сектора : Коллективная монография / Н. В. Липчиу, А. В. Захарян, Ю. С. Шевченко [и др.] ; Под редакцией Н.В. Липчиу. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2014. – 170 с.
6. Огнева, Н.Ф. Экономическая оценка инвестиционных проектов в АПК: учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.01 Экономика /Н. Ф. Огнева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023 – 96 с.
7. Оценка основных механизмов формирования финансовой устойчивости развития организаций аграрного сектора экономики Краснодарского края: Коллективная монография / В. В. Бут, И. М. Блохина, О. Ф. Бочарова [и др.]; Под редакцией Н.В. Липчиу. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет, 2013. – 87 с.
8. Совершенствование инструментов государственного экономического регулирования АПК Краснодарского края / В. И. Гайдук, А. А. Халяпин, И. В. Заднепровский, Н. В. Гайдук // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2010. – № 25. – С. 19-26.
9. Халяпин, А.А. Направления повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предпринимательских структур АПК Краснодарского края / А. А. Халяпин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2013. – Т. 8, № 4(30). – С. 43-49.
10. Халяпин, А.А. Модернизация аграрного сектора экономики в современных условиях / А. Халяпин // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2012. – № 4. – С. 7-9.
11. Халяпин, А.А. Особенности использования методики оценки camels при оценке инвестиционной привлекательности банка с точки зрения инвестора / А. А. Халяпин, А. Ю. Юркевич, М. С. Кочка // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 27(1). – С. 215-221.
12. Халяпин, А. А. Формирование механизма государственного регулирования устойчивого развития предпринимательских структур Краснодарского края / А. А. Халяпин // Инженерный вестник Дона. – 2012. – № 4-2(23). – С. 42.
13. Rosstat.gov.ru [Электронный ресурс]. URL: https://75.rosstat.gov.ru /storage/mediabank/Расчет%20объема%20и%20индекса%20производства%20продукции%20сельского%20хозяйства.pdf (Дата обращения 26.10.2025).
14. Www.alta.ru [Электронный ресурс]. URL: https://www.alta.ru /tamdoc/22a00405/ (Дата обращения 26.10.2025).
15. Www.consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru /document/cons_doc_LAW_208104/1e84c416f81121325568 6173b3cf7e63d116797e/ (Дата обращения 26.10.2025).
16. Краснодарский край в цифрах. 2024: Краткий стат. сб./Краснодарстат – Краснодар, 2025. – 141 с.

И.А. Харитонов – аспирант, РТУ МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия, kharitonoff.iw@yandex.ru,

I.A. Kharitonov – postgraduate student, RTU MIREA – Russian technological university, Moscow, Russia.

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
DEVELOPING DIGITAL MATURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON SYSTEMS ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES

Аннотация. В статье рассматривается рекомендательный подход к развитию цифровой зрелости промышленных предприятий на основе системного анализа бизнес-процессов. Показано, что цифровая зрелость в промышленности не сводится к внедрению отдельных ИТ-решений и должна трактоваться как способность организации устойчиво достигать операционных и управленческих результатов за счёт согласованного развития процессов, данных, цифровых контуров и механизмов управления изменениями. В рамках обзорного изложения обобщены типовые проблемы фрагментарной цифровизации (разрывы на стыках, дублирование данных, конфликт KPI, рост ручных операций) и описан практический цикл повышения зрелости: приоритизация процессов, моделирование текущего состояния, диагностика зрелости, выявление причин потерь, формирование целевого состояния, подготовка портфеля инициатив и выстраивание контуров управления. Отдельное внимание уделено роли процессной архитектуры, ответственности владельцев процессов и данных, а также необходимости фиксации эффекта в процессных показателях. Практическая ценность статьи заключается в формировании понятного набора шагов, позволяющего снизить риски «лоскутной» цифровизации и повысить результативность программ цифровой трансформации в промышленности.

Absrtract. This article examines a recommended approach to developing the digital maturity of industrial enterprises based on a systems analysis of business processes. It demonstrates that digital maturity in industry is not limited to the implementation of individual IT solutions but should be understood as an organization's ability to sustainably achieve operational and management results through the coordinated development of processes, data, digital frameworks, and change management mechanisms. This overview summarizes typical problems of fragmented digitalization (gaps at interfaces, data duplication, KPI conflicts, and the growth of manual operations) and describes a practical cycle for improving maturity: process prioritization, current state modeling, maturity diagnostics, identifying the causes of losses, defining a target state, preparing a portfolio of initiatives, and building management frameworks. Special attention is paid to the role of process architecture, the responsibility of process and data owners, and the need to capture the impact in process metrics. The practical value of this article lies in the development of a clear set of steps to reduce the risks of patchwork digitalization and improve the effectiveness of digital transformation programs in industry.

Ключевые слова: цифровая зрелость, промышленное предприятие, цифровая трансформация, системный анализ, бизнес-процессы.

Keywords: digital maturity, industrial enterprise, digital transformation, systems analysis, business processes.

Введение

Цифровая трансформация промышленности в последние годы закрепилась как один из ключевых факторов конкурентоспособности: предприятия ожидают роста производительности, сокращения издержек, повышения прозрачности управления, улучшения качества и надежности поставок. Одновременно практика показывает, что «точечная» автоматизация (внедрение отдельных систем или модулей без изменения логики работы) часто дает ограниченный эффект либо приводит к осложнениям – росту ручных операций на стыках, дублированию данных, конфликтам ответственности и показателей. В результате формируется феномен фрагментарной цифровизации, когда наличие ИТ-решений не означает управляемости и воспроизводимости результата.

Для преодоления указанной проблемы в управленческой и исследовательской повестке укрепился термин «цифровая зрелость». Он используется как инструмент диагностики и планирования: предприятие оценивает, насколько оно готово и способно системно применять цифровые технологии и данные для достижения измеримых результатов, и выстраивает траекторию развития. Российские исследования последних лет подчеркивают, что цифровая зрелость промышленного предприятия должна трактоваться шире наличия технологий – как сочетание процессных, организационных и технологических характеристик, обеспечивающих устойчивый эффект цифровых изменений. При этом важно учитывать специфику промышленности: здесь особенно значимы сквозные контуры управления (планирование, производство, ТОиР, качество, снабжение и логистика), высокая цена ошибок и зависимость результата от согласованности процессов и данных [1].

С практической точки зрения наиболее перспективным является подход, в котором развитие цифровой зрелости начинается с системного анализа бизнес-процессов, а цифровые решения рассматриваются как средства устранения потерь и «узких мест», повышения управляемости и качества данных, ускорения принятия решений. Такой подход поддерживается и тем, что в России на уровне государства закреплены задачи достижения цифровой зрелости ключевых отраслей экономики и государственного управления, что стимулирует развитие методик оценки и управленческих инструментов.

Цель обзорной статьи – представить рекомендательный подход к развитию цифровой зрелости промышленных предприятий на основе системного анализа бизнес-процессов и обобщить практические шаги внедрения: от диагностики «как есть» до формирования портфеля инициатив и контуров управления изменениями.

Основная часть

Цифровая зрелость промышленного предприятия: акцент на управляемости, а не на «наличии ИТ».

В российской литературе последних лет цифровая зрелость промышленного предприятия связывается с уровнем интеграции технологий в деятельность, степенью формализации управления, готовностью работать с данными и устойчивостью организационных изменений [2]. Важный вывод, который повторяется в разных исследованиях: технологии сами по себе не создают зрелость. Цифровая зрелость возникает, когда предприятие:

− управляет деятельностью как системой взаимосвязанных процессов (имеет процессную архитектуру, владельцев процессов, прозрачные правила и метрики);

− поддерживает процессы данными требуемого качества (единые справочники, ответственность за данные, понятные правила ввода/изменения/использования);

− имеет согласованный цифровой контур (ИТ-решения и интеграции поддерживают сквозные цепочки, а

не отдельные «острова»);

– умеет управлять изменениями (компетенции, обучение, мотивация, регламенты, контроль соблюдения);

– фиксирует эффект в показателях времени, качества, стоимости, надежности и безопасности.

Практическая проблема состоит в том, что предприятия часто начинают цифровизацию «с платформ» – ERP/MES/BI/IIoT – и только потом обнаруживают, что:

– регламенты не согласованы с реальными потоками и ролями;

– данные не унифицированы, справочники расходятся;

– KPI подразделений конфликтуют (локальная оптимизация ухудшает общий результат);

– интеграции отсутствуют или избыточно сложны;

– сотрудники воспринимают изменения как «параллельную нагрузку», а не как новую норму.

Именно поэтому современные отечественные методические подходы к зрелости включают не только технологические, но и организационно-процессные компоненты. Для промышленности особенно критично начинать с процесса как базовой единицы управления: процесс задает цель, входы/выходы, роли, данные и контроль – и уже затем определяет требования к цифровому инструментарию.

Системный анализ рассматривает предприятие как сложную систему с целями, ограничениями, обратными связями и рисками. В контексте цифровой зрелости он дает три ключевых преимущества.

Во-первых, предотвращает «лоскутную автоматизацию». Анализ выявляет, где именно находится первопричина проблемы: в логике процесса, в распределении ответственности, в качестве данных, в мотивации, в интеграциях или в несогласованных показателях. Это снижает риск «лечить симптом» внедрением модуля или сервиса, который не меняет результат.

Во-вторых, переводит цифровые инициативы в язык эффекта. Промышленность управляется через показатели: цикл, выпуск, брак, простои, надежность, запасы, точность планирования. Системный анализ позволяет связать будущую цифровую инициативу с измеримыми целями (например, снижение времени переналадки, рост OEE, сокращение простоев оборудования, повышение точности план-факт и др.). Такой подход соответствует идеологии многих современных методик оценки зрелости, где важен не набор технологий, а улучшение управляемости и показателей [3].

В-третьих, выявляет зависимости и ограничения. Для промышленного предприятия характерны зависимости по цепочке: планирование → снабжение → производство → контроль качества → склад/логистика → финальный учет. Системный анализ фиксирует, какие изменения возможны без нарушения устойчивости, где необходимы «предпосылки» (например, нормализация справочников и мастер-данных до внедрения продвинутой аналитики), где нужны изменения в регламентах и обучении.

Таким образом, системный анализ бизнес-процессов выступает не «подготовительным» этапом, а ядром развития зрелости: он формирует основание для требований к данным, ИТ-ландшафту, ролям и метрикам.

Рекомендательная модель развития цифровой зрелости на основе анализа процессов.

Ниже представлен практико-ориентированный контур (цикл), который может быть использован как методическая основа программы повышения цифровой зрелости. Он не требует сложных расчетов и может внедряться поэтапно.

Шаг 1. Определить границы и приоритеты: какие процессы дают максимальный эффект.

На старте важно выбрать ограниченный набор приоритетных процессов, где:

– высокие потери (время, брак, простои, запасы);

– высокий риск (качество, безопасность, надежность поставок);

– высокая доля ручного труда/согласований;

– выраженная зависимость от данных и интеграций.

Обычно в промышленности в первую волну попадают: производственное планирование, диспетчеризация, ТОиР, управление качеством, управление запасами и снабжением, склад и логистика, управление изменениями в изделии/технологии, управленческая отчетность [4].

Шаг 2. Построить процессную архитектуру и «как есть» (As-Is) по выбранным цепочкам.

Задача – получить согласованное описание:

– кто владелец процесса (ответственный за результат);

– какие входы/выходы (данные и документы);

– какие роли участвуют (и где разрывы ответственности);

– какие ИТ-системы задействованы;

– где ручные операции, дублирование, ожидания и возвраты.

Практический принцип: моделирование должно быть «достаточным», а не идеальным. Важно увидеть стыки и потоки, а не рисовать «красивые схемы». Именно на этом этапе обычно выявляется, что разные подразделения по-разному понимают один и тот же процесс – это прямой индикатор низкой зрелости.

Шаг 3. Диагностировать текущую зрелость по процессам (без усложнения).

Чтобы статья оставалась рекомендательной, можно использовать простую диагностику по четырем блокам (по каждому процессу):

– процессное управление: есть ли владелец, регламент, SLA/сроки, показатели, контроль исполнения;

– данные: единые справочники, ответственность за качество, правила изменения, доступность, доверие к данным;

– цифровая поддержка: насколько цифровой контур закрывает сквозную цепочку (а не отдельные участки), есть ли интеграции;

– организация изменений: компетенции, обучение, соблюдение правил, мотивация, поддержка руководства.

Такая структура согласуется с современными отечественными инструментами оценки цифровой зрелости, ориентированными на комплексный характер зрелости.

Шаг 4. Провести системный анализ причин потерь и «узких мест».

Рекомендуемые приемы (простые и применимые в цеховой/управленческой практике):

– разбор «цепочек ожиданий»: где возникают очереди, согласования, простои;

– анализ возвратов: где процесс «откатывается назад» (переделки, повторные проверки, корректировки);

– анализ качества данных: где появляются ошибки, дубли, «серые» справочники;

– анализ конфликтов KPI: что оптимизируется локально и ухудшает общий результат;

– анализ рисков: что ломается при росте скорости/автоматизации (безопасность, качество, устойчивость).

В исследованиях по цифровой зрелости промышленности подчеркивается, что именно «разрывы» между элементами системы (процесс-данные-ИТ-организация) становятся ключевым источником неэффективности. Поэтому системный анализ должен быть направлен на стыки и зависимости [5].

Шаг 5. Сформировать целевую модель (To-Be).

Целевая модель должна отвечать на четыре вопроса:

– Как изменится процесс (последовательность работ, ответственность, точки контроля)?

– Какие данные становятся достоверными, и кто за них отвечает?

– Какие ИТ-компоненты нужны именно для поддержки To-Be?

– Какие показатели подтверждают, что зрелость выросла (время, качество, надежность, затраты, дисциплина исполнения)?

Шаг 6. Собрать портфель инициатив и дорожную карту.

Рекомендуется делить инициативы на 4 типа:

– процессные: регламенты, владельцы, ответственность, KPI, стандарты операций, обучение;

– данные: единые справочники, правила качества, роли владельцев данных, витрины/каталог данных;

– технологические: внедрение/развитие ERP/MES/EAM/BI, IIoT, интеграции, электронный документооборот.

– управленческие: контуры управления (комитеты, архитектурный контроль, управление изменениями).

Чтобы не уйти в «бесконечную трансформацию», дорожная карта должна быть поэтапной:

– этап 1 – создание базы (процессная карта, KPI, данные, быстрые интеграции на стыках);

– этап 2 – сквозные контуры (планирование-производство-качество-склад-финансы);

– этап 3 – продвинутая аналитика, предиктивные сценарии, оптимизация на основе данных.

Шаг 7. Выстроить контуры управления цифровой зрелостью.

Рост зрелости невозможен без постоянного управления. Минимальный набор практик:

– утвержденные владельцы процессов и владельцы данных;

– регулярный мониторинг KPI (не «раз в квартал для отчета», а как часть управления);

– контроль изменений в процессах и ИТ-ландшафте (архитектурная дисциплина);

– управление эффектом инициатив (план-факт, корректировки);

– обучение и коммуникации (чтобы цифровой контур стал нормой работы).

Наличие формализованных методик «цифровой зрелости» на уровне государства подчеркивает важность измеримости и управляемости изменений, что целесообразно переносить и на уровень предприятия, адаптируя под промышленную специфику.

Выводы

Обзор показал, что развитие цифровой зрелости промышленных предприятий целесообразно рассматривать как управляемое, системное изменение деятельности, а не как совокупность внедрений цифровых технологий. Российские исследования последних лет фиксируют комплексный характер цифровой зрелости и необходимость объединять процессные, организационные и технологические компоненты. В условиях промышленной специфики (сквозные цепочки, высокая стоимость ошибок, зависимость от качества данных) наиболее результативным является подход, в котором системный анализ бизнес-процессов становится отправной точкой: он позволяет выявлять первопричины потерь, согласовывать цели и ограничения, формировать требования к данным и цифровому контуру, снижать риски фрагментарной цифровизации.

Предложенная рекомендательная модель (приоритизация процессов → As-Is → диагностика зрелости → системный анализ причин → To-Be → портфель инициатив → контуры управления) может использоваться как методическая основа программы повышения цифровой зрелости на уровне предприятия. Ее практическая ценность – в переводе цифровой трансформации из «проекта внедрения» в управляемый цикл улучшений с измеримым эффектом, что соответствует и государственной повестке достижения цифровой зрелости ключевых отраслей. Перспективным направлением дальнейшей разработки является адаптация подхода под конкретные отрасли промышленности и формирование типовых контуров процессов и данных (планирование, производство, ТОиР, качество), ориентированных на воспроизводимый результат.

Источники:

1. Бабкин А. В., Михайлов П. А., Шкарупета Е. В., Чэнь Лэйфэй. Инструментарий оценки цифровой зрелости интеллектуальной промышленной экосистемы на основе коэволюции и экосистемной синергии // π-Economy. – 2025. – Т. 18, № 4. – С. 32–53. – URL:

https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2025/4-2025/02_Babkin%2C-Mihaylov%2C-Shkarupeta%2C-CHen.pdf (дата обращения: 10.01.2026).
2. Доржиева В. В. Цифровая трансформация промышленности в условиях внешних ограничений (на примере фармацевтической промышленности): научный доклад. – М.: Институт экономики РАН, 2023. – 54 с. – ISBN 978-5-9940-0745-7. – URL: https://www.inecon.org/docs/2023/Dorzhieva_paper_2023.pdf (дата обращения: 10.01.2026).
3. Дьяков С. А., Шер М. Л., Дудник Д. В., Миронов Л. В. Моделирование бизнес-процессов: методология, современные факторы в условиях цифровизации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 4-2. – С. 181–190. – DOI: 10.17513/vaael.2155. – URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2155 (дата обращения: 08.12.2025).
4. Краковская И., Корокошко Ю., Слушкина Ю. Цифровая зрелость промышленных предприятий: опыт оценки // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2024. – Т. 40, № 3. – С. 433–459. – DOI: 10.21638/spbu05.2024.305 (дата обращения: 20.12.2026).
5. Печаткин В. В., Ялалова А. И. Цифровая зрелость промышленных предприятий: понятийный аппарат и методические подходы к оценке // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 7. – С. 1869–1890. – DOI: 10.18334/ce.19.7.123492. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-zrelost-promyshlennyh-predpriyatiy-ponyatiynyy-apparat-i-metodicheskie-podhody-k-otsenke (дата обращения: 20.12.2025).

О.О. Храмцова – к.э.н., доцент кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, hramoo@mail.ru,

O.O. Khramtsova – candidate of economics, associate professor of the department of information and analytical support and accounting, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia;

В.С. Игнатенко – магистрант факультета корпоративной экономики и предпринимательства, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, lercn@mail.ru,

V.S. Ignatenko – master's student at the faculty of corporate economics and entrepreneurship, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia.

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННОГО КОМПЛЕКСА
THE METHODOLOGY OF COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISES OF THE DEFENSE COMPLEX

Аннотация. В статье представлено обоснование необходимости проведения комплексной оценки эффективности деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса страны, что представляется особенно важным в условиях современной геополитической ситуации. Разработана методика, основанная на интеграции финансово-экономических, операционных, управленческих и стратегических показателей. Сделан акцент на индивидуальном подходе к оценке предприятий оборонно-промышленного комплекса с учетом специфики государственного оборонного заказа, длительных производственных циклов и режимных ограничений. Методика апробирована на примере сибирской организации АО «XXX», специализирующегося на производстве боеприпасов. Результаты исследования позволили рассчитать интегральный показатель эффективности, который соответствует удовлетворительному уровню, при этом идентифицированы критические риски в области ликвидности, кадрового обеспечения и управления оборотными средствами. Предложены направления повышения эффективности через оптимизацию финансовой структуры и стабилизацию кадрового потенциала.

Abstract. The article provides a justification for the need for a comprehensive assessment of the effectiveness of enterprises of the country's military-industrial complex, which is especially important in the current geopolitical situation. A methodology based on the integration of financial, economic, operational, managerial and strategic indicators has been developed. The emphasis is placed on an individual approach to the assessment of enterprises of the military-industrial complex, taking into account the specifics of the state defense order, long production cycles and regime restrictions. The methodology has been tested using the example of the Siberian organization JSC XXX, specializing in the production of ammunition. The results of the study made it possible to calculate an integral efficiency indicator that corresponds to a satisfactory level, while identifying critical risks in the field of liquidity, staffing and working capital management. The directions of increasing efficiency through optimization of the financial structure and stabilization of human resources are proposed.

Ключевые слова: эффективность деятельности, оборонный комплекс, показатели эффективности, комплексная оценка, интегральный показатель эффективности, устойчивость, кадровый потенциал, методика, стратегическое управление.

Keywords: performance, the defense complex, performance indicators, comprehensive assessment, integral performance indicator, sustainability, human resources, methodology, strategic management.

Комплексная оценка эффективности деятельности организации представляет собой многоаспектный процесс анализа и измерения результативности функционирования хозяйствующего субъекта, охватывающий финансовые, операционные, стратегические и социальные параметры деятельности. Характеризуясь интегративностью подходов, предполагающих одновременное рассмотрение различных измерений эффективности, данная система позволяет формировать целостное представление о состоянии организации через призму взаимосвязанных индикаторов. Следует отметить, что сущность комплексной оценки заключается в диагностике способности предприятия достигать поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов, обеспечивая при этом адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Как отмечает С. С. Алексанян, экономическое содержание показателей эффективности функционирования организации включает совокупность количественных и качественных индикаторов, позволяющих оценить результативность использования материальных, финансовых и человеческих ресурсов в процессе достижения стратегических целей предприятия [2].

Данное утверждение приобретает особую актуальность применительно к предприятиям оборонно-промышленного комплекса, функционирующих в условиях повышенной регламентации деятельности, специфических требований к качеству продукции и режимных ограничений, определяющих особенности организационно-управленческих процессов.

Значение комплексной оценки для предприятий оборонно-промышленного комплекса многократно возрастает в условиях необходимости выполнения государственного оборонного заказа, требующего высокой степени надежности поставок и безусловного соблюдения качественных характеристик производимой продукции

военного назначения. Обеспечивая прозрачность финансово-хозяйственной деятельности организации для государственных контролирующих органов, комплексная оценка выступает инструментом верификации целевого использования бюджетных средств и эффективности их освоения [8].

Специфика функционирования предприятий оборонно-промышленного комплекса, обусловленная уникальностью производимой продукции, повышенными требованиями к качеству и надежности изделий, длительными производственными циклами и режимными ограничениями, детерминирует необходимость разработки специализированной методики комплексной оценки эффективности деятельности. Стандартные подходы к оценке, ориентированные преимущественно на финансовые показатели и рыночную конъюнктуру, демонстрируют ограниченную применимость для организаций данного сектора, функционирующих в условиях гарантированного государственного заказа и регулируемого ценообразования [8].

Дихотомия гражданской и военной продукции в ассортиментном портфеле предприятий ОПК требует дифференцированного подхода к оценке эффективности различных направлений деятельности, учитывающего различия в рыночных механизмах реализации и формировании финансовых результатов.

Как справедливо утверждает Н. А. Казакова, финансовый анализ деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса должен учитывать специфику формирования запасов, обусловленную длительными производственными циклами изготовления сложной технической продукции, что существенно влияет на показатели оборачиваемости и требует корректировки нормативных значений коэффициентов деловой активности [6].

Кадровая составляющая оценки эффективности предприятий ОПК приобретает критическое значение в связи с необходимостью обеспечения технологической преемственности и сохранения уникальных компетенций специалистов, работающих с режимной документацией и обладающих допусками к производству продукции военного назначения. Система показателей должна включать индикаторы, характеризующие стабильность кадрового состава, уровень квалификации персонала и эффективность воспроизводства человеческого капитала организации [1].

Стратегический блок оценки для предприятий оборонного комплекса необходимо формировать с учетом долгосрочного характера государственных контрактов, определяющих производственную программу на перспективу и обеспечивающих предсказуемость загрузки производственных мощностей. Инновационная активность организаций данного сектора, проявляющаяся через участие в опытно-конструкторских работах и создание перспективных образцов вооружений, требует специфических метрик оценки, отличных от традиционных показателей затрат на научные исследования и разработки. Экологическая составляющая деятельности предприятий ОПК, связанная с использованием специфических материалов и технологий, обуславливает необходимость включения в систему комплексной оценки индикаторов соблюдения требований промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Предлагаемая методика комплексной оценки эффективности деятельности организации оборонно-промышленного комплекса базируется на интеграции традиционных финансово-экономических индикаторов с показателями, отражающими специфику функционирования предприятий данного сектора. Структурируя систему оценки по четырем основным блокам – финансово-экономическому, операционному, управленческому и стратегическому, методика обеспечивает сбалансированное представление о результативности деятельности хозяйствующего субъекта.

По мнению И. Я. Лукасевича, финансовый менеджмент организации должен обеспечивать оптимальное соотношение между ликвидностью и рентабельностью активов, формируя структуру капитала, соответствующую стратегическим целям развития предприятия и минимизирующую стоимость привлечения финансовых ресурсов [7].

Методика предполагает использование балльной системы оценки каждого показателя по пятибалльной шкале, дифференцированной в зависимости от фактических значений индикаторов и установленных нормативов.

Применение весовых коэффициентов для различных групп показателей позволяет учитывать их относительную значимость для интегральной оценки эффективности деятельности организации. Элементы методики комплексной оценки эффективности деятельности организации представлены в таблице 1.

Интегральный показатель эффективности рассчитывается как сумма произведений баллов по каждому показателю на соответствующий весовой коэффициент, обеспечивая получение комплексной оценки деятельности организации. Интерпретация результатов производится по пятиуровневой шкале, позволяющей классифицировать эффективность деятельности от критической до высокой, что создает основу для принятия управленческих решений по совершенствованию деятельности предприятия.

Апробация разработанной методики осуществлялась на базе организации оборонно-промышленного комплекса АО «XXX», специализирующейся на выпуске боеприпасов для стрелкового оружия и демонстрирующей значительную динамику роста операционных показателей в анализируемом периоде.

Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проведенный на основании данных бухгалтерской отчетности за период 2022-2024 годов, выявил существенную асимметрию между высокими темпами роста выручки, составившими 227 процентов, и критическим ухудшением показателей ликвидности и финансовой устойчивости организации. Трансформация типа финансовой устойчивости из абсолютной в кризисную, произошедшая вследствие формирования значительного недостатка собственных оборотных средств, свидетельствует о несбалансированности структуры капитала и требует незамедлительных корректирующих воздействий.

Таблица 1 – Элементы методики комплексной оценки эффективности деятельности организации (фрагмент)

Блок оценки	Ключевые показатели	Весовой коэффициент
Финансово-экономический блок		0,35
	Коэффициент текущей ликвидности	0,08
	Коэффициент автономии	0,08
	Рентабельность активов (ROA)	0,10
	Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,09
Операционный блок		0,25
	Коэффициент оборачиваемости активов	0,06
	Производительность труда	0,07
	Коэффициент выполнения плана по выручке	0,06
	Доля брака в общем объеме производства	0,06
Управленческий блок		0,20
	Качество стратегического планирования	0,05
	Эффективность системы контроля	0,05
	Текучесть кадров	0,05
	Уровень квалификации персонала	0,05
Стратегический блок		0,20
	Инновационная активность	0,07
	Конкурентоспособность	0,06
	Адаптивность к изменениям	0,04
	Экологическая устойчивость	0,03

Согласно концепции А. Н. Мардаса, теория менеджмента предполагает необходимость обеспечения динамического равновесия между различными целевыми функциями организации, включая рост операционных результатов, поддержание финансовой устойчивости и развитие человеческого капитала [8].

Применение методики комплексной оценки к анализируемому предприятию позволило получить интегральный показатель эффективности на уровне 3,05 балла, что соответствует удовлетворительной эффективности деятельности и свидетельствует о наличии существенных резервов повышения результативности функционирования хозяйствующего субъекта. Результаты комплексной оценки эффективности деятельности АО «XXX» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты комплексной оценки эффективности деятельности АО «XXX» за 2024 год

Блок оценки	Взвешенный балл	Ключевые проблемы
Финансово-экономический блок	1,13	Снижение коэффициента автономии до 0,432; недостаточная рентабельность активов (6,05%)
Операционный блок	0,82	Низкая оборачиваемость активов (0,869); избыточные запасы с периодом оборота 475 дней
Управленческий блок	0,55	Высокая текучесть кадров (18,84%); низкий уровень квалификации персонала (20,58%)
Стратегический блок	0,55	Недостаточная инновационная активность (0,08% затрат на НИОКР)
Итоговый ИПЭ	3,05	Удовлетворительная эффективность

Детальный анализ показателей по отдельным блокам выявил, что наиболее развитым является финансово-экономический блок, набравший 1,13 балла из максимально возможных 1,75 балла по данной группе индикаторов. Данное обстоятельство подтверждает коммерческую успешность предприятия, обеспечившего значительный рост рентабельности продаж до 23,05 процентов и рентабельности собственного капитала до 13,83 процентов. Вместе с тем, критическое нарушение краткосрочной ликвидности, проявившееся в дефиците высоколиквидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств на сумму 1 526,5 миллионов рублей, формирует угрозу платежеспособности и требует оптимизации структуры оборотных активов. Управленческий и стратегический блоки, набравшие по 0,55 балла из максимально возможного 1,0 балла, демонстрируют системные дефициты в области управления человеческим капиталом и обеспечения инновационного развития предприятия.

Дополнительная оценка рисковой составляющей деятельности АО «XXX», проведенная методом экспертных оценок с привлечением десяти специалистов в сфере управления организацией, позволила идентифицировать пятнадцать ключевых рисков, десять из которых локализованы в критической зоне с интегральной оценкой от 70 до 100 баллов. Карта рисков организации, представленная в таблице 3, демонстрирует концентрацию угроз в области финансовой устойчивости, кадрового обеспечения и операционной эффективности предприятия.

Таблица 3 – Карта рисков для АО «XXX» (топ-7 критических рисков)

Фактор риска	Вероятность	Влияние	Интегральная оценка	Зона риска
Риск роста кредиторской задолженности	9,5	9,3	88,4	Критическая
Риск критической неликвидности	9,3	9,4	87,4	Критическая
Риск кадрового дефицита	9,4	9,3	87,4	Критическая
Риск производственной перегрузки	9,4	9,2	86,5	Критическая
Риск иммобилизации оборотных средств	10,0	8,3	83,0	Критическая
Риск чрезмерной длительности финансового цикла	10,0	8,3	83,0	Критическая
Риск утраты технологических компетенций	8,5	9,6	81,6	Критическая

Наиболее критичными, требующими немедленного реагирования со стороны менеджмента организации, являются риски роста кредиторской задолженности, критической неликвидности и кадрового дефицита, интегральные оценки которых превышают 87 баллов из максимально возможных 100 баллов. Увеличение кредиторской задолженности на 358,6 процентов до уровня 2 011,9 миллионов рублей при периоде оборота 198,6 дней создает давление на платежеспособность предприятия и формирует репутационные риски во взаимоотношениях с поставщиками материальных ресурсов.

Абсолютная реализация рисков иммобилизации оборотных средств и чрезмерной длительности финансового цикла, вероятность материализации которых оценена экспертами в 10,0 баллов, подтверждается фактическими данными финансовой отчетности, демонстрирующими период оборота запасов на уровне 475,4 дней. Кластер кадровых рисков, включающий угрозы дефицита персонала, утраты технологических компетенций, производственной перегрузки и высокой текучести кадров, формирует стратегическую угрозу способности предприятия выполнять государственный оборонный заказ в установленные сроки с требуемым уровнем качества продукции.

Коэффициент текучести кадров, достигший 18,84 процентов при коэффициенте оборота по выбытию 19,59 процентов, превышает допустимые нормативы для предприятий оборонно-промышленного комплекса в два-три раза. Преобладание увольнений по собственному желанию, составляющих 94,27 процентов от общего числа выбывших работников, свидетельствует о низкой удовлетворенности персонала условиями труда и системой мотивации, что требует комплексного пересмотра кадровой политики организации.

Таким образом, предложенная методика комплексной оценки эффективности деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса, основанная на интеграции финансово-экономических, операционных, управленческих и стратегических показателей с использованием балльной системы оценки и дифференцированных весовых коэффициентов, обеспечивает получение объективной и всесторонней характеристики результативности функционирования хозяйствующего субъекта.

Апробация методики на примере АО «XXX» подтвердила ее практическую применимость и способность выявлять как сильные стороны деятельности организации, так и критические зоны, требующие управленческого воздействия. Полученный интегральный показатель эффективности на уровне 3,05 балла, соответствующий удовлетворительной эффективности, отражает асимметрию между высокими коммерческими результатами предприятия и существенными дефицитами в области финансовой устойчивости, кадрового обеспечения и инновационного развития.

Для перехода на уровень хорошей эффективности организации необходимо реализовать комплекс мероприятий по следующим направлениям:

а) оптимизация структуры оборотного капитала посредством сокращения периода оборота запасов и ускорения инкассации дебиторской задолженности;

б) стабилизация кадрового потенциала через совершенствование системы мотивации, улучшение условий труда и развитие механизмов привлечения молодых специалистов;

в) интенсификация инновационной деятельности путем увеличения инвестиций в научные исследования и опытно-конструкторские работы;

г) реструктуризация краткосрочных обязательств с целью восстановления нормативного уровня ликвидности и платежеспособности предприятия.

Источники:

1. Айназаров Н., Базарова А. Методы анализа финансовой нестабильности предприятия // Символ науки. – 2025. – № 5-1. – С. 93-94.
2. Алексанян С.С. Экономическое содержание показателей эффективности функционирования организации // Вестник науки. – 2024. – Т. 3. – № 3 (72). – С. 18-21.
3. Бахарев, Д.К. Анализ методических подходов к оценке операционной эффективности предприятия // Вестник экономической безопасности. – 2025. – № 1. – С. 179-184.
4. Белозерова Е.И., Сидоренко Д.В., Тресцова Е.В. Методы оценки эффективности деятельности организации // Вестник науки. – 2025. – Т. 3. – № 3 (84). – С. 23-28.
5. Биткина И. К. Финансы организаций : учебник для среднего профессионального образования / И. К. Биткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 146 с.
6. Казакова Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 490 с.
7. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 680 с.
8. Мардас А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 293 с.

Р.М. Хузин – аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университет кооперации, Казань, Россия, ravil.irken@yandex.ru,

R.M. Khuzin – postgraduate student, Kazan cooperative institute (branch) Russian University of Cooperation, Kazan, Russia.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ИНВЕСТИЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ
IMPROVING FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE REGIONAL EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Аннотация. Актуальность совершенствования финансово-инвестиционного обеспечения цифровой трансформации региональной образовательной среды обусловлена необходимостью перехода от бюджетно-распределительной модели к результат-ориентированной парадигме, соответствующей логике «цифрового образовательного сервиса». Эмпирический анализ 114 образовательных организаций Республики Татарстан выявил системные диспропорции: перекос в сторону ИКТ-инфраструктуры при недостаточном финансировании контента и человеческого капитала, высокий уровень территориального неравенства (ΔИЦЗ = 0,62), а также доминирование бюджетных источников (92 %). В работе предложен комплекс взаимосвязанных рекомендаций, включающий дифференцированное финансирование на основе Индекса цифровой зрелости (ИЦЗ), балансировку структуры расходов (~35 % – инфраструктура, ~35 % – цифровой контент, ~30 % – развитие человеческого капитала), создание Единого координационного центра цифровой трансформации, внедрение поправочного территориального коэффициента K_tдля сельских школ и обязательную оценку интегрального возврата на инвестиции (ROI + SROI). Реализация предложенного механизма позволит повысить эффективность государственных расходов, снизить цифровое неравенство и обеспечить устойчивый социально-экономический эффект в рамках региональной экономики сферы услуг.

Abstract. The relevance of improving the financial and investment support for the digital transformation (DT) of the regional educational environment stems from the need to shift from a budget-distribution model to a results-oriented paradigm aligned with the logic of a “digital educational service.” An empirical analysis of 114 educational organizations in the Republic of Tatarstan revealed systemic imbalances: a disproportionate focus on ICT infrastructure at the expense of digital content and human capital development, a high level of territorial inequality (ΔDigital Maturity Index = 0.62), and overwhelming reliance on public funding (92 %). The study proposes an integrated set of recommendations, including differentiated financing based on the Digital Maturity Index (DMI), balanced expenditure structure (~35 % – infrastructure, ~35 % – digital content, ~30 % – human capital development), establishment of a Unified Coordination Center for Digital Transformation, introduction of a territorial correction coefficient $K_t$for rural schools, and mandatory assessment of integrated return on investment (ROI + SROI). Implementation of the proposed mechanism will enhance the efficiency of public expenditures, reduce digital inequality, and ensure a sustainable socio-economic impact within the framework of the regional service-sector economy.

Ключевые слова: цифровая трансформация образования, финансово-инвестиционный механизм, региональная образовательная среда, Индекс цифровой зрелости, ROI, SROI, результат-ориентированное финансирование, цифровое неравенство.

Keywords: digital transformation of education, financial and investment mechanism, regional educational environment, Digital Maturity Index, ROI, SROI, performance-based funding, digital inequality.

Введение

Современный этап развития региональной экономики сферы услуг характеризуется трансформацией образования из социального блага в цифровой образовательный сервис [1]. В этих условиях традиционная бюджетно-распределительная модель финансирования утрачивает свою эффективность, поскольку не обеспечивает стимулов для повышения качества, персонализации и инновационного развития [2]. Это обуславливает необходимость разработки научно обоснованного и практически применимого механизма финансово-инвестиционного обеспечения цифровой трансформации (ЦТ) региональной образовательной среды.

Целью настоящей работы является формулирование комплекса рекомендаций по совершенствованию финансово-инвестиционного обеспечения ЦТ на основе эмпирически верифицированных данных, полученных в ходе исследования 114 образовательных организаций (ОО) Республики Татарстан.

Актуальность разработки рекомендаций по совершенствованию финансово-инвестиционного механизма цифровой трансформации сферы образования региона обусловлена стратегической необходимостью перехода от описательно-аналитического этапа исследования к нормативно-управленческому.

Во-первых, эмпирические данные, полученные в ходе анализа 114 образовательных организаций Республики Татарстан, выявили системные диспропорции в структуре финансирования цифровой трансформации:

– преобладание затрат на ИКТ-инфраструктуру при недостаточном финансировании цифрового контента и кадрового развития;

– низкий уровень зрелости сельских школ (ИЦЗ < 2,0), что свидетельствует о сохраняющемся цифровом неравенстве;

– минимальная доля внебюджетных источников (около 8%), что делает систему уязвимой к колебаниям бюджетной политики [1].

Во-вторых, действующие модели финансирования остаются преимущественно бюджетными и распределительными, тогда как реализуемые стратегические инициативы («Цифровая образовательная среда», «Современная школа Татарстана», «Содействие») требуют гибких, проектно-ориентированных и результат-зависимых механизмов [2]. Отсутствие прямой связи между объемом инвестиций и измеримыми социально-экономическими эффектами снижает эффективность расходования средств.

В-третьих, международный и отечественный опыт подтверждает, что устойчивая цифровая трансформация возможна только при наличии комплексного финансово-инвестиционного механизма, сочетающего государственное софинансирование, механизмы ГЧП, подписочные модели и оценку интегрального возврата (ROI + SROI) [3, 4].

Таким образом, разработка научно обоснованных, практически применимых и территориально дифференцированных рекомендаций по совершенствованию финансово-инвестиционного механизма является ответом на вызовы современной региональной экономики сферы услуг, где образование все более трактуется как цифровой образовательный сервис, требующий адекватных экономических инструментов управления (таблица 1).

Таблица 1 – Теоретико-методологическая и практическая основа рекомендаций по совершенствованию финансово-инвестиционного механизма цифровой трансформации сферы образования на региональном уровне

Источник	Основные положения, касающиеся финансово-инвестиционного механизма ЦТО	Ключевые рекомендации / выводы
Сумина Г.А., Новикова Е.Ю. [2]	Предлагает комплексный подход к цифровой трансформации: инфраструктура, контент, кадры, управление; подчеркивает важность нормативно-правовой базы и оценки цифровой зрелости ОО	Рекомендует – внедрение оценки цифровой зрелости как основы дифференцированного финансирования; – развитие ГЧП и подписочных моделей (SaaS); – создание локальных дорожных карт цифрового развития
Кетоева Н.Л. и др. [3]	Разработана методика оценки уровня цифровой трансформации (Уцт) на основе 7 показателей; предложена модель «цифрового университета» как многофункциональной сервисной экосистемы	Предлагает: – использовать комплексную оценку эффективности (включая ROI и SROI); – применять стандарты ГОСТ Р 56261-2014 и ГОСТ Р 59870-2021 для управления цифровыми проектами; – развивать инновационное управление и привлекать внебюджетные ресурсы
Приходченко О.С. [4]	Анализирует роль цифровых технологий в стратегическом управлении регионом; отмечает приоритетность государственного финансирования (например, 59,4 млрд руб. на проект «Цифровая образовательная среда» в 2021-2024 гг.)	Акцент на стратегической целевой направленности бюджетных ассигнований и необходимости мониторинга эффективности их использования
Хузин Р.М. [5]	Комплексный анализ структуры расходов, источников финансирования и моделей оценки эффективности; эмпирические данные по 114 ОО Республики Татарстан; разработка Индекса цифровой зрелости (ИЦЗ) и модели интегрального возврата (ROI + SROI)	Формулирует системные рекомендации: – переход к результат-ориентированному финансированию; – создание единого оператора ЦТО на региональном уровне; – балансировка структуры затрат (~35% – инфраструктура, ~35% – контент, ~30% – кадры); – внедрение поправочного коэффициента K_t для сельских ОО; – обязательная оценка социального возврата (SROI)

Методология и теоретические основы

Методологическая основа разработанных рекомендаций опирается на синтез институционального, регионального, инвестиционного и системного подходов, что обеспечивает научную строгость и практическую применимость предложенных решений в контексте региональной экономики сферы услуг.

Рекомендации формируются в рамках системного подхода: интегральной модели «инвестиции → зрелость → возврат», где:

– инвестиции рассматриваются как многокомпонентный ресурс (инфраструктура, контент, кадры);

– зрелость измеряется через авторский Индекс цифровой зрелости (ИЦЗ) – пятиосевой конструкт (инфраструктурная, контентно-педагогическая, кадровая, управленческая, экосистемная оси);

– возврат оценивается комплексно: через ROI (экономический эффект) и SROI (социальный возврат: доступность, инклюзивность, персонализация).

Эта модель позволяет преодолеть фрагментарность традиционных подходов и обеспечить целостное управление цифровой трансформацией (ЦТО).

Выявленные системные диспропорции

Анализ практик финансирования ЦТ в Республике Татарстан за 2021–2023 гг. выявил следующие ключевые проблемы:

1. Структурный дисбаланс: при общем росте инвестиций на ~40 % в реальном выражении сохраняется доминирование затрат на ИКТ-инфраструктуру (~60 %), тогда как на цифровой контент и развитие кадров приходится менее 25 % [1]. Регрессионный анализ показал, что наибольший вклад в ROI вносят: доля затрат на цифровой контент ($\beta = 0{,}52$; $p < 0{,}001$) и инвестиции в цифровые компетенции педагогов ($\beta = 0{,}31$; $p = 0{,}001$) [9].

2. Территориальное неравенство: разрыв между уровнем цифровой зрелости городских и сельских ОО достигает ΔИЦЗ = 0,62 (Казань – 4,08, Актаныш – 2,11) [1]. При этом 27 % обучающихся проживают в сельской местности, что усиливает социальную поляризацию.

3. Монополизация источников: доля внебюджетных источников в 2023 г. составила лишь ~8 % [1], что делает систему уязвимой к колебаниям бюджетной политики.

4. Фрагментация управления: полномочия распределены между 7 департаментами Минобрнауки РТ, 3 операторами и более чем 40 муниципалитетами, что порождает дублирование проектов и информационную асимметрию [5].

Предложения по совершенствованию финансово-инвестиционного обеспечения

Рекомендации основаны на эмпирически верифицированном положении (принцип дифференциации): эффективность инвестиций нелинейно зависит от уровня цифровой зрелости ОО.

Установлен пороговый эффект: SROI становится статистически значимым только при ИЦЗ ≥ 2,8 ($p < 0{,}001$, U-критерий Манна–Уитни).

Это обосновывает необходимость адресного, а не равномерного распределения ресурсов, с выделением «зон цифрового отставания» (ИЦЗ < 2,0) и «лидеров» (ИЦЗ > 3,5).

Для сельских территорий вводится поправочный коэффициент K_t, учитывающий специфику доступа, кадрового потенциала и инфраструктуры.

Рекомендации ориентированы на достижение измеримых KPI (Принцип прогностичности и результат-ориентированности), а не просто на «охват» или «оснащение»:

1. Финансирование привязывается к достижению целевых значений ИЦЗ, росту доли педагогов, использующих адаптивные платформы, снижению административной нагрузки и повышению цифровой грамотности.

2. Внедряется грантовая и на основе производительности (performance-based) модель финансирования, где объем софинансирования зависит от демонстрируемых результатов.

Прогнозирование эффективности обеспечивается через регрессионные модели, подтверждающие, что ключевыми детерминантами ROI являются:

– доля затрат на цифровой контент (β = 0,52; p < 0,001),

– кадровая ось (β = 0,31; p = 0,001),

– наличие внебюджетного финансирования (β = 0,24; p = 0,004).

Для обеспечения объективности и надежности диагностики ИЦЗ применяется гибридный метод сбора данных (метод триангуляции данных):

1. Открытые объективные данные (анализ сайтов, ГИС «Образование», API-логи).

2. Анкетирование ключевых стейкхолдеров (педагоги, учащиеся, родители).

3. Экспертная оценка по методу Дельфи (17 экспертов: Минобрнауки РТ, работодатели, представители ИТ-парков, ОО).

Это исключает субъективность и завышение показателей, характерные для чисто экспертных или самоотчетных методик.

Рекомендации соответствуют действующей правовой базе:

1. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» легитимизирует образование как сферу услуг, что открывает возможности для ГЧП и рыночных механизмов.

2. Стратегия цифровой трансформации РТ (2021–2030) закладывает основу для перехода к результат-ориентированному бюджетированию.

3. Нормативные акты Минпросвещения (Приказ № 649, Распоряжения № Р-44, Р-48 и др.) задают требования к Целевой модели ЦОС, которые интегрированы в рекомендации.

Современный этап цифровой трансформации (ЦТ) сферы образования в Республике Татарстан характеризуется переходом от парадигмы «социального блага» к модели «цифрового образовательного сервиса», интегрированного в логику экономики знаний и сферы услуг [5]. В этих условиях доминирующая бюджетно-распределительная модель финансирования утрачивает свою эффективность, поскольку не обеспечивает стимулов для повышения качества, персонализации и инновационного развития. Это обуславливает необходимость стратегического сдвига к дифференцированной, результат-ориентированной модели финансирования, основанной на объективной диагностике уровня цифровой зрелости образовательных организаций (ОО).

Эмпирическое исследование, охватившее 114 ОО Республики Татарстан, позволило разработать и верифицировать авторскую модель Индекса цифровой зрелости (ИЦЗ) – пятиосевого конструкта (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация образовательных организаций (ОО) по уровню цифровой зрелости (ИЦЗ):

Уровень зрелости	Диапазон ИЦЗ	Характеристика ОО	Доля в выборке (n = 114)	Типичные представители
Консервативные («зона цифрового отставания»)	1,0-2,0	Отсутствие локальной стратегии цифрового развития Низкая оснащенность ИКТ и слабое использование цифровых сервисов Преимущественно удаленные сельские школы • ROI отрицательный или близок к нулю, SROI < 0,8	12,3 % (14 ОО)	Школы в Актаныше, Тюлячах, Муслюмово
Социально-вовлеченные	2,1-3,0	Высокая мотивация и участие в федеральных/региональных проектах («Содействие», «IT-куб») Слабая инфраструктура и низкий уровень педагогического использования цифровых ресурсов ROI умеренный (2-5 %), SROI ≈ 0,8-0,95	36,0 % (41 ОО)	Сельские школы и колледжи в районных центрах (Агрыз, Бавлы, Сарманово)
Инфраструктурные	3,1-4,0	Хорошо оснащены оборудованием и сетью Недостаточное использование цифровых инструментов в педагогике и управлении ROI 6-12 %, SROI ≈ 1,0-1,2	43,9 % (50 ОО)	Городские школы и СПО в Альметьевске, Нижнекамске, Елабуге
Лидеры («цифровые лидеры»)	4,1-5,0	Сквозная цифровая экосистема Data-driven управление, ГЧП, персонализированное обучение Высокий ROI (12–18 %) и SROI (1,4–1,7) • Все оси ИЦЗ ≥ 4,0	7,9 % (9 ОО)	Лицеи и «IT-кубы» в Казани, Набережных Челнах, Елабуге

Для реализации дифференцированного подхода рекомендуется:

– ввести в региональной бюджетной классификации отдельные строки расходов по компонентам ЦТ:

– ИКТ-инфраструктура (~35%),

– цифровой контент (~35%),

– развитие цифровых компетенций педагогов (~30%);

– разработать «цифровые бюджетные профили» для каждой ОО, привязанные к ее текущему уровню ИЦЗ и целевым KPI (например, рост доли учителей, использующих федеральные платформы до 70% за 2 года).

Такой подход обеспечивает прозрачность и предсказуемость бюджетного процесса, а также создает условия для стратегического планирования на уровне ОО.

Центральным элементом результат-ориентированной модели является финансирование на основе результатов деятельности – связывание объема финансирования с достижением измеримых результатов:

– введение грантовой поддержки для ОО, демонстрирующих устойчивый рост ИЦЗ;

– установление порогового значения ИЦЗ ≥ 2,8 как условия для получения дополнительного софинансирования (эмпирически подтверждено: именно при этом уровне начинает генерироваться значимый социальный возврат – SROI);

– применение поправочного коэффициента K_t для сельских и малокомплектных школ, что компенсирует их объективные ограничения.

Таким образом, финансирование перестает быть пассивной субсидией и превращается в активный инвестиционный инструмент, направленный на максимизацию интегрального возврата (ROI + SROI).

Переход к дифференцированной, результат-ориентированной модели финансирования является не просто управленческой мерой, а стратегической необходимостью, продиктованной эволюцией экономики образования. Он позволяет преодолеть институциональную инерцию, снизить цифровое неравенство и обеспечить устойчивую, измеримую и социально значимую отдачу от инвестиций в цифровую трансформацию сферы образования региона.

Эффективность финансово-инвестиционного механизма цифровой трансформации (ЦТ) сферы образования в регионе напрямую зависит от качества и согласованности институциональной архитектуры управления. Эмпирический анализ, проведенный в Республике Татарстан, выявил системную фрагментацию полномочий: функции распределены между 7 департаментами Министерства образования и науки РТ, 3 операторами (Республиканский центр «Цифровая школа», ЦИТО, АНО «Цифровой Татарстан») и более чем 40 муниципальными образованиями [5]. Такая децентрализованная структура порождает:

– дублирование проектов (одновременно функционировало 11 цифровых платформ, из которых лишь 4 были интегрированы);

– несогласованность метрик оценки эффективности;

– информационную асимметрию;

– снижение уровня цифровой зрелости на 22–27% (по оценкам Вихмана В.В. и Ромма М.В. [6]).

В этих условиях консолидация управления становится стратегической необходимостью для повышения ROI/SROI и обеспечения устойчивого развития цифровой образовательной экосистемы.

Рекомендуется учредить «Единый координационный центр цифровой трансформации образования при Минобрнауки РТ», объединяющий функции существующих операторов. Его ключевые задачи:

– стандартизация требований к цифровым продуктам и сервисам;

– мониторинг и оценка уровня цифровой зрелости (ИЦЗ) всех ОО;

– методическое и техническое сопровождение школ, особенно в «зонах цифрового отставания»;

– агрегация и анализ данных с использованием BI-систем в режиме реального времени;

– координация внедрения федеральных и региональных инициатив («Цифровая образовательная среда», «Современная школа Татарстана», «Содействие»).

Опыт Эстонии (платформа eKool) и практика Республики Татарстан («Современная школа Татарстана») подтверждают, что централизованная архитектура позволяет сократить административную нагрузку педагогов на 15–20 часов в год и повысить прозрачность управления [2].

Для преодоления «разрыва реализации» (policy implementation gap) необходимо:

– формировать межведомственную рабочую группу с участием представителей:

– Минобрнауки РТ и Минцифры РТ,

– ИТ-парка Казани,

– ведущих вузов (КФУ, КНИТУ),

– работодателей («Татнефть», «КАМАЗ»),

– EdTech-компаний;

– внедрить сквозные KPI, единые для федерального, регионального и муниципального уровней (например, доля ОО с ИЦЗ $\geq 3{,}0$; уровень использования федеральных платформ $\geq 70\%$).

– обязать все ОО разрабатывать локальные дорожные карты цифрового развития, согласованные с региональной стратегией.

Институциональная консолидация должна включать расширение участия негосударственных акторов:

– создание EdTech-акселератора при ИТ-парке Казани для поддержки стартапов в сфере цифрового образования;

– стимулирование корпоративных инвестиций через социальные инвестиции (КСО) и налоговые льготы за создание IT-лабораторий, профориентационных платформ, цифровых тренажеров;

– внедрение гибридных контрактов с частными поставщиками (например, «ЯКласс», «Учи.ру»), предусматривающих обязательную локализацию контента (в том числе на татарском языке) и долгосрочное сопровождение [7].

Консолидация управления цифровой трансформацией – не административная, а стратегическая мера, направленная на повышение системной эффективности инвестиций. Она позволяет:

– устранить дублирование и фрагментацию;

– обеспечить сквозную интеграцию данных и сервисов;

– создать условия для масштабирования успешных практик;

– сформировать устойчивую цифровую экосистему, ориентированную на потребителя (обучающегося, педагога, работодателя).

Без институциональной консолидации даже самые значительные финансовые вложения будут давать субоптимальный возврат, что подтверждается как российским, так и международным опытом.

Эффективность цифровой трансформации (ЦТ) сферы образования в регионе определяется не столько объемом выделяемых средств, сколько рациональной структурой расходов и диверсификацией источников финансирования. Эмпирический анализ практик Республики Татарстан за 2021-2023 гг. выявил устойчивую тенденцию: при общем росте инвестиций в ЦТ на ~40% в реальном выражении сохраняется дисбаланс в распределении ресурсов – преобладают затраты на ИКТ-инфраструктуру при недостаточном финансировании контента и кадрового развития [1]. В этих условиях оптимизация структуры и источников финансирования становится ключевым условием повышения интегрального возврата (ROI + SROI).

Согласно исследованиям, Еленева Ю.А., Лях Ю.А. и Гриценко С.С. [8, 9], качество образования напрямую зависит от рациональной структуры финансирования, а не только от его объема. На основе регрессионного анализа (n = 114 ОО) установлено, что наибольший вклад в ROI вносят:

– доля затрат на цифровой контент ($\beta = 0,52$; $p < 0,001$),

– инвестиции в развитие цифровых компетенций педагогов ($\beta = 0,31$; $p = 0,001$).

В то же время дальнейшее наращивание ИКТ-инфраструктуры демонстрирует эффект насыщения ($\beta = 0,11$; $p = 0,092$).

Рекомендуется закрепить целевое соотношение расходов на уровне:

– ~35% – цифровой контент (адаптивные платформы, локализованные курсы, VR/AR-тренажеры);

– ~35% – ИКТ-инфраструктура (устройства, сеть, облачные сервисы, кибербезопасность);

– ~30% – развитие человеческого капитала (переподготовка, цифровые тьюторы, ИТ-координаторы, нематериальная мотивация).

Такой баланс соответствует лучшим мировым практикам (Финляндия, Эстония) [10] и обеспечивает переход от «цифровых стен» к «цифровым сервисам».

В 2023 г. доля внебюджетных источников в финансировании ЦТ в РТ составила лишь ~8%, что делает систему уязвимой к бюджетным ограничениям [5]. Между тем международный опыт показывает, что устойчивость достигается при доле внебюджетного финансирования 15-25%.

Рекомендуемые механизмы диверсификации:

Государственно-частное партнерство (ГЧП):

– создание EdTech-акселератора при ИТ-парке Казани;

– заключение долгосрочных контрактов с EdTech-компаниями («ЯКласс», «Учи.ру») с обязательным локализационным компонентом (адаптация под татарский язык, региональные кейсы);

– стимулирование корпоративных инвестиций через налоговые льготы и программы КСО (например, IT-лаборатории от «Татнефти» и «КАМАЗа»).

Подписочные модели (SaaS/PaaS):

– легализация платных дополнительных образовательных услуг на базе цифровых платформ;

– внедрение семейных подписок на профориентационные и развивающие сервисы.

Грантовая поддержка:

– участие в международных программах (ЕС, ЮНЕСКО, Всемирный банк);

– конкурсные гранты на разработку инклюзивного и регионального контента.

Переход от распределительного к проектно-ориентированному финансированию позволяет повысить гибкость и результативность:

Масштабирование успешных пилотов:

– «IT-кубы», «Точки роста», «Содействие» – перевод из режима эксперимента в устойчивую программу с четкими KPI и дорожными картами.

Программно-целевой подход:

– утверждение «дорожных карт цифрового развития» для каждой ОО с этапами, бюджетом и метриками (ИЦЗ, доля активных пользователей, уровень цифровой грамотности).

Performance-based funding: привязка объема софинансирования к достижению порогового значения ИЦЗ ≥ 2,8, при котором начинает генерироваться значимый SROI.

Цифровая трансформация сопровождается ростом OPEX-расходов (против традиционных CAPEX):

– лицензирование ПО и облачных сервисов;

– техническая и методическая поддержка;

– обновление контента;

– обучение пользователей.

Рекомендуется: пересмотреть подходы к бюджетному планированию – ввести долгосрочные OPEX-строки (на 3-5 лет) для обеспечения устойчивости цифровых сервисов.

Оптимизация структуры и источников финансирования – это не техническая, а стратегическая задача, направленная на повышение устойчивости, гибкости и возврата на инвестиции в цифровую трансформацию образования. Ее реализация позволит:

– сбалансировать инвестиции между инфраструктурой, контентом и кадрами;

– снизить зависимость от бюджетного цикла;

– создать условия для масштабирования инноваций;

– обеспечить устойчивый социально-экономический эффект (ROI ≥ 12%, SROI ≥ 1,4).

Это соответствует парадигме «цифрового образовательного сервиса» и вносит вклад в развитие региональной экономики сферы услуг.

Цифровая трансформация сферы образования в Республике Татарстан, несмотря на значительные достижения (охват ЦОС – 89%, средний ИЦЗ – 3,14), сталкивается с устойчивым территориальным дисбалансом: разрыв между уровнем цифровой зрелости городских и сельских образовательных организаций (ОО) достигает ΔИЦЗ = 0,62 (Казань – 4,08, Актаныш – 2,11) [1]. Такое «цифровое неравенство» не только снижает общий SROI (социальный возврат на инвестиции), но и усиливает социальную поляризацию, ограничивая доступ к качественному образованию для 27% обучающихся, проживающих в сельской местности. В этих условиях преодоление территориального разрыва становится стратегическим приоритетом финансово-инвестиционного механизма.

Для ОО с ИЦЗ < 2,0 (в основном – удаленные сельские школы) рекомендуется ввести специальный режим государственной поддержки, включающий:

1. Повышенный коэффициент K_t при распределении субвенций, компенсирующий:

– ограниченный доступ к скоростному интернету,

– дефицит ИТ-кадров,

– высокие логистические издержки.

2. Мобильные цифровые лаборатории – передвижные комплексы с VR/AR-оборудованием, робототехникой и цифровыми тренажерами, обслуживающие 3–5 школ в радиусе 50 км.

3. Гранты на создание «точек цифрового притяжения» – мини-хабов на базе районных школ с функциями обучения, методической поддержки и технического обслуживания.

На основе успешного опыта «IT-кубов» и «Точек роста» предлагается создать сеть региональных цифровых хабов в 12 ключевых центрах (Елабуга, Лениногорск, Заинск, Агрыз, Бавлы и др.), которые будут выполнять функции:

1. методического центра: обучение педагогов, разработка локализованного контента (в т.ч. на татарском языке);
2. технической поддержки: удаленное сопровождение, ремонт оборудования, обеспечение кибербезопасности;
3. платформы взаимодействия: организация профориентационных мероприятий с участием работодателей («Татнефть», «КАМАЗ», «Алабуга»).

Это позволит сократить «последнюю милю» цифровой трансформации и обеспечить равный доступ к цифровым сервисам вне зависимости от места проживания.

Для усиления эффекта необходимо синхронизировать региональные усилия с федеральными программами:

1. «Цифровая деревня»: завершить 100%-ное подключение сельских школ к скоростному интернету и оснащение цифровыми классами (2022–2024 гг.).
2. «Физико-математический прорыв»: обеспечить охват сельских школ онлайн-курсами ведущих вузов (КФУ, МФТИ, ВШЭ).
3. Проект «Содействие»: расширить сквозные траектории «школа → вуз → работодатель» на сельские территории (сейчас охват – 35 тыс. школьников, преимущественно из городов).

Финансовые и нормативные меры:

1. Ввести целевую статью расходов в бюджете РТ: «Преодоление территориального цифрового неравенства» с минимальной долей 15% от общего объема инвестиций в ЦТО.
2. Разработать «дорожные карты цифрового развития» для каждого муниципалитета с учетом его социально-экономического профиля.
3. Утвердить региональный стандарт цифровой доступности, гарантирующий:

– наличие цифрового координатора в каждой ОО,

– подключение к единой платформе «Современная школа Татарстана»,

– ежегодное повышение квалификации педагогов по цифровой педагогике.

Преодоление цифрового неравенства – это не только социальная, но и экономическая задача. Эмпирические данные показывают: рост ИЦЗ на 1 балл в сельской местности коррелирует с увеличением SROI на 0,34 ед. ($p < 0,01$), что делает инвестиции в «зоны отставания» высокоэффективными. Реализация предложенных мер позволит к 2030 году:

– снизить территориальный разрыв до ΔИЦЗ ≤ 0,3;

– повысить долю сельских ОО с ИЦЗ ≥ 2,8 до 70%;

– обеспечить равные образовательные возможности для всех обучающихся Республики Татарстан.

Это соответствует как национальным целям («Образование», «Цифровая экономика»), так и принципам справедливости и инклюзивности в региональной экономике сферы услуг.

Проведенное исследование выявило ключевые диспропорции и системные барьеры, сдерживающие эффективность цифровой трансформации (ЦТ) сферы образования в Республике Татарстан: фрагментация управления, доминирование бюджетного финансирования (~92%), дисбаланс структуры затрат (перекос в сторону инфраструктуры), а также устойчивое территориальное неравенство (ΔИЦЗ между городскими и сельскими ОО достигает 0,62). В этих условиях разработанные рекомендации носят не только прикладной, но и стратегический характер, направленный на переход от модели «социального блага» к парадигме «цифрового образовательного сервиса», интегрированного в экономику знаний и сферу услуг.

Сводная модель совершенствования финансово-инвестиционного механизма охватывает пять взаимосвязанных направлений:

1. Стратегическое – переход к дифференцированной, результат-ориентированной модели финансирования на основе объективной диагностики уровня цифровой зрелости (ИЦЗ) и внедрения performance-based funding (финансирование, основанное на результатах деятельности);

2. Институциональное – консолидация управления через создание Единого координационного центра ЦТО и усиление межуровневой координации;

3. Экономико-инвестиционное – оптимизация структуры расходов (~35% – контент, ~35% – инфраструктура, ~30% – кадры) и расширение внебюджетных источников (ГЧП, SaaS, гранты);

4. Методологическое – обязательное применение интегральной оценки эффективности (ROI + SROI) и внедрение «Калькулятора эффективности ЦТ» на базе платформы «Современная школа Татарстана»;

5. Территориальное – адресная поддержка «зон цифрового отставания» через мобильные лаборатории, региональные хабы и поправочный коэффициент K_t для сельских ОО.

Реализация предложенного комплекса мер позволит к 2030 году достичь следующих целевых ориентиров:

– повышение среднего ИЦЗ до 3,5+;

– увеличение доли внебюджетного финансирования до 15–20%;

– снижение территориального разрыва до ΔИЦЗ $\leq 0{,}3$;

– обеспечение устойчивого интегрального возврата: ROI $\geq$ 12%, SROI $\geq 1{,}4$.

Заключение

Предложен комплекс взаимосвязанных, научно обоснованных и практически реализуемых рекомендаций по совершенствованию финансово-инвестиционного механизма на основе выявленных системных диспропорций в структуре и механизмах финансирования цифровой трансформации образования в Республике Татарстан, включающий переход к дифференцированному, результат-ориентированному финансированию на основе уровня Индекса цифровой зрелости (ИЦЗ), балансировку структуры расходов (~35 % – инфраструктура, ~35 % – цифровой контент, ~30 % – развитие человеческого капитала), создание единого координационного центра цифровой трансформации, внедрение поправочного территориального коэффициента K_t для сельских образовательных организаций и обязательную оценку интегрального возврата на инвестиции (ROI + SROI), что обеспечивает синергетический баланс между рыночной эффективностью, социальной справедливостью и педагогической целесообразностью в рамках региональной экономики сферы услуг.

Таким образом, представленные рекомендации формируют научно обоснованную, практически применимую и институционально укорененную модель финансово-инвестиционного механизма, адекватную вызовам цифровой экономики. Они вносят вклад как в теорию региональной экономики сферы услуг, так и в практику государственного управления образованием на субъектовом уровне, обеспечивая баланс между рыночной эффективностью, социальной справедливостью и педагогической целесообразностью.

Источники

1. Черняков М.К., Хузин Р.М. Механизмы цифровой трансформации образовательной среды: теоретические и прикладные аспекты // Modern Economy Success. 2025. № 3. С. 319–328. EDN ESDBJJ.
2. Сумина Г. А. Цифровая трансформация образования: методические рекомендации / Г. А. Сумина, Е. Ю. Новикова. – Саратов: ГАУ ДПО «СОИРО», 2021. – 28 с.
3. Кетоева Н. Л. Модель трансформации управления образовательной деятельностью в условиях цифровой экономики / Н. Л. Кетоева, М. А. Знаменская, В. К. Драницына // Экономика и качество систем связи. – 2024. – № 2. – С. 46–56.
4. Приходченко О. С. Цифровые технологии в стратегическом управлении регионом / О. С. Приходченко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – № 1. – С. 85–94.
5. Хузин Р.М., Берестов Н.В., Черняков М.К. Роль институтов в стимулировании процессов цифровой трансформации экономики образования // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 24, № 12. С. 115–120. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.24.017
6. Вихман В.В., Ромм М.В. Оценка цифровой зрелости образования // Science for Education Today. 2022. № 5. С. 40–56. DOI: 10.15293/2658-6762.2205.03.
7. Приоритеты и модели цифровизации педагогического образования / под ред. Г.И. Кириловой. В.К. Власовой. – Казань: Издательство Казанского университета. 2022. – 118 с.
8. Еленева, Ю. Я. Цифровая трансформация образовательных организаций высшего образования: современное состояние, задачи, риски / Ю. Я. Еленева, А. А. Можаровская, Д. И. Демушкин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1149-1170. – DOI 10.18334/epp.14.4.120670.
9. Лях, Ю. А., Гриценко С. С. Финансирование образования в России: проблемы и перспективы // Наука и образование сегодня. 2025. №1 (82). – С. 6-8.
10. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2024. 412 p. DOI: 10.1787/e1234567-en.

Л.Н. Черкасова – к.филол.н., доцент кафедры «Иностранные языки», Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия, cherkasovaln@yandex.ru,

L.N. Cherkasova – candidate in philology, associate professor of the chair «Foreign languages», Rostov state transport university, Rostov-on-Don, Russia.

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОТНОШЕНИЯ К ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ В ОБРАЗОВАНИИ
SOCIO-ECONOMIC JUSTIFICATION OF CHANGING THE ATTITUDE TOWARDS A FOREIGN LANGUAGE IN THE EDUCATION

Аннотация. Актуальность работы обусловлена снижением интереса к овладению иностранными языками, что в результате политических амбиций западных стран привело к изменению картины мира, привело к потере связей со многими странами, культурами и народами. Целью исследования является социально-экономическое обоснование необходимости владения иностранными языками. В процессе исследования были применены методы статистического анализа, синтеза теоретического материала и практических данных. На основании работ российских ученых и педагогов, занимающихся изучением проблем в системе образования, были выделены основные аспекты, обеспечивающие социально-экономическую необходимость владения иностранными языками в современном социуме. Изменение парадигмы образования обусловило персонализацию методологии, внедрение креативных способов обучения, основанных на технологических инновациях, внедрение экономических и производственных учреждений в образовательный процесс, чтобы обеспечить стабильность государства и его экономическое развитие.

Abstract. The relevance of this study stems from the decline in interest in foreign language acquisition, which, as a result of Western countries' political ambitions, has altered the worldview and led to the loss of connections with many countries, cultures, and peoples. The aim of the study is to provide a socioeconomic justification for the need for foreign language proficiency. The research utilized statistical analysis and the synthesis of theoretical material and practical data. Based on the work of Russian scholars and educators studying issues within the education system, the key aspects that underlie the socioeconomic necessity of foreign language proficiency in modern society were identified. The change in the educational paradigm has led to the personalization of methodology, the introduction of creative teaching methods based on technological innovations, and the integration of economic and industrial institutions into the educational process to ensure the stability of the state and its economic development.

Ключевые слова: конкурентоспособность, иноязычные компетенции, инновационные технологии в образовании, когнитивные способности.

Keywords: competitiveness, foreign language competencies, innovative technologies in education, cognitive abilities.

Введение

Период геополитических трансформаций, затронувший все сферы общества, в настоящее время претерпевает изменения, которые требуют анализа их целесообразности и объективной необходимости. Система образования, долгое время существовавшая и работавшая в соответствии с западными критериями, меняет свою методологию с ориентацией на персонализацию обучения с использованием технологических инновационных возможностей.

В статье подчёркивается актуальность переориентации профессионально ориентированного обучения иностранным языкам в техническом вузе на развитие творческих способностей студентов. Доказано, что творческая личность лучше адаптируется к современным социально-экономическим условиям. Занятия по иностранному языку являются качественной основой для развития творческого мышления и навыков. Специфика таких занятий заключается в коммуникативной направленности, возможности применения студентами профессиональных знаний и навыков в межкультурной профессиональной коммуникации, а также в освоении новых социальных и профессиональных ролей. Основой для развития творческих способностей должна стать работа с профессионально ориентированной литературой на иностранном языке, которая проводится с использованием следующих педагогических инструментов и технологий: метода проектов, ролевых игр, веб-квестов и метода ассоциативного письма. Подчёркивается, что использование этих технологий, основанных на работе с профессиональными текстами на занятиях по иностранному языку, обеспечивает синтез изучаемого материала и самостоятельной познавательной деятельности, помогает создать ситуацию успеха, тем самым повышая самооценку учащихся и совершенствуя навыки подготовленной и спонтанной речи в различных ситуациях профессионального межкультурного общения, а также укрепляет мотивацию к изучению иностранных языков и формирует такие личностные качества, как настойчивость, тактичность и ответственность. Использование данных технологий обусловлено тем, что они направлены на понимание студентами профессионально значимой информации, представленной в специализированной литературе, понимание коммуникативной цели профессионального общения и применение способов представления информации в соответствии с указанной коммуникативной целью.

Основная часть

Материалом для исследования послужили труды современных ученых, занимающихся проблемами социального и экономического развития общества в современных экстремальных условиях. В результате анализа работы С.Н. Апенько, А.В. Лукаша, А.И. Давыдова, которые указали на актуальную тенденцию к интеграции работодателей и университетов, была логично установлена важность формирования нового социального капитала, образованного взаимосвязанной работой работодателя и будущего специалиста-выпускника вуза [1]. Ранее о коллаборации вузов и руководителями предприятий различных сфер экономики писал М.В. Гогитидзе, предложивший на базе вузов создание бирж труда, в рамках которых осуществляется удовлетворение потребностей экономического сектора [2] посредством ресурса студентов-выпускников. Тем не менее, если инвестиции государства в развитие человеческого интеллектуального капитала будут ограничены узкопрофильной подготовкой в рамках конкретной деятельности, может быть утрачена возможность потенциального интеллектуального развития человека: коммуникативные способности, речевые навыки напрямую связаны с говорением, умением высказывать свое мнение, устанавливать логические связи, участвовать в обсуждении, приводить собственные аргументы. А

это значит, что сформированные лингвистические компетенции являются базой для дальнейшего развития интеллекта индивидуума и социума в целом.

В настоящее время появляется множество работ ученых и педагогов, посвященных исследованию способов и возможностей применения новых технологий, обеспечивающих не только развитие национальной экономики, но формирующих поколение будущих специалистов, свободно владеющих этими технологиями [3, 4, 5, 6]. Ю.Ю. Тимофеев отмечает, что в условиях острой конкуренции, международных проблем и противоречий для российского государства очень важно быстро и эффективно наращивать технологическое внедрение проектов в производственный процесс [7]. Однако даже в таких трудных условиях существования российского государства именно знание иностранных языков, владение коммуникативными навыками может способствовать результативному взаимообмену информацией. С.В. Аверьянова также утверждает, что знание иностранных обусловливает способность устанавливать контакты и осуществлять коммуникацию на иностранном языке, работать с профессиональной документацией, читать иностранную литературу, вести письменное и устное общение со специалистами своей профессиональной области [8]. Все эти возможности обеспечивают эффективное сотрудничество с иностранными партнерами, способствуют реализации стратегических и тактических планов как государства в целом, так и каждого предприятия, ориентированного на расширение производственных контактов.

В результате изменения образовательной парадигмы и экономически необходимого единства экономики и образовательных учреждений, сама методика преподавания должна соответствовать динамичному развитию экономических процессов. Несомненно, что это требует трансформации традиционной моделей и перехода к обучению с опорой на инновационные методы [9]. Однако, если говорить об обучении иностранному языку, то технологические способы, привлекательные для молодежи, привычно использующей компьютеры и планшеты, то необходимо учитывать, что коммуникация при помощи нейросетевых переводчиков, с одной стороны, упрощает процесс общения, с другой – тормозит развитие когнитивных способностей молодого человека. К тому же, при подобном способе обмена информацией не происходит передача эмоций, оттенков, нюансов, не учитывается культурный аспект и иная ментальность. Следовательно, образовательные учреждения должны динамично адаптировать академический материал и учебные программы к бизнес-пространству, обеспечивая актуальные и конкурентоспособные знания [10].

Коллаборация экономики и образовательных учреждений повлияла на востребованность специалистов с хорошим уровнем владения иностранным языком или даже несколькими языками, т.к. такие специалисты могут работать в составе разных национальных групп, участвовать в проведении онлайн-конференций, решать множество производственных вопросов по Интернету, выполнять задания, находясь в любой точке мира, а также общаться и консультироваться с иностранными специалистами своей производственной сферы. Такие специалисты привлекают работодателей, потому что могут ускорить процесс обсуждения во время переговоров, способны привлечь новые инвестиции или, работая с патентами или документацией, сообщить о новейших производственных возможностях и достижениях. В современном мире знание иностранных языков является необходимым условием и требованием для эффективной работы специалиста любой отрасли экономики.

Таким образом, экономические факторы, влияющие на востребованность специалистов с высоким уровнем владения иностранным языком, отражают социальную потребность общества, развитие которого не может происходит внутри одного только общества. Современный мир и экономики разных стран находятся в постоянном взаимодействии, контакты и сотрудничество разных народов обеспечивают не только культурный обмен, но и функционирование всех сфер социума и производства.

В связи с этим наблюдаемая в последнее время тенденция к уменьшению времени периода изучения иностранного языка представляется нецелесообразной и нелогичной. Наоборот, анализ социальных причин для изучения иностранных языков отражает востребованность общества в специалистах, знающих специфику других культур, национальные особенности быта и традиций, способных адаптироваться к иным социальным условиям и другой действительности. Продуктивную социализацию может обеспечить только высокий уровень владения иностранным языком. В Таблице «Факторы, определяющие социально-экономическую необходимость знания иностранных языков и владения иноязычными компетенциями», представленной ниже, отражена классификация факторов, которые следует учитывать при разработке академических программ обучения иностранных языков и их внедрении в учебный процесс.

Таблица 1 – Факторы, определяющие социально-экономическую необходимость знания иностранных языков и владения иноязычными компетенциями

Экономические	Повышение конкурентоспособности специалиста, что выгодно как для самого специалиста, так и для предприятия в целом
	Более высокая зарплата по сравнению с другими специалистами, гне владеющими иностранными языками
	Развитие связей с иностранными партнерами и компаниями, что дает возможность расширения производства, привлечения клиентов и иностранных капиталов, а также экономического роста для компании и государства
	Возможность работать в многонациональной команде, понимая и учитывая особенности менталитета представителей разных народов и культур
Социальные	Личностное интеллектуальное развитие, основанное на совершенствовании когнитивных возможностей человека
	Понимание традиций, норм и правил других народов, других этнических и культурных групп
	Возможность интегрироваться в жизнь другого сообщества или страны

Социально-экономическая востребованность общества в специалистах, владеющих иностранными языками, определяет стратегические ориентиры для развития самого общества. Эта проблема поднимается в работах Е.А. Самородовой, Ю.В. Борисовой и др. [11, 12], отмечающих эффективность применения технологических

способов при обучении иностранным языкам и развивающих не только языковые компетенции, но и творческие способности обучаемых.

В результате анализа научных исследований, посвященных проблеме обучения иностранным языкам, которая в настоящее время стала особенно острой, определены социально-экономические факторы, обусловливающие необходимость интенсификации академических программ обучения иностранным языкам. Трансформация парадигмы образования в процессе интегрирования экономики в образовательные учреждения находится в состоянии, когда еще не все вопросы решены, не все аспекты отражены в учебных программах, не все финансовые вопросы отработаны и приняты для реализации. Однако быстро растущее число обучающих нейросетевых платформ постепенно замещает традиционную методологию, меняя архитектуру образовательного пространства. Появление новых обучающих бизнес-моделей обеспечивает доступность обучающего контента нового формата. Разработка онлайн и микрокурсов, виртуальных симуляций и геймификаций на данном этапе дает возможность создания гибридных курсов, в которых обучение происходит при комбинированном использовании традиционных и инновационных методов обучения.

Выводы

В заключение необходимо отметить, что наряду с профессиональными компетенциями именно свободное владение иностранным языком позволяет проводить деловые переговоры, следя за точностью сохранения информации при переводе и в соответствии с целями безопасности. Свободная коммуникация и сформированные иноязычные компетенции являются основанием не только для заключения взаимовыгодной сделки, но главным образом возможностью для установления и долгосрочного сохранения контакта с зарубежным партнером, основанного на знании другой ментальности, другой культуры, иной языковой системы. Кроме того, и в соответствии с задачами ФГОС о личностном развитии специалистов, иноязычные компетенции улучшают когнитивные способности человека, повышают его личную конкурентоспособность и приоритетность компании на рынке труда.

Источники:

1. Апенько С. Н., ЛукашА.В., Давыдов А.И. Интеграция университетов и работодателей – потенциал в формировании социального капитала // Высшее образование в России. 2024. Т.33. №7. С. 144-164. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-7-144-164 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-universitetov-i-rabotodateley-potentsial-v-formirovanii-sotsialnogo-kapitala (дата обращения: 22.02.2026).
2. Гогитидзе М. В. Повышение уровня трудоустройства выпускников вузов посредством коллаборации учебных заведений с представителями реального сектора экономики // Вестник Академии знаний. 2020. №4 (39). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-urovnya-trudoustroystva-vypusknikov-vuzov-posredstvom-kollaboratsii-uchebnyh-zavedeniy-s-predstavitelyami-realnogo (дата обращения: 22.02.2026).
3. Алмазова Н. И., Шимичев А. С., Оберемко О. Г. (2022). Формирование основ методической креативности преподавателей иностранных языков в процессе лингвистической подготовки в вузе. В кн.: Былева Д., Нордманн А. (ред.) Технологии, инновации и креативность в цифровом обществе. PCSF 2021. Конспект лекций по сетям и системам, том 345. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89708-6_60.
4. Энгенесс, И., Нор, М., Фоссланд, Т. (2026). Чат-боты с искусственным интеллектом для преподавателей: трансформация онлайн-обучения в сфере высшего образования. В кн.: Хамоник, Э., Шаррок, Р. (ред.) Цифровое образование: формирование устойчивого непрерывного обучения для всех в эпоху искусственного интеллекта. EMOOCS 2025. Конспект лекций по информатике, том 15733. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00056-9_18.
5. Шубина А. О. Тенденции и перспективы смены английского языка как доминирующего иностранного языка в российской образовательной системе на восточные языки // Проблемы современного образования. 2025. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-perspektivy-smeny-angliyskogo-yazyka-kak-dominiruyuschego-inostrannogo-yazyka-v-rossiyskoy-obrazovatelnoy-sisteme-na (дата обращения: 15.01.2026).
6. Прошина З. Г. Обучение западноевропейским языкам с поворотом на восток: что это предполагает? // Вестник Московского университета. Серия 19. Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2024. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-zapadnoevropeyskim-yazykam-s-povorotom-na-vostok-chto-eto-predpolagaet (дата обращения: 15.01.2026).
7. Тимофеев Ю.Ю. Направления совершенствования института образования в целях развития молодежного научного творчества / Естественно-гуманитарные исследования № 5 (61), 2025. С.757-762.
8. Аверьянова С.В. Роль иностранных языков в формировании экономической культуры современного студента // Основные тенденции и перспективы развития в области преподавания иностранных языков на современном этапе: сборник статей по материалам V Международной научно-практической конференции 21 июня 2023/Под ред. Е.Л. Туницкой; Выпуск № 5 Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. - М.: ВАВТ, 2023 - 148 с.
9. Артыкова Ш. Экономические и социальные преимущества изучения иностранных языков // Вестник науки. 2025. №2 (83). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-i-sotsialnye-preimuschestva-izucheniya-inostrannyh-yazykov (дата обращения: 23.02.2026).
10. Перфильева, П. А. Трансформация образовательных институтов в условиях экономических изменений: вызовы и возможности / П. А. Перфильева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2024. – № 4 (503). – С. 198-199. – URL: https://moluch.ru/archive/503/110761.
11. Самородова Е. А., Беляева И. Г., Бирова Ж., Кобыларек А. (2022). Технологические методы творческого преподавания и изучения иностранных языков. В кн.: Былёва Д., Нордманн А. (ред.) Технологии, инновации и креативность в цифровом обществе. PCSF 2021. Конспект лекций по сетям и системам, том 345. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89708-6_65.
12. Борисова Ю. В., Маевская А. Ю., Скорнякова Е. Р. (2022). Развитие творческих способностей студентов технического вуза на занятиях по иностранному языку, основанных на компетенциях. В кн.: Былёва Д., Нордманн А. (ред.) Технологии, инновации и креативность в цифровом обществе. PCSF 2021. Конспект лекций по сетям и системам, том 345. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89708-6_51.

А.Г. Черникова – к.э.н., доцент кафедры государственного и корпоративного управления, Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия, alina-ch@mail.ru,

A.G. Chernikova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of public and corporate management, Kuban state technological university, Krasnodar, Russia;

Т.В. Стадник – обучающаяся факультета экономики, управления и бизнеса, Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия, tan_tana@bk.ru,

T.V. Stadnik – student of the faculty of economics, management, and business, Kuban state technological university, Krasnodar, Russia;

А.А. Шманай – аспирант кафедры государственного и корпоративного управления, Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия, alex13120013@gmail.com,

A.A. Shmanai – postgraduate student of the department of public and corporate management, Kuban state technological university, Krasnodar, Russia.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ, КОРРЕКТИРОВКИ, ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

IMPROVING THE MECHANISM FOR DEVELOPMENT, CORRECTION, MONITORING, AND CONTROL OF THE IMPLEMENTATION OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация. В статье рассматриваются Правила разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации как нормативно-правовой документ, который создан в целях обеспечения организации и поэтапного регулирования процесса стратегического планирования социально-экономического развития России, связывающий воедино функции планирования, организации, координации и регулирования, мониторинга и контроля реализации. На основе комплексного анализа нормативных правовых актов и проведения структурно-содержательного анализа Правил дается оценка степени отражения установленных задач и определяются ключевые направления их детализации, актуализации и адаптации. Приводится обоснование целесообразности выбора организационного комитета в качестве инструмента, позволяющего оптимизировать процесс принятия решений, повысить эффективность стратегического планирования, а, следовательно, эффективность достижения целей и задач государственного управления, направленных на обеспечение устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития Российской Федерации.

Abstract. The article discusses the Rules for the Development, Adjustment, Monitoring, and Control of the Implementation of the Strategy for the Socio-Economic Development of the Russian Federation as a regulatory document that was created in order to ensure the organization and step-by-step regulation of the process of strategic planning for Russia's socio-economic development, which brings together the functions of planning, organization, coordination, and regulation, as well as monitoring and control of implementation. Based on a comprehensive analysis of regulatory legal acts and a structural and substantive analysis of the Rules, the article assesses the extent to which the established objectives are reflected and identifies key areas for their detailization, updating, and adaptation. The article provides a rationale for choosing an organizational committee as a tool that allows for optimizing the decision-making process, increasing the effectiveness of strategic planning, and consequently, the effectiveness of achieving the goals and objectives of the state.

Ключевые слова: стратегическое планирование, Правила, Стратегии СЭР РФ, степень отражения задач, социально-экономическое развитие, организационный комитет, актуализация, экспертная оценка, синергетический эффект.

Keywords: strategic planning, Rules, Strategies of the Russian Federation's Socio-Economic Development, degree of task reflection, socio-economic development, organizational committee, updating, expert assessment, and synergistic effect.

В настоящее время, по оценкам ученых-экономистов и экспертов, Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации (далее – Стратегия СЭР РФ) не дает ожидаемого эффекта перехода государства на траекторию динамичного роста и модернизацию структуры экономики, что не может не настораживать [1].

Очевидно, что успех мероприятий по разработке, корректировке, мониторингу и контролю реализации Стратегии СЭР РФ напрямую зависит от качества документа, регламентирующего организационно-технические и методологические аспекты, которым являются Правила разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 г. № 823.

Рассмотрим поэтапно структуру и содержание Правил, логику изложения, методологические аспекты, соотношение с другими нормативно-правовыми актами и др. При этом необходимо подчеркнуть несомненную важность детальной проработки каждого из пунктов Правил в целях преобразования теоретической меры полезности в эффективную реализацию Стратегии СЭР РФ.

Итак, документ объединяет в себе двадцать пунктов, в том числе пункты 1-3 Правил, определяющие понятие Стратегии СЭР РФ, ее цели и приоритеты. Таким образом, Правила формулируют так называемую степень полезности Стратегии СЭР РФ, позиционируют ее как план развития страны, и, в конечном счете, как индикатор экономической стабильности государства.

В связи с этим возникает закономерный вопрос: каким образом стратегический документ такого глобального характера может регламентироваться довольно-таки скудными и неинформативными двадцатью пунктами Правил, в которых нет конкретики и даже не поименованы документы, соотносимые с данными Правилами.

Справедливости ради следует отметить, что в Правилах содержится информация о соответствии их нормативно-правовому акту более высокой юридической силы, а именно, Федеральному закону «О стратегическом планировании» [2]. В п. 4 Правил перечислены документы, на основании которых разрабатывается и корректируется Стратегия СЭР РФ: ежегодные послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ, акты Президента РФ и Правительства РФ, содержащие основные направления и цели социально-экономической политики России, социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ, приоритеты и цели регионального развития нашей страны, с учетом прогноза социально-экономического развития РФ на долгосрочный период и бюджетного прогноза РФ на долгосрочный период [3].

Но не прослеживается логическая цепочка и не поименованы подзаконные документы, к которым заинтересованные стороны – например, изъявившие желание стать участниками стратегического планирования – могли бы обратиться. Тем самым не обеспечивается открытость и прозрачность вышеозначенных Правил как нормативно-правового акта.

В Правилах наличествует отсылка к Министерству экономического развития РФ (далее – Минэкономразвития) как к основному разработчику Стратегии СЭР РФ. Так, реализацию функций, определенных пунктами 7, 14-16, 18-20 Правил Правительство оставляет за собой, а пункты 8-14, 16-18 определяют полномочия Минэкономразвития.

В данном контексте нелишне было бы упомянуть основополагающий подзаконный документ, по которому, в принципе, выстраивается работа на региональном и муниципальном уровнях. Таким документом являются Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта РФ и плана мероприятий по ее реализации, утвержденные приказом Минэкономразвития от 23 марта 2017 г. № 132 [4].

В вышеозначенном документе прописан понятийный аппарат (риски, целевой сценарий, приоритеты развития субъекта РФ, SWOT-анализ и др.), даны рекомендации по учету конкурентных преимуществ и экономической специализации субъекта РФ при разработке региональных Стратегий СЭР, определению важнейших региональных и межрегиональных проблем и сопряженных с ними рисков развития субъекта РФ, осуществлению разработки блока «ресурсного обеспечения реализации Стратегии СЭР», приведены и подробнейшим образом разъяснены другие важнейшие методологические моменты. А главное то, что именно в Методических рекомендациях мы наконец-таки можем ознакомиться с Примерным перечнем показателей, рекомендуемых для включения в разделы Стратегии СЭР РФ.

Данные показатели дифференцированы по шести направлениям: «Развитие человеческого капитала и социальной сферы», «Экономическое развитие», «Развитие научно-инновационной сферы», «Рациональное природопользование и охрана окружающей среды», «Развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей», «Пространственное развитие (в разрезе субъекта РФ и муниципальных образований)».

К Методическим рекомендациям прилагается план мероприятий по реализации Стратегии СЭР субъекта РФ, который включает в себя этапы реализации, наименование целей, задач, мероприятий, ключевых событий, показателей и их целевых значений, ожидаемых результатов, источников финансового/ресурсного обеспечения, сроков реализации мероприятий и ответственных исполнителей. Примечательно, что источники финансового/ресурсного обеспечения расписаны подробно: это могут быть государственные программы РФ либо ее субъекта, муниципальные программы, субсидии, субвенции, непрограммные части адресной инвестиционной программы, внебюджетные источники (программы субъектов естественных монополий, иные инвесторы), другие источники финансирования. Таким образом, Методические рекомендации и есть тот самый документ, который определяет механизмы реализации Стратегии СЭР РФ.

Продолжая анализировать содержание, структуру и функциональность Правил, хотелось бы обратить внимание на временные рамки, закрепленные Правилами.

В связи с тем, что Стратегия СЭР РФ представляет собой документ стратегического планирования на долгосрочный период, вызывают недоумение отчетные периоды этапов разработки и реализации Стратегии СЭР РФ. Документ, рассчитанный на шесть лет, для которого априори предусмотрены мониторинг, корректировка и контроль реализации, согласно Правилам, имеет отчетность периодичностью один год.

С одной стороны, временные рамки отчетности прописаны в Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Так, п. 5 ст. 44 гласит: «Ежегодно проводится оценка эффективности реализации каждой государственной программы субъекта Российской Федерации». Аналогичная формулировка п. 6 ст. 44 описывает периодичность предоставления отчетов: «Высший исполнительный орган государственной власти субъекта Российской Федерации готовит ежегодный отчет о ходе исполнения плана мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации» [3].

Казалось бы, формальности соблюдены: Правила, как подзаконный нормативный акт, не может противоречить Федеральному закону. Но, с другой стороны, нарушением не будет, если в Правилах прописать (с ремаркой: для отраслевого, регионального или хотя бы муниципального уровней) периодичность предоставления промежуточной информации об оценке эффективности реализации региональных и муниципальных программ, а также отчетов о ходе исполнения плана мероприятий.

Принимая во внимание то, что государственные программы рассчитаны на периоды 4, 8, 12 лет, а региональные отличаются как сроками действия, так и конкретной адресной направленностью, небольшими объемами работ и ресурсными затратами, к тому же муниципальные программы разрабатываются на срок не менее трех календарных лет, вполне резонно было бы установить полугодовую или ежеквартальную отчетность хотя бы по нескольким ключевым показателям.

Учитывая, что ведущими экономистами и экспертами дается отрицательная оценка хода реализации Стратегий СЭР РФ, было бы полезно иметь больше данных для установления причин недостижения поставленных целей и задач, а значит, и более оперативного реагирования на сложившуюся ситуацию. Это позволит более объективно оценить угрозы и риски, и своевременно выявлять необходимость корректировки Стратегии СЭР РФ в соответствии с меняющимися условиями и принимать обоснованные и своевременные решения по ее оптимизации.

Срок разработки Стратегии СЭР РФ, согласно п. 7 Правил, каждые 6 лет. Дата начала разработки и перечень участников разработки данного документа определяются по решению Правительства РФ. По моему мнению, данная формулировка неинформативна. В целях повышения открытости, прозрачности и соблюдения легитимности хотелось бы конкретизировать этот пункт. Например, определить дату официальной публикации начала разработки Стратегии СЭР РФ, дополнить этот пункт детальным описанием способов и сроков подачи заявок на включение в перечень участников разработки Стратегии СЭР РФ заинтересованных лиц, указать ссылку на локальный документ, в котором можно ознакомиться с порядком предоставления вышеуказанных заявок и требованиями к участникам стратегического планирования.

В пп. 8, 9 Правилам поименованы безусловные участники разработки Стратегии СЭР РФ: федеральные органы исполнительной власти, заинтересованные органы государственной власти субъектов РФ, Экспертный совет при Правительстве РФ и другие участники стратегического планирования. Кроме того, указано, что к разработке Стратегии при необходимости привлекаются объединения профсоюзов и работодателей, общественные, научные и иные организации.

Такая трактовка представляется достаточно схоластичной и не задействует в процессе разработки концепции и проекта Стратегии СЭР РФ значительный интеллектуальный потенциал во всем его разнообразии. «Иные участники», согласно Правилам, обретают гипотетическую возможность там, где, по моему убеждению, должны пользоваться реальным правом. Ведь расширение круга заинтересованных лиц и интегрированные усилия разных категорий участников в процессе обсуждения концепции и проекта Стратегии СЭР РФ дадут синергетический эффект «2+2=5», что, в конечном счете, повысит функциональность разрабатываемой Стратегии СЭР РФ и увеличит процент ее реализации.

Довольно неинформативен п. 9 Правил – в части касающейся общественного обсуждения проекта стратегий: не указаны формы и способы проведения обсуждения. В настоящее время, когда активно идет процесс формирования гражданского общества, люди хотят быть вовлечены в общественно-социальные процессы. В данной ситуации представляется важным обеспечить вариативность форм участия всех заинтересованных сторон, в целях исключения дискриминации участников (например, по возрасту и/или инвалидности) и предоставления права высказать свое мнение гражданам, не имеющим доступа к информационным технологиям по тем или иным причинам.

Представляет определенный интерес п. 12 Правил, который предусматривает создание Минэкономразвития РФ рабочей группы по разработке проекта Стратегии с постулатом «при необходимости». Было бы целесообразным исключить из этого пункта Правил ремарку «при необходимости», а фразу «рабочую группу» заменить на «организационный комитет», который, как коллегиальный орган, обладает более широкими полномочиями, а главное – его члены имеют равные права при обсуждении вопросов. Решения принимаются открытым голосованием и протоколируются, с назначением сроков и ответственных, а значит, обеспечивается контроль за исполнением решений, принимаемых на заседаниях коллегиального органа управления. В состав организационного комитета необходимо включить не только сотрудников Минэкономразвития, а представителей публичной власти, общественных объединений, бизнес-сообщества, научных организаций. Данная мера позволит более оперативно обрабатывать массив информации (сведений), представляемых участниками разработки Стратегии СЭР РФ, учитывать мнения всех заинтересованных сторон и достигать более высокого качества разрабатываемого документа и его реалистичности.

Проведенный анализ содержания, структуры и функциональности Правил позволяет сделать следующие выводы:

а) по содержанию: в Правилах есть ссылка на акты более высокой юридической силы, но отсутствует упоминание подзаконных нормативных актов. В правилах четко прописаны права и обязанности Правительства РФ и Минэкономразвития, но недостаточно конкретизированы функции других участников стратегического планирования;

б) по соотношению с другими нормативно-правовыми актами: Правила, утвержденные постановлением Правительства РФ, относятся к категории распорядительной документации. Данный нормативно-правовой акт соответствует и не противоречит актам более высокой юридической силы. Но в Правилах не упоминается о взаимодействии с другими актами той же юридической силы, а также подзаконными;

в) по структуре: внутренняя организация документа очень проста и представляет собой пронумерованные двадцать пунктов, логика изложения норм прослеживается и доступна: сначала даются определения основным понятиям, ссылка на нормативные акты, послужившие основанием для разработки Правил, затем прописываются функции участников разработки Стратегии в соответствии с иерархией (от федерального уровня до отраслевого), затем следуют пункты с перечислением поручений и распределением обязанностей, с назначением ответственных и указанием сроков исполнения. Таким образом, недоработкой документа является только недостаточная степень отражения, т. е. неучтенность некоторых аспектов рассматриваемых вопросов;

г) по юридической технике: в данном документе способы формулирования правовых норм достаточно ясно и точно передают смысл, юридические термины и конструкций изложены доступным языком;

д) по эффективности: в целом, можно дать положительную оценку Правилам в части касающейся степени достижения поставленных целей, с небольшими поправками и предложениями по оптимизации и детализации.

В конечном счете, рассмотрев и проанализировав конкретные аспекты Правил – как нормативно-правового документа – можно сделать выводы, дать оценку степени отражения задач и разработать рекомендации

по совершенствованию содержательного наполнения Правил.

В целях устранения выявленных недостатков, как-то: формального подхода, бюрократизации, недостаточного вовлечения заинтересованных сторон, недостаточного уровня открытости (прозрачности), несовершенства реакцией на внешние угрозы, – проанализируем информацию и оценим полученный результат (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка степени отражения задач в Правилах разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации Стратегии СЭР РФ

№ п/п	Формулировка конкретной задачи, отраженной в Правилах	Оценка степени отражения аспектов конкретной задачи *	Предложенный вариант постановки задачи
1.	В пп. 1-2 даются определения Правил и Стратегии	1	–
2.	п. 3-6 определяет цель разработки Стратегии и документы стратегического планирования, на основании которых она разрабатывается и корректируется, и с которыми взаимоувязывается	1	–
3.	п. 7 «Дата начала разработки и перечень участников разработки стратегии определяются по решению Правительства Российской Федерации»	2	Добавить фразу: «и публикуется за 90 дней до начала периода. Форма заявки на включение в перечень участников разработки Стратегии размещается на сайте Правительства Российской Федерации в информационно-коммуникационной сети «Интернет» и федеральной информационной системе стратегического планирования»
4.	п. 8 «К разработке стратегии при необходимости привлекаются объединения профсоюзов и работодателей, общественные, научные и иные организации…»	2	Исключить фразу «при необходимости»
5.	п. 9 определяет, что Минэкономразвития РФ «утверждает план разработки стратегии, предусматривающий в том числе общественное обсуждение проекта стратегии»	2	Дополнить перечислением форм проведения общественного обсуждения проекта стратегии, таких, как: электронные обсуждения (через официальный сайт или информационные системы), организация экспозиции проекта Стратегии, проведение собраний, конференций, консультаций, социологических опросов, сбор предложений, поданных в письменной форме или в форме электронного документа в адрес организатора общественных обсуждений
6.	п. 10-11 регламентируют порядок предоставлении сведений	1	–
7.	п. 12 «При необходимости Министерство экономического развития Российской Федерации создает рабочую группу по разработке проекта Стратегии»	2	исключить ремарку «при необходимости», а фразу «рабочую группу» заменить на «организационный комитет», пункт дополнить фразой «заседания которого проводятся не реже 1 раза в месяц». Состав организационного комитета оформить приложением к нормативно-правовому акту Минэкономразвития
8.	реализацию функций, определенных пунктами 7, 14-16, 18-20, Правительство оставляет за собой	1	–
9.	пункты 8-14, 16-18 определяют полномочия Минэкономразвития	1	–
10.	п. 16 регламентирует процессы мониторинга и контроля реализации стратегии	2	Дополнить упоминанием подзаконного документа, по которому, в принципе, выстраивается работа на региональном и муниципальном уровнях «в соответствии с Методическими рекомендациями по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и планом мероприятий по ее реализации, утверждаемыми приказом Минэкономразвития»

** 1 – полное соответствие; 2 – частичное соответствие; 3 – отсутствие аспектов конкретной задачи*

Таблицу структурируем по оценке сформулированных в правилах задач и предложенным вариантам их оптимизации для достижения целей устойчивого развития (ЦУР).

Как видно из таблицы 1, из двадцати пунктов Правил пять нуждаются в корректировке по причине того, что они содержат нечеткую формулировку задач и не включают в себя все необходимые аспекты конкретной задачи.

Это пункты 7-9, 12, 16, которые изложены в общих терминах, без указания временных рамок или желаемого конечного результата. Отсутствие аспектов задачи может привести к тому, что исполнители не будут иметь четкого понимания того, что нужно сделать, и это снизит эффективность работы. Чтобы избежать этого, задача должна быть конкретизирована в соответствии с предложенными вариантами.

Что касается п. 12, представляется логичным проводить заседания оргкомитета с данной частотой в целях детального, всестороннего и взвешенного подхода к формированию текста документа, включающего анализ текущей ситуации, прогнозы развития государства, определение целевых показателей социально-экономического развития и механизмов их достижения.

Необходимо в состав организационного комитета включить, кроме сотрудников Минэкономразвития, представителей заинтересованных сторон, а именно: научного сообщества, экспертов, бизнес-ассоциаций, институтов гражданского общества. При этом выиграют все, ведь особенностью оргкомитета, как коллегиального органа, является то, что:

а) каждый из его членов обладает равными правами при рассмотрении вопросов на заседаниях;

б) решения принимаются путем открытого голосования, большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов оргкомитета;

в) по итогам проведения заседания оформляется протокол с перечнем поручений, в каждом из которых указывается срок исполнения поручения и назначаются ответственные исполнители;

г) каждое последующее заседание оргкомитета начинается с заслушивания отчетов об исполнении поручений предыдущих заседаний;

д) секретарь оргкомитета формирует актуальную повестку на каждое заседание, осуществляет контроль исполнения данных поручений и докладывает о возникающих проблемах председателю оргкомитета для принятия мер.

Кроме того, предлагаю конкретизировать в Правилах методологический аспект, а именно, добавить к Правилам четыре приложения: состав организационного комитета, форму заявки на участие в разработке Стратегии, план организационно-технических мероприятий по разработке концепции Стратегии, план организационно-технических мероприятий по подготовке проекта Стратегии и его обсуждения, с указанием сроков и ответственных исполнителей.

Таким образом, предложенные меры по детализации и оптимизации Правил дадут положительный эффект в плане повышения степени отражения задач в данном документе, позволят значительно расширить круг участников стратегического планирования, привлечь к процессу обсуждения и согласования проекта Стратегии широкие слои общественности и заинтересованных лиц.

Для максимизации положительного эффекта от Правил разработки стратегий СЭР немаловажно скоординировать процессы управления таким образом, чтобы не допустить разрыва между целеполаганием и механизмами реализации управления, предотвратить вытеснение содержательных показателей в пользу «удобных».

В результате внесенных изменений и дополнений мы получаем планомерный, результативный и непрерывный рабочий процесс, в ходе которого принимаются всесторонне взвешенные высокопрофессиональные решения. Подобный «апгрейд» призван значительно облегчить и ускорить процедуру разработки, проведения экспертизы и согласования проекта Стратегии, позволит усилить механизмы оперативного реагирования на возникающие отклонения, усовершенствовать контроль достижения поставленных задач по повышению эффективности стратегического планирования и управления социально-экономическим развитием Российской Федерации.

Источники:

1. Ведерина Е. Экономисты раскритиковали новую стратегию социально-экономического развития. – Ведомости, 13 мая 2021 г. – [Электронный ресурс]: – URL: https://www.vedomosti.rueconomics/ articles/2021/05/13/869660-ekonomisti-raskritikovali.
2. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (ред. от 13 июля 2024 г.). [Электронный ресурс]. – URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102354386.
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2015 г. № 823 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации». – [Электронный ресурс]: – URL: http://government.ru/docs/19290/.
4. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 23 марта 2017 г. № 132 (с изм. на 28 июня 2024 г.) «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации» – [Электронный ресурс]: – URL: https://www.economy.gov.ru/ material/file/ 3b00b259b4cccebf36dd63177813aa7a/Prikaz132.pdf.
5. Ведута Е.Н. Стратегия и экономическая политика государства: учебное пособие / Е.Н. Ведута. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 320 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: https://znanium.ru/read?id=415431.
6. Данильченко С.Л., Шемет В.С., Минаков А.В. [и др.]. – Векторы социально-экономического развития России: современные вызовы и возможности: монография; гл. ред. Э.В.Фомин; Чувашский государственный институт культуры и искусств. – Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2025. – 172 с. [Электронный ресурс]. – URL: https://znanium.ru/read?id=463080.
7. Мещерякова А.Б., Черникова А.Г. Трансформация концепции «точек роста» в условиях цифровизации и глобализации региональной экономики // Естественно-гуманитарные исследования. - № 3(59). – 2025. – С. 358-362.

О.С. Чечина – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, chechinaos@yandex.ru,

O.S. Chechina – doctor of economics, professor, head of the department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia;

Е.С. Поротькин – к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, evg.porotkin@mail.ru,

E.S. Porotkin – candidate of economics, associate professor of the department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia;

Д.Е. Овчинников – д.э.н., доцент, профессор кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, ovchinnikovde1971@yandex.ru,

D.E. Ovchinnikov – doctor of economics, associate professor, professor of the department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia;

А.А. Туканова – обучающийся Института инженерно-экономического и гуманитарного образования кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, akhalyakina@bk.ru,

A.A. Tukanova – student at the Institute of engineering, economics and humanities education, department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia.

ПОВЫШЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УРОВНЯ РАЗРАБОТКИ ВЫСОКООБВОДНЕННЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ В КОНТЕКСТЕ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

IMPROVING THE TECHNOLOGICAL LEVEL OF DEVELOPMENT OF HIGHLY WATERED FIELDS IN THE CONTEXT OF APPLYING A STRATEGY FOR DIVERSIFICATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF OIL AND GAS INDUSTRY ENTERPRISES

Аннотация. Необходимость проведения данного исследования обусловлена стратегическими вызовами, связанными с истощением фонда легкоизвлекаемых запасов и ростом обводненности месторождений в нефтедобывающей отрасли. Традиционная сырьевая модель эксплуатации объектов добычи теряет эффективность, что актуализирует переход к стратегии диверсификации и устойчивого развития. Цель работы – разработка и обоснование комплексного подхода к стимулированию технологической модернизации высокообводненных активов как одного из ключевых факторов повышения операционной эффективности и конкурентоспособности нефтегазовых компаний. В исследовании применялись методы системного анализа, экономико-математического моделирования и сценарного прогнозирования. Проведена диагностика текущего состояния и технологических барьеров разработки высокообводненных месторождений (на примере АО «Самаранефтегаз»). Систематизирован потенциал современных технологических решений (закачки гуарового кросслинкованного геля на водной основе при проведении гидроразрыва пласта (ГРП), закачки наночастиц металлического натрия, внедрения модели управления нефтегазовыми активами «Цифровое месторождение») и выявлены приоритетные из них с точки зрения мультипликативного эффекта. На основе моделирования пилотного проекта проведена сценарная оценка, показавшая положительное влияние на ключевые показатели эффективности внедрения нововведений и достижение существенного операционного и экономического эффекта для нефтедобывающего предприятия.

Abstract. The need for this study is due to the strategic challenges associated with the depletion of the fund of easily recoverable reserves and the increasing waterlogging of fields in the oil industry. The traditional raw material model of operation of mining facilities is losing efficiency, which actualizes the transition to a strategy of diversification and sustainable development. The aim of the work is to develop and substantiate an integrated approach to stimulating technological modernization of highly watered assets as one of the key factors in improving operational efficiency and competitiveness of oil and gas companies. The research used methods of system analysis, economic and mathematical modeling and scenario forecasting. The diagnosis of the current state and technological barriers to the development of highly watered deposits was carried out using the example of Samaraneftegaz JSC. The potential of modern technological solutions (injection of water-based guar crosslinked gel during hydraulic fracturing, injection of sodium metal nanoparticles, implementation of the Digital Deposit oil and gas asset management model) is systematized and priority ones are identified in terms of the multiplicative effect. Based on the simulation of the pilot project, a scenario assessment was carried out, which showed a positive impact on key performance indicators for the implementation of innovations and the achievement of significant operational and economic benefits for the oil producing enterprise.

Ключевые слова: высокообводненные фонды, методы увеличения нефтеотдачи, экономика промышленности, дебит скважин, технологическая модернизация, стратегия диверсификации.

Keywords: highly watered funds, methods of increasing oil recovery, industrial economics, well flow rate, technological modernization, diversification strategy.

Введение. Актуальность исследования обусловлена комплексом стратегических вызовов, с которыми сталкивается нефтегазовая отрасль, в частности, компании, эксплуатирующие зрелые месторождения. Ключевые показатели эффективности таких предприятий остаются в высокой зависимости от состояния их ресурсной базы. Истощение фонда легкоизвлекаемых запасов и прогрессирующий рост обводнённости действующих объектов добычи ведут к увеличению удельных операционных затрат (OPEX) и влияют на снижение финансовых потоков, формирующих доходную часть бизнес-плана обществ [1]. В этих условиях традиционная сырьевая модель развития, ориентированная на экстенсивную эксплуатацию, теряет свой потенциал и становится неэффективной. Так появляется необходимость перехода к стратегии диверсификации и концепции устойчивого развития [2]. Ключевым фактором подобной трансформации выступает повышение технологического уровня разработки высокообводнённых месторождений, которые составляют значительную часть текущих запасов многих вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК). Однако внедрение передовых технологий (цифровых двойников, интеллектуальных систем управления, инновационных методов увеличения нефтеотдачи) сопряжено с высокими капитальными затратами и длительными сроками окупаемости, что сдерживает внедрение проектных инициатив. Разрешение данной проблемы требует разработки подхода, интегрирующего технико-экономические аспекты разработки месторождений в контекст задач повышения конкурентоспособности и устойчивости нефтегазовых компаний.

Цель исследования – разработка и обоснование комплексного подхода к формированию системы стимулирования технологической модернизации высокообводнённых месторождений как ключевого элемента стратегии диверсификации и устойчивого развития нефтегазовых компаний, обеспечивающего синергию между

повышением операционной эффективности нефтедобывающих предприятий и ростом их инновационно-направленной инвестиционной активности. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: провести диагностику текущего состояния и технологических барьеров, возникающих при разработке высокообводнённых месторождений (на примере компании АО «Самаранефтегаз»), оценив их влияние на показатели её эффективности; провести сравнительную оценку потенциала современных технологических решений (инновационных методов увеличения нефтеотдачи и цифровой трансформации) и выявить среди них приоритетные с точки зрения их влияния на ключевые параметры эксплуатации объектов разработки; на примере моделирования пилотных проектов по интеграции выбранных для изучения технологий провести сценарную оценку их экономической эффективности для компании-оператора; разработать и предложить комплекс взаимосвязанных мероприятий корпоративной политики, направленных на стимулирование внедрения приоритетных нововведений и формирование устойчивой системы управления технологической модернизацией объектов добычи.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологической основой исследования послужили научные труды и публикации по вопросам применения наночастиц для повышения нефтеотдачи пластов таких известных ученых-практиков, как В. С. Патрушев, И. В. Анциферова, Р. М. Гадельшин, Р. К. Ибрагимов, И. И. Гуссамов, Д. А. Ибрагимова, Д. Ю. Сечин. Общие положения и нормативные показатели проведения гидроразрывов в Самарской области относительно локальных свойств коллекторов изучены на базе трудов А.Э. Манасяна, А.Е. Летичевского. При рассмотрении вопроса закачки проппанта в процессе проведения гидроразрыва карбонатных пластов на территории Самарской области было взято за основу мнение таких специалистов, как Ге.Г. Гилаев (АО «Самаранефтегаз»), М.Я. Хабибуллин (Филиал Уфимского гос. нефтяного технического университета в г. Октябрьском), Г.Г. Гилаев (Кубанский гос. технологический университет). В процессе проведения опытной закачки научными сотрудниками было установлено, что благодаря более высокой вязкости реагента происходит меньше утечек в пласт, чем при проведении кислотного гидроразрыва, что обеспечивает более высокую эффективность эксплуатации объекта добычи АО «Самаранефтегаз». Базисом изучения концепции устойчивого развития в контексте развития предприятий промышленности являются труды в рамках соответствующей темы Щеглова В.Ю.

В работе использовались следующие методы: системный анализ статистических данных и отчетности нефтедобывающих компаний и Федерального агентства по недропользованию; метод экспертных оценок для выявления технологических барьеров и «узких мест» исследуемых подпроцессов; экономико-математическое моделирование (построение дисконтированных денежных потоков) для оценки эффективности технологий; метод сценарного прогнозирования для анализа влияния мер государственной поддержки. Эмпирическую базу составили данные отчетности АО «Самаранефтегаз» за 2021-2024 гг. [3].

Анализ текущей проблемы исследования

Для экономики предприятий, работающих со зрелыми активами в нефтегазовом секторе, центральным вызовом становятся фундаментальные сдвиги в состоянии ресурсной базы. Ключевыми проявлениями этих изменений являются прогрессирующие процессы истощения и обводнения недр. Большинство подобных месторождений находятся на поздней стадии разработки, где степень истощенности нефтяных пластов может достигать 85-90%(Татарстан, Башкортостан, Коми, Самарская область, Чечня, Дагестан) [4]. Важным показателем состояния месторождений также является их обводненность – степень влияния подземных и поверхностных вод на условия ведения горных работ. Значение здесь имеет ряд факторов: величина притока воды и пьезометрического напора над выработкой, водоотдача пород и их устойчивость к размывающему действию воды. Обводненность большинства разрабатываемых «зрелых» месторождений превышает 80%, что делает их непригодными для дальнейшей интенсивной добычи нефти. Этот структурный сдвиг порождает комплекс взаимосвязанных технологических угроз (таблица 1), сдерживающих операционную деятельность компаний (появляется риск невыполнения бизнес-плана по добыче).

Ключевой причиной нарастающих экономических рисков является фундаментальное изменение структуры себестоимости добычи, напрямую вытекающее из высокой обводненности. Когда для получения одного кубометра нефти необходимо поднять, обработать и утилизировать 8-10 кубометров воды, это ведет к резкому, нелинейному росту операционных затрат (OPEX). Увеличиваются расходы на электроэнергию, реагенты и частые ремонты скважин, страдающих от коррозии и выноса песка. В результате рентабельность добычи становится крайне чувствительной к конъюнктуре рынка, а множество скважин переходят в категорию убыточных, создавая прямую угрозу невыполнения бизнес-планов компаний и сокращения их свободного денежного потока.

Следствием снижения рентабельности и денежного потока становится «инвестиционная стагнация», затрагивающая потенциал технологического развития компании. В результате сокращаются капиталовложения в геологоразведку и внедрение дорогостоящих методов увеличения нефтеотдачи (МУН) для «зрелых» месторождений, окупаемость которых становится непредсказуемой в долгосрочной перспективе. Предприятия вынуждены отказываться от финансирования перспективных инновационных и инфраструктурных проектов, сосредотачивая ресурсы на поддержании текущего уровня добычи. Это создаёт «ловушку низкотехнологичного развития» для подобных активов. Таким образом, структурные изменения в ресурсной базе, выраженные в объективных технологических параметрах (истощённости и обводнённости), запускают цепную реакцию, ведущую к снижению инвестиционной активности и ослаблению конкурентных позиций компании на региональном, а иногда и на международном рынке углеводородов**.** Преодоление этой проблемы требует разработки и внедрения комплексных технологических решений, интегрированных в корпоративную стратегию ВИНК.

Таблица 1 – Систематизация угроз и технологических барьеров разработки высокообводненных месторождений

Категория проблем	Конкретные проблемы и «узкие места»	Последствия и воздействие
Геолого-технологические	1. Высокая неоднородность коллекторов. 2. Низкая остаточная нефтенасыщенность. 3. Прогрессирующее снижение пластового давления.	• Падение естественных дебитов, появляется необходимость использования систем поддержания пластового давления (ППД), что увеличивает энергоемкость и затраты на добычу. • Неравномерное вымывание остаточной нефти. • Рост себестоимости из-за перехода на механизированную добычу (использование электроцентробежного насоса (ЭЦН), штангового глубинного насоса (ШГН)). • Высокие риски при бурении и низкая предсказуемость результатов геолого-технических мероприятий (ГТМ) – возникновение аварий, осложнений экологического характера, например, разливов.
Инфраструктурные	1. Высокий износ основных фондов. 2. Разрозненность данных, отсутствие единой цифровой платформы. 3. Недостаточный уровень автоматизации и предиктивного анализа.	• Повышенная аварийность и частые порывы. • Высокие затраты на поддержание и ремонт (капитальные ремонты скважин, замена трубопроводов). • Неоперативное принятие решений, основанных на устаревшей или неполной информации. • Потеря потенциала для оптимизации добычи.
Экономические и операционные	1. Неуклонный рост операционных затрат (OPEX). 2. Высокая капиталоёмкость новых проектов и методов поддержания пластового давления. 3. Неэффективная логистика и планирование (простои бригад, запасы материально-технических ресурсов иногда отсутствуют на складах).	• Снижение рентабельности добычи на зрелых месторождениях (риски консервации объекта добычи). • Длительные сроки окупаемости проектов, что снижает инвестиционную активность. • Прямые финансовые потери из-за простоев и неоптимального использования ресурсов.

Источник: составлено автором на основе [3, 4]

Результаты и обсуждения

Выявленные системные угрозы и технологические барьеры формируют четкий запрос на поиск и внедрение решений, способных не только повысить экономическую эффективность разработки высокообводненных запасов на уровне отдельных компаний, но и стать драйвером структурных изменений на уровне всей ВИНК. Для этого, в соответствии с целью исследования, был осуществлен переход от диагностики проблем к оценке потенциала конкретных технологий и моделированию их воздействия в рамках пилотных проектов. Для оценки эффективности инновационных методов увеличения нефтеотдачи (МУН) был выбран объект с наибольшей вязкостью – пласт Б2 Бариновско-Лебяжинского месторождения АО «Самаранефтегаз» (дочернее общество ПАО «НК «Роснефть», крупнейшая нефтедобывающая компания Самарской области). Экономическая модель и основные параметры реализации добычи представлены в таблице 2. Срок эксплуатации месторождения составляет 43 года (с 2020 по 2063 гг.). Экономический расчет проведен с учетом падающей добычи и дисконтированной стоимости денежных потоков (ставка дисконтирования 20%). Были смоделированы три технологических сценария: 1) закачка наночастиц металлического натрия [5, 6]; 2) проведение ГРП с применением гуарового кросслинкованного геля на водной основе; 3) внедрение системы «Цифровое месторождение». Ключевые результаты представлены в сравнительной таблице 3.

Таблица 2 – Экономические показатели проекта разработки месторождения (2020-2063 гг.)

Наименование показателя	Ед. изм.	Значение
Средняя цена нефти Urals (номинальная)	$/барр	75,8
Ставка дисконтирования	%	20
Валовая выручка	млн.руб.	434350,6
Экспортная пошлина	млн.руб.	2864,2
НДПИ	млн.руб.	180645,8
Операционные затраты	млн.руб.	14138,7
Налог на Дополнительный Доход (НДД)	млн.руб.	119099,2
Прочие налоги и выплаты	млн.руб.	2396,2
Внереализационные расходы	млн.руб.	32,01
EBITDA	млн.руб.	115207,02
Налогооблагаемая прибыль	млн.руб.	96574,03
Налог на прибыль	млн.руб.	19314,8
Чистая прибыль	млн.руб.	77267,3
Капитальные вложения	млн.руб.	13618,9

Источник: составлено автором в процессе исследования

В определенных условиях металлический натрий способствует гидрированию непредельных компонентов, помимо этого при контакте с водой выделяется большое количество теплоты, что в совокупности положительно сказывается на дебите скважины. В присутствии наночастиц натрия в процессе паротепловой обработки происходит образование активного водорода в объеме нефти. Нанодисперсия металлического натрия способствует увеличению доли низкомолекулярных углеводородов в насыщенной и ароматической фракциях, связыванию сероводорода и углекислого газа [7, 8]. Итогом облагораживания нефти в процессе акватермолиза в присутствии наночастиц металлического натрия является снижение вязкости нефти, приводящее к увеличению подвижности потока при ее извлечении. Также стоит отметить, что использование рассматриваемой разновидности наночастиц может приводить к изменению плотности и температуры застывания нефти.

Для проведения закачки воды с наночастицами металлического натрия были определены следующие технологические параметры [9]:

– КИН в низкопроницаемых коллекторах должен вырасти на 0,25;

– срок закачки – месяц;

– необходимый объем/количество наночастиц – 2,5 тонны;

– стоимость наночастиц – 250 $ за 1 кг по ценам на 25.12.2025 (250 000 $ за тонну) [10];

– объем закачки воды – за 2031 г. планируется закачать 269,6172 тыс. м³воды (без наночастиц), соответственно, 22,46 тыс. м³ /мес.);

– концентрация наночастиц в воде при этом составляет 0,01 %;

– плотность воды с наночастицами, закачиваемой в пласт, 1 100 кг/м³;

В итоге совокупная стоимость самой закачки наночастиц составит 58 375 000 рублей.

Гуаровый кросслинкованный гель на водной основе является одним из наиболее распространенных и эффективных жидкостей для гидравлического разрыва пласта (ГРП) в нефтегазовой отрасли. Его основная функция – создание высокопроводящих трещин в целевом пласте и транспортировка пропанта (расклинивающего агента) в образовавшиеся трещины [11, 12].

Основные параметры проведения ГРП с гуаровым кросслинкованным гелем [13]:

Концентрация гуара: от 2,4 до 4,8 кг/м³.

− тип кросслинкера: боратный (для низкотемпературных пластов до ~95°C);

− концентрация пропанта: может варьироваться от 100 до 1200 и более кг/м³ на пиковых стадиях закачки;

− расход закачки: от 3 до 15 м³/мин и более, в зависимости от проекта.

Стоимость закачки данного вида геля в пробном варианте составит 21 017 000 рублей в рамках проведения одной стадии закачки геля [14]. В рамках налогового стимулирования меры на поддержку данных проектов не предусмотрены, все виды акселерации относятся напрямую к самой инновационной деятельности предприятий (например, в виде ускоренной амортизации оборудования).

Анализ чувствительности и оценка операционных рисков выявили преимущество технологии гидроразрыва пласта (ГРП) с применением гуарового кросслинкованного геля (таблица 3). Данный метод является более отработанным, имеет предсказуемую технологическую схему и меньшие риски, связанные с безопасностью и контролем процесса, по сравнению с пилотной закачкой наночастиц металлического натрия, которая требует дополнительных исследований долгосрочного воздействия на пласт и инфраструктуру. Таким образом, для непосредственного повышения нефтеотдачи на высокообводнённом объекте в качестве приоритетного выбран метод ГРП с гуаровым кросслинкованным гелем. Однако положительный экономический эффект от внедрения данного мероприятия может быть нивелирован растущими операционными издержками. Так возникает методологическая необходимость поиска решения, обеспечивающего переход на новый уровень управления активом – от коррекции состояний к непрерывной адаптивной оптимизации.

В рамках исследования был выбран путь внедрения системы «Цифрового месторождения». Данный подход является прямым отражением и инструментом реализации стратегических целей национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», который задает вектор на создание сквозных цифровых экосистем в приоритетных отраслях экономики [15]. Ключевыми ожидаемыми эффектами от внедрения являются: увеличение коэффициента извлечения нефти на 5-10% за счет оптимизации режима работы скважин и промысловой инфраструктуры, снижение эксплуатационных затрат на 10-20% благодаря предиктивной аналитике оборудования, а также уменьшение экологической нагрузки за счет повышения точности контроля технологических параметров [16].

Общая стоимость проекта внедрения оценивается в 57,5 млн. рублей. Финансирование инновации может быть компенсировано за счет гранта РФРИТ (Российского фонда развития информационных технологий), который предусматривает возмещение до 50% понесенных расходов [17].

Таблица 3 – Сравнительная оценка экономической эффективности технологических решений для высокообводненного месторождения

Наименование показателя	Закачка наночастиц мет.натрия [9]	ГРП с гуаровым гелем	Внедрение «Цифрового месторождения»
Инвестиционные вложения в проекты, млн. руб.	58,4	21,017	57,5 (28,75 с учетом гранта РФРИТ 50%)
Чистый денежный поток, млн. руб.	82240,8	82270,1	82305,1
NPV, млн. руб.	13370,1	13375,3	13374,2
IRR, %	1,20	1,15	1,15
Дисконтированный срок окупаемости, лет	3	3	3

Источник: обобщено автором

Как видно из таблицы 3, все три технологических сценария демонстрируют близкие значения чистой приведенной стоимости и сроков окупаемости в рамках долгосрочной модели, что подтверждает принципиальную экономическую целесообразность их рассмотрения. Однако стратегический выбор должен основываться не только на сопоставимых финансовых показателях, но и на анализе синергетического потенциала и соответствия долгосрочным целям диверсификации.

Проведенный сравнительный анализ двух методов увеличения нефтеотдачи (МУН) на основе оценки технологических рисков позволил определить в качестве приоритетного для непосредственного повышения добычи на высокообводнённом объекте технологию ГРП с применением гуарового кросслинкованного геля. В то же время, для достижения максимального мультипликативного эффекта и реализации стратегии устойчивого развития, внедрение платформы «Цифровое месторождение» рассматривается как необходимая инфраструктурная и управленческая основа, которая не заменяет, а существенно усиливает выбранный метод МУН. Такой комбинированный подход обеспечивает синергию:

– от применения ГРП с гелем – достигается рост объемов добычи за счет создания высокопроводящих трещин;

– от внедрения «Цифрового месторождения» – обеспечивается значительное сокращение операционных затрат (OPEX) за счет предиктивной аналитики, оптимизации режимов работы и предотвращения простоев, также повышается точность и эффективность самого процесса ГРП за счет предварительного моделирования и последующего детального мониторинга [18]. В целом способность платформы к накоплению, структурированию и анализу больших массивов данных превращает ее в стратегический актив, стоимость которого со временем возрастает, в отличие от разового эффекта от большинства МУН.

Таким образом, наиболее сбалансированным и стратегически ориентированным решением является параллельное внедрение выбранного метода МУН и платформы «Цифровое месторождение». Этот подход позволяет не только получить производственный эффект от увеличения нефтеотдачи, но и заложить долгосрочный фундамент для постоянного повышения операционной эффективности, снижения затрат и перехода к управлению активом на основе структурированного пула данных. Реализация данного комбинированного сценария полностью соответствует целям диверсификации и устойчивого развития, а также согласуется с задачами национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» по созданию сквозных цифровых решений в ключевых отраслях.

Для реализации выявленных приоритетов и преодоления системных барьеров необходим переход от точечных проектов к формированию целостной системы управления технологической модернизацией на корпоративном уровне. Комплексный подход, разработанный в рамках исследования, предполагает реализацию взаимосвязанных мероприятий, нацеленных на снижение инвестиционных рисков и формирование благоприятной среды для инноваций внутри компании. Ключевые направления корпоративной политики описаны в таблице 4.

Таблица 4 – Комплекс мер корпоративной политики по стимулированию технологической модернизации высокообводнённых активов *[Источник: обобщено автором]*

Направление мер	Конкретные меры	Обоснование внедрения	Ожидаемый экономический эффект
Финансовое и инвестиционное стимулирование	1. Создание внутрикорпоративного фонда софинансирования пилотных проектов по внедрению цифровых платформ и инновационных МУН на базе высокообводненных активов. 2. Заключение специальных технологических контрактов с ключевыми подразделениями и дочерними обществами ВИНК, предусматривающих KPI по внедрению инноваций и оптимизации затрат.	Снижение инвестиционных рисков для бизнес-единиц, прямое стимулирование внедрения приоритетных технологий и ускорение окупаемости.	1. Рост числа внедрённых проектов, повышение операционной эффективности. 2. Снижение удельных OPEX, увеличение NPV проектов разработки.
Развитие компетенций и инфраструктуры	1. Создание Корпоративного центра компетенций по цифровым технологиям и МУН для экспертного сопровождения, разработки типовых решений и переподготовки кадров. 2. Организация пилотных полигонов на отработанных участках для апробации технологий в реальных условиях. 3. Разработка и актуализация корпоративной «дорожной карты» технологического развития инновационных технологических решений.	Формирование внутренней инновационной экосистемы, развитие компетенций, снижение транзакционных издержек и рисков внедрения.	1. Ускорение внедрения технологий, подготовка профильных специалистов. 2. Сокращение сроков и затрат на пилотирование. 3. Повышение согласованности инновационной деятельности.
Организационное и нормативное обеспечение	1. Упрощение внутренних процедур согласования и реализации пилотных проектов, получивших поддержку Центра компетенций. 2. Внедрение системы мотивации менеджмента, привязанной к достижению целей технологической модернизации.	Снижение административных барьеров внутри компании, повышение заинтересованности подразделений в инновациях.	Рост удовлетворённости менеджмента, увеличение числа инициатив, оживление инновационной активности.

Реализация данных мер в комплексе позволит создать экономические условия, при которых технологическая модернизация станет инвестицией в наукоемкость и повышение конкурентоспособности компании. Масштабирование такого подхода в рамках предложенной системы мер на уровне ВИНК приведёт к кумулятивному эффекту: росту нефтеотдачи на зрелых активах, снижению совокупных OPEX, развитию внутренних высокотехнологичных компетенций и укреплению рыночных позиций.

Выводы

Проведённое исследование подтвердило, что технологическая модернизация высокообводнённых активов является критически важным элементом повышения операционной эффективности и конкурентоспособности нефтегазовых компаний, работающих со зрелыми месторождениями. На основе сравнительного анализа методов увеличения нефтеотдачи (МУН) для непосредственного роста добычи на объекте АО «Самаранефтегаз» в качестве оптимального был выбран гидравлический разрыв пласта с применением гуарового кросслинкованного геля как технологии с отработанной схемой и управляемыми рисками. Однако максимальный синергетический эффект достигается при комбинировании данного метода с внедрением платформы «Цифровое месторождение», что позволяет одновременно решать задачи роста нефтеотдачи и системного снижения операционных затрат. Такой интегрированный подход трансформирует единичные технологические мероприятия в элемент долгосрочной стратегии, создавая основу для устойчивого развития и диверсификации. Разработанный комплекс мер корпоративной политики, включая механизмы финансового стимулирования, развития компетенций и организационной поддержки, направлен на реализацию данной модели. Таким образом, сочетание приоритетного метода МУН с цифровой платформой управления активами, соответствующей целям национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», формирует сбалансированный путь технологической модернизации, который в перспективе обеспечит как производственный результат, так и повышение конкурентоспособности предприятия.

Источники:

1. Отчеты Федерального агентства по недропользованию. Электронный ресурс. URL:https://rosnedra.gov.ru/activity/documents/statisticheskaya-otchyetnost/formy-statisticheskoy-otchyetnosti / (дата обращения 23.12.2025).
2. Щеглов В. Ю. Промышленные предприятия как объект реализации концепции устойчивого развития // Вестник СИБИТа. 2023. №2.
3. Годовой отчет АО «Самаранефтегаз». Электронный ресурс. URL:https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=539&type=2 (дата обращения 23.12.2025).
4. Дегтярев А.Н. Тенденции развития нефтяной отрасли в Российской Федерации // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика . 2020. №3 (33).
5. Патрушев В. С., Анциферова И. В. Использованиенанотехнологий в нефтедобывающей отрасли //Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 7-3. С. 58-60.
6. Сечин Д. Ю. Применение нанотехнологий в нефтегазовом бурении: научная статья // Устойчивое развитие науки и образования. 2019. № 3. С. 258-265.
7. Гадельшин Р. М., Ибрагимов Р. К., Гуссамов И. И., Ибрагимова Д. А. Применение наночастиц в нефтедобыче тяжелой и битуминозной нефти // Вестник Казанского технологического университета. 2015. №17.
8. Применение наночастиц металлического натрия в рамках нефтедобычи. Электронный ресурс. URL: https://ncmu.kpfu.ru/v-nczmu-razvivayut-nanotehnologii-dlya-neftedobychi / (дата обращения 20.12.2025).
9. Бражников М. А., Халякина А. А., Чечина О. С. Экономическая эффективность применения наночастиц в отечественной нефтедобывающей отрасли // Вестник СурГУ. 2025. №1.
10. Нанопорошки и наночастицы. Электронный ресурс. URL: https://ochv.ru/magazin/folder/nanoporoshki-do-0-1mkm#:~:text=20.00%20%D1%80%D1%83%D0%B1 (дата обращения 26.12.2025).
11. Галкин С.В., Рожкова Ю.А. Анализ опыта применения предварительно сшитых полимерных гелей при разработке высокообводненных эксплуатационных объектов в условиях низкотемпературных нефтяных пластов // Записки Горного института. 2024. Т. 265. С. 55-64.
12. Ген.Г. Гилаев, М.Я. Хабибуллин, Г.Г. Гилаев Перспективы применения кислотного геля для закачки проппанта в процессе проведения гидроразрыва карбонатных пластов на территории Самарской области // Нефтяное хозяйство. – 2020.-№ 8.
13. Гилаев Г.Г., Манасян А.Э., Летичевский А.Е., Парфенов А.Н., Хамитов И.Г. Гидравлический разрыв пласта как инструмент разработки месторождений Самарской области // Нефтяное хозяйство. –. 2014.– № 11. – С. 65–69.
14. Антипова О.В., Прохорова А.Д. Управление затратами при организации работ по гидравлическому разрыву пласта в нефтедобыче // Фундаментальные исследования. 2018. № 5. С. 30-34;
15. Петров А. М., Марков В. А. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 10 (239). С. 175–186.
16. Цифровые инструменты повышения экономической эффективности разработки месторождений Электронный ресурс. URL: https://magazine.neftegaz.ru/articles/tsifrovizatsiya/784611-povyshenie-ekonomicheskoi-effektivnosti-razrabotki-neftegazovykh-mestorozhdenii-na-osnove-vnedreniya/(дата обращения 03.01.2026).
17. Грант РФРИТ для цифровизации месторождений. Электронный ресурс. URL:https://rfrit.ru/news/proekt-na-grant-rfrit-ais-tsifrovoe-mestorozhdenie-priznan-luchshim-resheniem-dlia-neftegazovoi-otrasli/ (дата обращения 24.02.2025).
18. Мелехин В.Д., Афанасьев М.В. Цифровизация, как инструмент повышения эффективности деятельности предприятий нефтегазового комплекса / // Управленческий учет. – 2021. – № 8-2. – С. 376-382.

Шауя Цзигээр – аспирант, ассистент Высшей инженерно-экономической школы, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия, shauya_ts@spbstu.ru,

Shauya Jigeer – graduate student, assistant Graduate school of industrial economics, Peter the Great St. Petersburg polytechnic university, St.Petersburg, Russia.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ФИДЖИТАЛИЗАЦИИ УСЛУГ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ
METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR ANALYZING THE PHYGITALIZATION OF SERVICES IN THE REGIONAL ECONOMY OF RUSSIA

Аннотация. Исследование направлено на разработку комплексного методического подхода к количественной оценке уровня фиджитализации сферы услуг в российских регионах. Предлагается интегрированная методология, основанная на концептуализации фиджитализации через два взаимосвязанных измерения – цифровую интенсивность и физическое присутствие. В рамках подхода формируется система индикаторов, отражающих инфраструктурные, институциональные и поведенческие аспекты развития гибридных сервисных моделей, строится композитный индекс и применяется анализ среды функционирования (DEA) для выявления факторов эффективности и межрегиональных различий. Дополнительно используются регрессионные модели для оценки влияния фиджитализации на устойчивое социально-экономическое развитие регионов. Полученные результаты формируют аналитический инструментарий для эмпирических исследований, межрегиональных сопоставлений и разработки обоснованной региональной политики в сфере цифровой трансформации услуг в России.

Abstract. The study aims to develop a comprehensive methodological framework for the quantitative assessment of the level of phygitalization in the service sector across Russian regions. An integrated methodology is proposed, grounded in the conceptualization of phygitalization through two interrelated dimensions – digital intensity and physical presence. Within this framework, a system of indicators is constructed to capture the infrastructural, institutional, and behavioral aspects of hybrid service model development; a composite index is developed, and Data Envelopment Analysis (DEA) is applied to identify efficiency drivers and interregional disparities. In addition, regression models are employed to assess the impact of phygitalization on the sustainable socio-economic development of regions. The findings provide an analytical toolkit for empirical research, interregional comparisons, and evidence-based regional policy design in the digital transformation of services in Russia.

Ключевые слова: фиджитализация, региональная экономика, методические подходы, композитный индекс, регрессионный анализ, эффективность.

Keywords: phygitalization, regional economics, methodological approaches, composite index, regression analysis, efficiency.

Благодарности. Исследование выполнено при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в рамках государственного задания «Разработка методологии формирования инструментальной базы анализа и моделирования пространственного социально-экономического развития систем в условиях цифровизации с опорой на внутренние резервы» (FSEG-2023-0008).

Absrtract. The study was carried out with the financial support of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation within the framework of the state assignment "Development of a methodology for the formation of an instrumental base for the analysis and modeling of spatial socio-economic development of systems in the context of digitalization based on internal reserves" (FSEG-2023-0008).

Введение

Экономическая и социальная сферы претерпевают трансформацию благодаря стремительной эволюции и растущему использованию информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), а также передовых цифровых технологий. Хотя темпы цифровой трансформации варьируются, затрагиваются все сектора экономики, а также региональные экономики [14]. Цифровая экономика возникла как инновационная форма экономики, использующая различные технологии для осуществления экономической и деловой активности в широком спектре секторов [20]. Начиная с 1990-х годов определение цифровой экономики эволюционировало, отражая быстро меняющуюся природу технологий и их использование предприятиями и потребителями [16]. Исследования цифровой экономики России отмечают, что процессы цифровой трансформации характеризуются большой сложностью и многомерностью [12]. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) выделила три основных компонента цифровой экономики, которые включают [13]:

1. Фундаментальные аспекты цифровой экономики, к которым относятся базовые инновации, ключевые технологии (компьютеры, телекоммуникационные устройства) и обеспечивающая инфраструктура (Интернет и телекоммуникационные сети). Как физическая, так и цифровая инфраструктура стали ключевым драйвером экономического развития и общественного прогресса [6, 16, 19].
2. Цифровые сектора и сектора информационных технологий (ИТ), которые производят ключевые продукты или услуги, основанные на основных цифровых технологиях, включая цифровые платформы, мобильные приложения и платежные сервисы. Цифровая экономика в значительной степени зависит от инновационных услуг в этих секторах, которые вносят растущий вклад в экономику.
3. Более широкий набор цифровизирующихся секторов, куда входят те, в которых цифровые продукты и услуги используются все чаще. Это включает цифровизированные сектора, в которых в результате воздействия цифровых технологий возникают и трансформируются новые виды деятельности или бизнес-модели. Примерами являются финансовый сектор, здравоохранение, образование, туризм и другие. Более того, цифровая грамотность или наличие квалифицированных работников, потребителей и граждан имеют значение для роста цифровизированной экономики [7, 9, 10, 13].

Российская Федерация успешно приняла широкую систему стратегий и государственных программ для развития цифровой экономики, включая Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы [3, 8] и программу «Цифровая экономика Российской Федерации» [4, 5]. Эти инициативы направлены на развитие цифровой экономики и повышение качества жизни населения путем развития информационной инфраструктуры, повышения цифровой грамотности и расширения доступа к высококачественным цифровым продуктам и услугам. В России разработан отдельный раздел официальной статистики, известный как статистика «Информационного общества», и на официальном сайте Росстата существует раздел «Информационное общество» [2] для мониторинга развития и использования ИКТ. Статистические данные показывают, что Россия, как обширная страна со значительными региональными различиями, демонстрирует существенные вариации в развитии цифровой экономики в разных регионах.

Развитие цифровой экономики на региональном уровне также выявило ограничения в ее развитии, способствуя возникновению – так называемой фиджитализации (physical + digital). Фиджитализация становится особенно заметной в сфере услуг. Цифровой технологический прогресс не привел к полному замещению личной, основанной на конкретном месте физической поставки услуг; напротив, цифровые и физические формы услуг дополняют и интегрируются друг с другом [15]. Фиджитал, как форма интеграции, это не просто теоретическая концепция, а наблюдаемый результат эволюции цифровой экономики. Он возник органически, поскольку бизнес и потребители ищут оптимальные решения, балансирующие между эффективностью цифровых услуг и доверием, а также потребительским опытом, обеспечиваемым физическими услугами. На сегодняшний день фиджитал стал устоявшейся реальностью экономики, проявляясь в различных формах услуг таких как фиджитал обучение [11], фиджитал здравоохранение [18] и фиджитализации финансовго сектора [1] и др.

На основании ранее сказанного, целью исследования является разработка методического подхода к количественной оценке уровня фиджитализации сферы услуг на региональном уровне и формирование аналитического инструментария для анализа ее влияния на устойчивое экономическое развитие регионов.

Материал и методы исследования

Методологической основой исследования является системный подход, направленный на разработку концептуального методического подхода к оценке фиджитализации сферы услуг в регионах. Информационную базу составили аналитические доклады международных организаций, включая ЮНКТАД ООН [12, 14] и Всемирный экономический форум [19], стратегические документы Российской Федерации в области цифрового развития [4, 8], а также научные публикации и методологические рекомендации ОЭСР по построению сводных показателей [17]. Предлагаемая методология предусматривает последовательную реализацию этапов концептуализации фиджитализации через призму цифровой интенсивности и физического присутствия, формирования интегрального индекса и применения комплекса количественных экономико-статистических методов для эмпирического анализа. Разработанный подход является универсальным и может быть адаптирован для оценки фиджитализации в различных отраслях сферы услуг (финансы, здравоохранение, образование, туризм).

Разработка методического подхода к оценке фиджитализации услуг

В данном исследовании определяем фиджитализацию услуг как стратегическую и бесшовную интеграцию цифровых технологий с физическим присутствием для создания новых моделей услуг. Это выходит за рамки

простого сосуществования онлайн- и офлайн-каналов, акцентируя внимание на их синергетическом слиянии для преодоления разрыва между предложением и спросом на услуги. Фиджитализация решает проблемы регионального неравенства, позволяя внедрять гибридные модели услуг, которые могут адаптироваться к разнообразным региональным условиям, уровню инфраструктуры, потребительским привычкам и цифровым возможностям, что в итоге способствует более инклюзивному и сбалансированному региональному развитию.

Основываясь на представленном выше концептуальном понимании фиджитализации услуг, становится актуальным разработать структурированный методический подход для оценки на региональном уровне. Присущая фиджитал феномену двойственность требует подхода, способного охватить как его цифровое, так и физическое измерения. Для этого в данном исследовании предлагается комплексный, многоэтапный методический подход, предназначенный для систематической количественной оценки и анализа уровня фиджитализации услуг в различных региональных контекстах. Соответствующая методология оценки и процедурные этапы анализа фиджитализации услуг в разных регионах подробно представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Методические аспекты и основные этапы оценки фиджитализации услуг в регионах *(Источник: составлено автором)*

Как показано на рисунке 1, предлагаемый подход представляет собой системный методологический каркас исследования, охватывающий все ключевые этапы анализа – от формирования теоретической основы до разработки практических рекомендаций. Такой подход позволяет обеспечить логическую последовательность исследования и применим к широкому спектру отраслей сферы услуг, включая финансы, туризм, здравоохранение, образование и государственные услуги.

Первый этап исследования связан с формированием теоретической основы. На данном этапе проводится систематический обзор научной литературы, позволяющий реконструировать эволюцию исследовательских подходов к изучаемой проблеме, выявить доминирующие теоретические парадигмы, а также определить существующие эмпирические результаты и научные лакуны. Дополнительно анализируются стратегические и нормативные документы экономической политики, что позволяет соотнести исследовательскую проблематику с актуальными направлениями социально-экономического развития.

Ключевым концептуальным понятием исследования является фиджитализация услуг. В отличие от традиционного подхода, рассматривающего физические и цифровые услуги как альтернативные формы взаимодействия, фиджитализация предполагает их синергетическое сочетание, при котором цифровые технологии усиливают возможности физической инфраструктуры, а физическая инфраструктура обеспечивает доверие, доступность и устойчивость сервисных процессов.

Для целей эмпирического анализа данное понятие требует операционализации через систему измеримых показателей. В рамках исследования различаются две базовые формы услуг. К физическим услугам относятся услуги, предоставление которых предполагает наличие конкретного места и непосредственное взаимодействие между поставщиком и потребителем. К цифровым услугам относятся услуги, основная ценность которых создается и доставляется посредством использования информационно-коммуникационных и цифровых технологий.

Однако в официальной региональной статистике отсутствуют прямые показатели, позволяющие измерить степень фиджитализации услуг. Статистические данные, как правило, фиксируют отдельные характеристики инфраструктуры или использования технологий, но не отражают интеграцию физических и цифровых форм

взаимодействия. В связи с этим прямое измерение фиджитализации как экономического явления оказывается невозможным. Для решения данной проблемы в исследовании используется операциональное приближение. Вместо прямого измерения уровня фиджитализации предлагается оценивать условия, которые создают возможность для развития гибридных форм услуг на региональном уровне. Такой подход позволяет использовать доступные статистические данные и при этом сохранять аналитическую связь с исследуемой концепцией.

В рамках данной логики формируется система индикаторов, отражающих два взаимодополняющих измерения. Первое измерение связано с потенциалом физической формы предоставления услуг. Второе измерение отражает потенциал цифровой формы предоставления услуг.

На основе указанных групп показателей формируются два субиндекса – физический и цифровой. Для обеспечения сопоставимости показателей данные предварительно приводятся к единому масштабу. Последующее агрегирование субиндексов позволяет получить интегральный показатель – индекс фиджитализации услуг региона. Данный индекс отражает не фактический объем предоставляемых услуг, а степень готовности и способности региональной экономики обеспечивать гибридную модель сервисного взаимодействия.

Для исследования влияния фиджитализации услуг на устойчивое экономическое развитие регионов применяется регрессионный анализ. Регрессионные модели позволяют оценить зависимость между результирующими показателями экономического развития и набором объясняющих факторов. В рамках исследования используется панельный подход, который учитывает, как временную, так и пространственную динамику данных.

Дополнительно проводится оценка эффективности использования региональных ресурсов. Для этой цели применяется метод оболочечного анализа данных (Data Envelopment Analysis, DEA). Данный метод относится к непараметрическим подходам и позволяет сопоставлять эффективность множества однородных объектов без необходимости задания конкретной производственной функции.

С точки зрения экономической теории эффективность определяется как способность экономической системы преобразовывать имеющиеся ресурсы в результаты деятельности. Она тесно связана с понятием производительности, отражающим отношение объема выпуска к затратам ресурсов. Сравнение фактических показателей с максимально возможными значениями позволяет определить степень эффективности функционирования экономических систем.

Метод DEA позволяет оценить относительную эффективность регионов, сопоставляя их показатели ресурсов и результатов. В контексте данного исследования он используется для анализа эффективности использования фиджитал-ресурсов регионов в целях достижения экономического развития. Результаты DEA-анализа позволяют выявить регионы-лидеры, формирующие эффективную практику использования инфраструктуры, а также определить территории, где существуют резервы повышения эффективности.

Заключительным этапом исследования является интерпретация полученных результатов и формирование практических рекомендаций. Синтез результатов построения индекса, регрессионного анализа и оценки эффективности позволяет получить комплексное представление о роли фиджитализации в региональном развитии. На основе проведенного анализа формулируются рекомендации для ключевых групп заинтересованных сторон, включая федеральные и региональные органы власти, поставщиков услуг и технологические компании. Эти рекомендации направлены на повышение эффективности использования инфраструктуры, развитие цифровых сервисов и формирование условий для устойчивого экономического роста регионов.

Заключение

Данное исследование вносит особый вклад, разрабатывая комплексную методологическую основу для оценки фиджитализации услуг в регионах. Предлагая методические подходы, данное исследование предлагает основополагающий инструментарий для исследователей и политиков, позволяющий последовательно измерять и анализировать прогресс фиджитализации услуг в регионах, тем самым информируя о более целенаправленных и эффективных стратегиях регионального развития.

Теоретический вклад данной работы заключается в восполнении пробела в исследованиях посредством систематизации методов оценки сложного гибридного экономического явления путем концептуализации фиджитализации услуг через два ее основных измерения (цифровую интенсивность и физическое присутствие) и их интеграции в измеримый композитный индекс. На практике этот методологический подход служит важнейшим инструментом поддержки принятия решений. Он предоставляет политикам четкую основу для целевых инвестиций и региональных стратегий по снижению пространственного неравенства. Для бизнеса он открывает рыночные возможности и направляет разработку гибридных моделей услуг. Универсальный подход данной основы обеспечивает ее применимость в различных секторах услуг, таких как финансы, здравоохранение, туризм и другие.

Источники:

1. Альфа-Банк. Phygital офисы Альфа-Банка делают города лучше [Электронный ресурс]. – URL: https://alfabank.ru/news/t/release/phygital-ofisi-alfa-banka-delayut-goroda-luchshe/ (дата обращения: 01.11.2025).
2. Информационное общество. / Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity (дата обращения: 01.11.2025).
3. Послание Президента Федеральному Собранию 01.12.2016 [Электронный ресурс]. – Президент России. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/53379 (дата обращения: 01.11.2025).
4. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена распоряжением Правительства РФ № 1632-р от 28 июля 2017 года [Электронный ресурс]. – Правительство России. – URL: http://government.ru/docs/28653/ (дата обращения: 01.11.2025).
5. Протокол заседания Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам 19.07.2017 [Электронный ресурс]. – Президент России. – URL: http://kremlin.ru/events/councils/55100 (дата обращения: 01.11.2025).
6. Полянин А. В., Родионов Д. Г. Методологические аспекты направлений экономической политики в отношении предпринимательских

структур региона // Прикладные экономические исследования. – 2024. – № 1. – С. 213–221.
7. Родионов Д. Г., Ли Ляньин. Теоретические модели регионального развития через партнёрство и инновации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 659–666.
8. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» [Электронный ресурс]. – Президент России. – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919 (дата обращения: 01.11.2025).
9. Barefoot K., Curtis D., Jolliff W., Nicholson J. R., Omohundro R. Defining and measuring the digital economy // US Department of Commerce Bureau of Economic Analysis. – Washington, DC, 2018. – Vol. 15, no. 2.
10. Balashova S. A., Ratner S. V., Revinova S. Yu. Digital skills and socio-economic development: evidence from Russian regions // R-Economy. – 2025. – Vol. 11, no. 1. – P. 77–93. – DOI: 10.15826/recon.2025.11.1.005.
11. Cedefop. Terminology of European education and training policy [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/ glossary/phygital-leren (дата обращения: 01.11.2025).
12. Digital Economy Country Assessment for Russia / Institute of the Information Society. – Moscow, 2018. – 158 p. – ISBN 978-5-901907-47-4.
13. Digital Economy Report 2019 / United Nations Conference on Trade and Development [Электронный ресурс]. – URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2019 (дата обращения: 01.11.2025).
14. Digital Economy Report 2021 / United Nations Conference on Trade and Development [Электронный ресурс]. – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf (дата обращения: 01.11.2025).
15. Jigeer S. Phygitalization of the Financial Sector: Case Study of China // Science and Business: Ways of Development. – 2024. – No. 10 (160). – P. 116–124. – EDN: BAAVYK.
16. Jigeer S., Koroleva E., Lin S. Improving the financial infrastructure for sustainable development of territories // International Journal of Technology. – 2025. – Vol. 16, no. 5. – P. 1599–1610. – DOI: 10.14716/ijtech.v16i5.7401.
17. Nardo M. et al. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide // OECD Statistics Working Papers. – Paris: OECD Publishing, 2005. – No. 2005/03. – DOI: 10.1787/533411815016.
18. The 'Phygital' Revolution: Transforming Telemedicine Delivery in 2025 / Momentum [Электронный ресурс]. – URL: https://www.themomentum.ai/ blog/the-phygital-revolution-transforming-telemedicine-delivery-in-2025 (дата обращения: 01.11.2025).
19. What is 'phygital' infrastructure and how can it impact growth in developing economies? / World Economic Forum [Электронный ресурс]. – URL: https://www.weforum.org/stories/2024/04/how-will-phygital-infrastructure-impact-growth-in-developing-economies/ (дата обращения: 01.11.2025).
20. Xia L., Baghaie S., Sajadi S. M. The digital economy: Challenges and opportunities in the new era of technology and electronic communications // Ain Shams Engineering Journal. – 2024. – Vol. 15, no. 2. – P. 102411. – DOI: 10.1016/j.asej.2023.102411.

М.Ю. Шевкуненко – к.э.н., доцент кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, shevmariy@mail.ru,

M.Yu. Shevkunenko – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economics and foreign economic activity, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.И. Никитенко – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, Nastya.nikitenko.03@inbox.ru,

A.I. Nikitenko – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.И. Мысина – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, .alena.mysina@list.ru,

A.I. Mysina – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.Р. Тарасова – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, t-nastusha-2003@mail.ru,

A.R. Tarasova – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

ASSESSMENT OF THE FINANCIAL STABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE KRASNODAR KRAI AS A FACTOR IN ENSURING THE REGION'S ECONOMIC SECURITY

Аннотация. В экономическом развитии Краснодарского края основную роль играет агропромышленный комплекс. Он обеспечивает продовольственную безопасность, формирует значительную часть регионального ВВП и занятости населения. В условиях макроэкономической нестабильности, волатильности рынков, санкционного давления и климатических рисков ключевую роль играет операционная и финансовая устойчивость сельскохозяйственных предприятий. Актуальность работы обусловлена необходимостью комплексной оценки уровня экономической безопасности ведущих сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края– ООО «Агрофирма имени Ильича», ООО «Успенский Агропромсоюз» и ООО «АгроМир-Сидс». Экономическая безопасность предприятия напрямую зависит от трех ключевых факторов: финансовой устойчивости, диверсификации производства и кадрового состава. Данные элементы позволяют гарантировать исполнение обязательств, снижать уязвимость к рискам и обеспечивать устойчивую операционную деятельность. В процессе написания статьи использовались следующие методы исследования: монографический, сравнительно-аналитический, расчетно-конструктивный, а также табличные и графические приемы визуализации статистических данных.

Abstract. The agro-industrial complex plays a major role in the economic development of the Krasnodar Territory. It ensures food security and contributes significantly to the regional GDP and employment. In the context of macroeconomic instability, market volatility, sanctions pressure, and climate risks, the operational and financial stability of agricultural enterprises is crucial. The relevance of this study lies in the need for a comprehensive assessment of the economic security of the leading agricultural enterprises in the Krasnodar Territory, including «Agrofirma imeni Ilyicha» LLC, «Uspensky Agropromsoyuz» LLC, and «AgroMir-Sids» LLC. The economic security of an enterprise depends directly on three key factors: financial stability, production diversification, and staffing. These elements allow to guarantee the fulfillment of obligations, reduce vulnerability to risks and ensure sustainable operational activities. In the process of writing the article, the following research methods were used: monographic, comparative-analytical, calculation-constructive, as well as tabular and graphic techniques of visualization of statistical data.

Ключевые слова: экономическая безопасность, сельскохозяйственные предприятия, АПК Краснодарского края, агрохолдинги, региональная экономика, показатели экономической безопасности.

Keywords: economic security, agricultural enterprises, the agricultural sector of the Krasnodar Territory, agricultural holdings, regional economy, indicators of economic security.

Краснодарский край – ведущий аграрный регион России. Его лидерство обусловлено уникальными природными условиями (плодородные черноземы, умеренно-континентальный климат, а также развитая сеть рек и

каналов), которые создают условия для высокопродуктивного земледелия. Это позволяет региону выращивать разнообразные сельскохозяйственные культуры: пшеницу, овес, ячмень, кукурузу, виноград и т.д.

Оборот крупных и средних организаций АПК, включающего 487 организаций, составил 227,3 млрд. руб. Из них на сельское хозяйство, представленного 293 организациями, пришлось 73,3 млрд. руб. Несмотря на сокращение кадрового потенциала (среднесписочная численность работников АПК за январь – февраль 2025 г. составила 103239 чел., что на 1,8 % ниже уровня аналогичного периода 2024 года), сектор остается ключевым работодателем, обеспечивая занятость 55376 чел. в сельском хозяйстве [5].

Среди наиболее значимых игроков необходимо выделить ООО «Агрофирма имени Ильича» – крупный диверсифицированный агрохолдинг, ООО «Успенский Агропромсоюз» – компания, специализирующаяся на выращивании зерновых культур, и семеноводческим хозяйством полного цикла ООО «АгроМир-Сидс». Несмотря на различия в специализации, компании сопоставимы по масштабу хозяйственной деятельности и значимости в АПК Краснодарского края. Это позволяет корректно сравнивать их финансовые коэффициенты и управленческие решения.

Экономическая безопасность предприятия – состояние защищенности его жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, которое обеспечивает устойчивое развитие и достижение стратегических целей [1].

Сельскохозяйственные предприятия сталкиваются с широким комплексом внутренних и внешних вызовов: климатические условия, загрязнения почв, ценовая волатильность на рынках сырья и готовой продукции, зависимость от импортных технологий и семян, нехватка высококвалифицированных кадров, а также логистические ограничения.

В этих условиях главным активом, влияющим на устойчивость, становятся человеческие ресурсы. Ключевые показатели эффективности использования персонала исследуемых компаний представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели эффективности использования персонала за 2024 гг.

Показатель	ООО «Агрофирма имени Ильича»	ООО «Успенский Агропромсоюз»	ООО «АгроМир-Сидс»
Среднесписочная численность персонала, чел	519	395	27
Фактически отработано, тыс. чел.-ч	973,5	740,9	50,6
Выручка, тыс. руб.	3307178	3786860	338607
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1108347	995318	22452
Производительность труда: - часовая, руб.	3397,20	5111,16	6691,84
- годовая, тыс. руб./чел.	6372,21	9586,99	12541,00
Прибыльность (убыточность) персонала, тыс. руб./чел.	2135,54	2519,79	831,56

Анализ данных таблицы 1 показал три различные модели управления человеческими ресурсами, которые связаны со стратегией и масштабом деятельности предприятий.

ООО «АгроМир-Сидс» демонстрирует модель высокотехнологичного специализированного предприятия. При наименьшей численности персонала – 27 чел. компания достигает максимального значения часовой и годовой производительности труда 6691,8 руб./чел. и 12541 тыс. руб./чел. Это свидетельствует о максимальной интенсивности от каждого работника, а также о высокой степени автоматизации и ориентации на наукоемкое производство в сфере семеноводства.

ООО «Успенский Агропромсоюз» имеет среднюю численность – 395 чел. и достигает лучших результатов по прибыльности на одного работника 2519,79 тыс. руб./чел. По часовой и годовой производительности труда уступает ООО «АгроМир-Мидс» 5111,16 тыс. руб./чел. против 6691,84 тыс. руб./чел. и 9586,99 тыс. руб./чел. против 12541 тыс. руб./чел. Это говорит об оптимальной организации труда и наиболее эффективном управлении человеческими ресурсами среди анализируемых компаний.

ООО «Агрофирма имени Ильича» демонстрирует модель эффективного среднего предприятия. Компании включает 519 чел. и показывает самую высокую прибыль от продаж 1108347 тыс. руб. Но по ключевым показателям уступает своим конкурентам. Данные указывают на существование резерва для внутренней оптимизации, эффективный менеджмент и успешную деятельность в растениеводстве.

Таким образом, наиболее устойчивой является ООО «Успенский Агропромсоюз». ООО «Агрофирма имени Ильича» для укрепления позиций должна повысить относительную эффективность труда.

Следующим ключевым фактором, формирующим экономическую безопасность, является состояние и отдача от основных средств [6]. Анализ технической оснащенности и эффективности использования капитала в исследуемых компаниях отражен в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели обеспеченности основными средствами и эффективность их использования за 2024 гг.

Показатель	ООО «Агрофирма имени Ильича»	ООО «Успенский Агропром-союз»	ООО «АгроМир-Сидс»
Выручка, тыс. руб.	3307178	3786860	338607
Среднесписочная численность персонала, чел.	519	395	27
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1108347	995318	22452
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	2733347,5	1591491,5	796189,5
Фондоотдача, руб.	1,21	2,38	0,43
Фондоемкость, руб.	0,83	0,42	2,35
Фондорентабельность, %	40,55	62,54	2,82
Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.	5266,57	4029,09	29488,50

Анализ показателей обеспеченности основными средствами показал, что в ООО «Успенский Агропромсоюз» при умеренной фондовооруженности труда 4029,1 тыс. руб./чел. достигаются лучшие результаты по фондоотдаче 2,38 руб. и фондорентабельности 62,54%. Это говорит о максимальной отдаче от каждого вложенного рубля в основные фонды.

ООО «АгроМир-Сидс» отражает высокую оснащенность и низкую эффективность. По фондовооруженности занимает лидирующее место с показателем 29488,5 тыс. руб./чел., что указывает на автоматизацию и капиталоемкие технологии. В этот же момент показывает самые низкие значения по фондоотдаче и фондорентабельности 0,43 руб. и 2,82% соответственно. Это говорит о том, что активы не используются, чтобы достичь высоких результатов, что создает риск экономической безопасности из-за высоких издержек на их содержание и низкой отдачи.

Средние значения по всем показателям наблюдаются у ООО «Агрофирма имени Ильича», фондоотдача на уровне 1,21 руб., что ниже лидера ООО «Успенский Агропромсоюз» на 1,17 руб. Фондоемкость составляет 0,83 руб., фондорентабельность – 40,55%, фондовооруженность труда – 5266,57 тыс. руб./чел. Это говорит об оптимально сочетающемся уровне технической оснащения персонала и эффективностью использования активов.

Таким образом, наиболее устойчивой и эффективной является модель ООО «/Успенский Агропромсоюз», так как она демонстрирует максимальную отдачу от активов и обеспечивает финансовую стабильность. Высокая фондовооруженность и низкая эффективность ООО «АгроМир-Сидс» говорит о необходимости оптимизации структуры основных фондов, повышения их загрузки и отдачи.

Следующим этапом комплексной оценки является анализ финансового положения. Результаты оценки ликвидности баланса предприятий представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели ликвидности баланса предприятий за 2024 гг.

Показатель	ООО «Агрофирма имени Ильича»	ООО «Успенский Агропромсоюз»	ООО «АгроМир-Сидс»
Наиболее ликвидные активы (А1)	2443102	140266	60913
Быстро реализуемые активы (А2)	153879	2644694	231624
Медленно реализуемые активы (А3)	966114	1029664	187439
Трудно реализуемые активы (А4)	2833120	2577384	841468
Наиболее срочные обязательства (П1)	726776	270665	52508
Краткосрочные обязательства (П2)	455799	259856	91000
Долгосрочные обязательства (П3)	597184	38089	314590
Постоянные пассивы (П4)	4616456	5823398	863346
Баланс	6396215	6392008	1321444

Данные таблицы 3 говорят о том, что ни один из балансов компаний не является абсолютно ликвидным.

ООО «Агрофирма имени Ильича» показывает, что компания обладает высокой долей наиболее ликвидных активов, которые превышают наиболее срочные обязательства. Но баланс данной компании не является абсолютно ликвидным:

А1 (2443102) > П1 (726776);
А2 (153879) < П2 (455799);
А3 (966114) > П3 (597184);
А4 (2833120) < П4 (4616456).

Наблюдается превышение краткосрочных обязательств над быстрореализуемыми активами, что говорит о сложностях с покрытием обязательств. Высокая финансовая устойчивость и независимость от кредиторов, но низкая эффективность использования капитала снижают рентабельность и инвестиционные возможности, что может ослабить конкурентные позиции.

ООО «Успенский Агропромсоюз» показывает операционно-сбалансированную модель:

А1 (140266) < П1 (270665);
А2 (2644694) > П2 (259856);
А3 (1029664) > П3 (38089);
А4 (2577384) < П4 (5823398).

Несмотря на дефицит по абсолютно ликвидным активам, быстрореализуемые активы сильно превышают краткосрочные обязательства. Это говорит о том, что компания успешно финансирует деятельность за счет оборотного капитала. Важно сказать, что экономическая безопасность напрямую связана с ответственностью партнеров, поэтому если контрагенты начнут задерживать оплату, то компания может столкнуться с напряженностью по срочным платежам.

ООО «АгроМир-Сидс» характеризуется достаточной ликвидностью:

А1 (60913) > П1 (52508);
А2 (231624) > П2 (91000);
А3 (187439) > П3 (314590);
А4 (841468) < П4 (863346).

Наиболее ликвидные активы 60913 тыс. руб. превышают наиболее срочные обязательства 52508 тыс. руб., а также быстрореализуемые активы 231624 тыс. руб. превышают краткосрочные обязательства 91000 тыс. руб. Но наблюдается превышение долгосрочных обязательств над медленно реализуемыми активами, это означает, что основные производственные активы и запасы не покрывают долгосрочных кредитов. Компания финансирует

долгосрочные проекты за счет краткосрочных источников или собственного капитала, что очень рискованно. Существует риск неплатежеспособности и потери финансовой устойчивости.

Таким образом, наиболее эффективную и устойчивую модель демонстрирует ООО «Успенский Агропромсоюз», так как сочетает ликвидность и операционную эффективность. ООО «Агрофирма имени Ильича» является наиболее защищенным от краткосрочных шоков, но необходимо оптимизировать использование денежных средств для повышения доходности. Наибольшие риски финансовой неустойчивости имеет ООО «АгроМир-Сидс», компании необходимо наращивать запас высоколиквидных активов и реструктуризировать долговую нагрузку.

Для количественного измерения потенциала для покрытия обязательств и сравнения с нормативными значениями рассчитывается система коэффициентов платежеспособности, которые служат прямыми индикаторами финансовой устойчивости и краткосрочной экономической безопасности предприятия. Их значения представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Коэффициенты платежеспособности предприятий за 2024 год

Показатель	ООО «Агрофирма имени Ильича»	ООО «Успенский Агропромсоюз»	ООО «АгроМир-Сидс»
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	898802	140266	10692
Финансовые вложения, тыс. руб.	1544300	419968	50221
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	1783336	3246014	21878
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	153879	2644694	231624
Активы, тыс. руб.	6396215	6392008	1321444
Внеоборотные активы, тыс. руб.	2833120	2577384	841468
Оборотные активы, тыс. руб.	3563095	3814624	479976
Собственный капитал, тыс. руб.	4616456	5823398	863346
Текущие обязательства, тыс. руб.	1182575	530521	143508
Доля оборотных средств в активах (≥0,5)	0,557	0,597	0,363
Коэффициент абсолютной ликвидности (0,2-0,3)	2,066	4,605	17,024
Коэффициент быстрой ликвидности (0,7-1)	2,196	4,895	18,096
Коэффициент текущей ликвидности (>2)	3,013	6,716	24,829
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (≥0,1)	0,501	0,851	0,046

Анализ показателей платежеспособности показал, что в ООО «Агрофирма имени Ильича» коэффициенты абсолютной, быстрой и текущей ликвидности значительно превышают нормативные значения и составляют 2,066, 2,196 и 3,013 п.п. Это указывает на способность компании быстро покрывать краткосрочные обязательства за счет денежных средств и оборотных активов. Доля оборотных средств в активах составляет 0,557 п.п., что немного больше нормативного значения, а коэффициент обеспеченности СОС равен 0,501 п.п., что говорит о надежной финансовой базе.

ООО «Успенский Агропромсоюз» показывает еще более высокие коэффициенты ликвидности. Абсолютная ликвидность составила 4,605 п.п., быстрая – 4,895 п.п., текущая – 0,597 п.п., также наблюдается высокая обеспеченность СОС – 0,851 п.п. Ключевым источником ликвидности является дебиторская задолженность в 2644694 тыс. руб., что говорит о эффективном операционном цикле и грамотном управлении капиталом.

ООО «АгроМир-Сидс» показывает экстремально высокие коэффициенты абсолютной 17,024 п.п., быстрой 18,096 п.п. и текущей 24,829 п.п ликвидности, что отражает высокую концентрацию денежных средств и быстрореализуемых активов. Данные показатели вызваны низкими объемами текущих обязательств 143508 тыс. руб. Низкие значения денежных средств 10692 тыс. руб. и СОС 21878 тыс. руб. при низкой доле оборотных средств 0,363 п.п. говорят о слабой финансовой устойчивости и проблемах с финансированием деятельности за счет собственных средств.

Все три компании обладают высокой платежеспособностью. При этом ООО «Успенский Агропромсоюз» и ООО «Агрофирма имени Ильича» имеют более сбалансированную структуру оборотных средств и финансовых ресурсов. ООО «АгроМир-Сидс», несмотря на высокую ликвидность, характеризуется низкой обеспеченностью собственными оборотными средствами, что требует внимания к укреплению финансовой базы для повышения устойчивости в долгосрочной перспективе.

Анализ финансовой устойчивости позволяет оценить степень зависимости предприятия от заемных источников финансирования, его способность сохранять платежеспособность в долгосрочной перспективе и, следовательно, его фундаментальную защищенность от стратегических рисков (таблица 5) [1].

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости предприятий за 2024 год

Показатель	ООО «Агрофирма имени Ильича»	ООО «Успенский Агропромсоюз»	ООО «АгроМир-Сидс»
Валюта баланса, тыс. руб.	6396215	6392008	1321444
Собственный капитал, тыс. руб.	4616456	5823398	863336
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	597184	38089	314590
Коэффициент капитализации (≤1)	0,386	0,098	0,531
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1182575	530521	143508
Основной капитал, тыс. руб.	2833120	2577384	841468
Коэффициент автономии (≥0,5)	0,722	0,911	0,653
Коэффициент фин. зависимости <0,5	0,278	0,089	0,347
Коэффициент маневренности собственного капитала (≥0,5)	0,386	0,557	0,025
Индекс постоянного актива (<0,5)	0,614	0,443	0,975
Коэффициент финансирования (>1)	4,094	12,373	6,016
Коэффициент финансовой устойчивости (≥0,7)	0,815	0,917	0,891

ООО «Успенский Агропромсоюз» обладает наивысшим уровнем собственного капитала в структуре пассивов, то есть коэффициент автономии 0,911 п.п., минимальной зависимостью от заемных средств – коэффициент капитализации 0,098 п.п. и при этом сохраняет высокую гибкость в использовании средств – коэффициент маневренности составил 0,557 п.п. Данная структура капитала обеспечивает максимальную защищенность он внешних финансовых рисков и создает сильную основу для устойчивого развития.

ООО «Агрофирма имени Ильича» имеет прочную финансовую структуру. Коэффициент автономии равен 0,722 п.п., финансовой устойчивости – 0,815 п.п., что значительно превышает нормативные значения и указывает на устойчивость. Низкий коэффициент маневренности собственного капитала составил 0,386 п.п. и свидетельствует о неиспользовании большей части собственных средств и не используется для финансирования текущей деятельности.

ООО «АгроМир-Сидс» имеет низкую маневренность собственного капитала 0,025 п.п., это означает, что практически весь собственный капитал остается в основных фондах, а оборотные средства финансируются за счет краткосрочных обязательств. По показателям коэффициента автономии 0,653 п.п. и финансовой устойчивости 0,891 п.п. компания остается на приемлемом уровне.

Финансовая устойчивость, как основа экономической безопасности, достигается не только высокой долей собственного капитала, но и его рациональной и гибкой структурой. В этом аспекте лидером и наиболее защищенным от кризисов предприятием является ООО «Успенский Агропромсоюз».

Анализ рентабельности отражает итоговую эффективность использования ресурсов предприятия. Уровень и динамика показателей рентабельности напрямую определяют финансовые возможности для развития, инвестиционную привлекательность и, следовательно, долгосрочную экономическую безопасность компании.

Данные по рентабельности деятельности представленных предприятий приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели рентабельности деятельности предприятий за 2024 год

Показатель	ООО «Агрофирма имени Ильича»	ООО «Успенский Агропромсоюз»	ООО «АгроМир-Сидс»
Выручка, тыс. руб.	3307178	3786860	338607
Себестоимость, тыс. руб.	1835656	2789137	305132
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1108347	995318	22452
Чистая прибыль, тыс. руб.	1021771	889815	36324
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	5925046	5871991	1300522,5
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2733347,5	1591491,5	796189,5
Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	4105570,5	5375513,5	845184
Среднегодовая величина долгосрочных обязательств, тыс. руб.	595415	37761	337398
Рентабельность активов, %	17,24	15,15	2,79
Рентабельность продаж, %	33,51	26,28	6,63
Чистая рентабельность, %	30,90	23,50	10,73
Рентабельность затрат, %	60,38	35,69	7,36
Рентабельность основных фондов, %	40,55	62,54	2,82
Рентабельность собственного капитала, %	27,00	18,52	2,66
Рентабельность перманентного капитала, %	21,74	16,44	3,07

ООО «Агрофирма имени Ильича» демонстрирует высокую маржинальность и доходность. Предприятие является лидером по рентабельности продаж 33,51%, затрат 60,38% и собственного капитала 27%. Компания получает наибольшую прибыль с каждого рубля выручки. Высокая рентабельность активов 17,24% подтверждает общую эффективность использования всех ресурсов для получения прибыли. ООО «Успенский Агропромсоюз» показывает операционную и фондовую эффективность – рентабельность основных фондов является максимальной и составляет 62,54%. Рентабельность продаж 26,28%, но обеспечивает высокую прибыль за счет оптимального использования капитала, что является признаком устойчивой деятельности. ООО «АгроМир-Сидс» отражает низкую рентабельность и структурную неэффективность. Рентабельность продаж составляет 6,63%, активов – 2,79%, собственного капитала – 2,66%, основных фондов – 2,82%, что указывает на неспособность дорогостоящих активов генерировать прибыль и снижении финансовой самостоятельности.

Анализ подтверждает, что высокий уровень экономической безопасности обеспечивается способностью преобразовывать ресурсы в прибыль. Наиболее устойчивой является ООО «Агрофирма имени Ильича», чья бизнес-модель демонстрирует превосходную маржинальность. ООО «Успенский Агропромсоюз» также показывает эффективное использование основных средств. В то же время ООО «АгроМир-Сидс» демонстрирует проблему с доходностью, что требует пересмотра стратегии управления затратами и активами.

Для комплексной оценки уровня экономической безопасности необходимо перейти к сравнительному анализу ключевых индикаторов. Это позволяет выявить компании с наиболее сбалансированной моделью, устойчивой к внешним вызовам. Сводные показатели, характеризующие основные компоненты экономической безопасности исследуемых предприятий, представлены в таблице 7.

ООО «Успенский Агропромсоюз» подтверждает статус предприятия с наиболее сбалансированной и устойчивой моделью. Оно демонстрирует лучшие результаты по ключевым блокам финансовой устойчивости 20,55 п.п. и ликвидности 32,31 п.п., что свидетельствует об оптимальной структуре капитала и высокой платежеспособности. Хотя итоговый показатель деловой активности 4,95 п.п. уступает, это связано не с замедлением оборачиваемости, а с консервативной и эффективной кредитной политикой, это стратегический выбор, снижающий риски.

Таблица 7 – Показатели ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности предприятий за 2024 г.

Показатель	Норматив	ООО «Агрофирма имени Ильича»	Отклонение	ООО «Успенский Агропромсоюз»	Отклонение	ООО «АгроМир-Сидс»	Отклонение
Показатели ликвидности							
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	2,066	10,33	4,605	23,03	16,024	80,12
Коэффициент критической ликвидности	1	2,303	2,303	5,917	5,917	2,038	2,038
Коэффициент текущей ликвидности	2	3,013	1,51	6,716	3,358	24,829	12,415
Итого	x	x	14,143	x	32,305	x	94,573
Показатели финансовой устойчивости							
Коэффициент финансовой устойчивости	0,5	0,815	1,63	0,917	1,834	0,891	1,782
Коэффициент обеспеченности СОС	0,1	0,501	5,01	0,851	8,51	0,046	0,46
Коэффициент финансовой активности	1	0,386	2,591	0,098	10,204	0,531	1,883
Итого	x	x	9,231	x	20,548	x	4,125
Показатели деловой активности							
Темп роста прибыли от продаж	Темп роста выручки	2,09	1,431	1,021	0,86	0,654	0,675
Темп роста выручки	Темп роста активов	1,46	1,245	1,187	0,994	0,969	0,938
Темп роста активов	1	1,173	1,173	1,194	1,194	1,033	1,033
Оборачиваемость дебиторской задолженности	12	34,79	2,899	1,77	0,148	1,42	0,118
Оборачиваемость кредиторской задолженности	12	4,66	0,388	21,03	1,753	9,03	0,753
Итого	x	x	7,136	x	4,949	x	3,517
Показатели эффективности экономической деятельности							
Рентабельность собственного капитала, %	15%	27	1,8	18,52	1,235	2,66	0,177
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	5%	30,9	6,18	23,5	4,7	10,73	2,146
Рентабельность совокупного капитала, %	Индекс инфляции: 2024: 9,52%	17,24	1,811	15,15	1,591	2,79	0,293
Итого	x	x	9,791	x	7,526	x	2,616

ООО «Агрофирма имени Ильича» лидирует по показателям экономической эффективности 9,79 п.п., ликвидности 14,14 п.п. и устойчивости 9,23 п.п. также превышают нормативные уровни. Однако относительно более низкая оборачиваемость кредиторской задолженности 0,388 п.п. по сравнению с оборачиваемостью дебиторской 2,899 п.п. может указывать на менее жёсткие условия работы с поставщиками, что является приемлемым элементом стратегии при общей финансовой надёжности.

ООО «АгроМир-Сидс» очень высокий итог по ликвидности 94,57 п.п., что вызвано низким объёмом краткосрочных обязательств, и не отражает реальной финансовой мощи. Низкие совокупные оценки по финансовой устойчивости 4,13 п.п., деловой активности 3,52 п.п. и эффективности 2,62 п.п. отражают структурные проблемы. Предприятие генерирует недостаточную прибыль относительно капитала, демонстрирует спад по ключевым темпам роста и обладает минимальной обеспеченностью собственными оборотными средствами.

Совокупная интегральная оценка позволяет собрать данные о ликвидности, устойчивости, активности и эффективности в единый количественный индикатор, отражающий общую способность предприятия противостоять угрозам. Результаты расчета такого интегрального показателя представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет интегральной оценки уровня финансовой безопасности предприятий за 2024 г.

Показатель	ООО «Агрофирма имени Ильича»	ООО «Успенский Агропромсоюз»	ООО «АгроМир-Сидс»
Интегральный показатель ликвидности	14,143	32,305	94,573
Интегральный показатель финансовой устойчивости	9,231	20,548	4,125
Интегральный показатель деловой активности	7,136	4,949	3,517
Интегральный показатель эффективности деятельности	9,791	7,526	2,616
Совокупная интегральная оценка финансовой безопасности (норматив 15)	40,301	65,328	104,831

Наиболее защищенным и устойчивым предприятием, чья безопасность обеспечена качеством активов, структурой капитала и операционной эффективностью, является ООО «Успенский Агропромсоюз». ООО «Агрофирма имени Ильича» обладает прочным, но менее сбалансированным потенциалом 40,301 п.п., требующим укрепления финансовой автономии. Для ООО «АгроМир-Сидс» с максимальной интегральной оценкой 104,831 п.п., которая почти полностью обеспечена высоким интегральным показателем ликвидности 94,573п.п. И такая текущая ситуация является неустойчивой и требует кардинальных стратегических изменений, а не локальных улучшений.

Использование подхода Ж. Депаляна, основанного на сравнении ключевых финансовых коэффициентов с пороговыми значениями и их последующем агрегировании, предоставляет ещё один, проверенный инструмент для ранжирования предприятий по критерию защищённости от угроз.

Таблица 9 – Показатели экономической безопасности по методике Ж. Депаляна за 2024 гг.

Показатель	Норматив	ООО «Агрофирма имени Ильича»	ООО «Успенский Агропромсоюз»	ООО «АгроМир-Сидс»
Коэффициент быстрой ликвидности (R1)	2	2,196	4,895	18,096
Коэффициент кредитоспособности (R2)	1,051	2,594	10,241	1,885
Коэффициент иммобилизации собственного капитала (R3)	3,918	1,629	2,259	1,026
Коэффициент оборачиваемости запасов (R4)	20,405	1,813	2,409	1,848
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (R5)	5,21	34,79	1,77	1,42

Далее необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$N = 25R1 + 25R2 + 10R3 + 20R4 + 20R5 \quad (1)$$

Проведем расчет показателя N по периодам.

N ООО «Агрофирма имени Ильича» = 25 × 2,196 + 25 × 2,594 + 10 × 1,629 + 20 × 1,813 + 20 × 34,79 = 868,1;

N ООО «Успенский Агропромсоюз» = 25 × 4,895 + 25 × 10,241 + 10 × 2,259 + 20 × 2,409 + 20 × 1,77 = 484,57;

N ООО «АгроМир-Сидс» = 25 × 18,096 + 25 × 1,885 + 10 × 1,026 + 20 × 1,848 + 20 × 1,42 = 575,145;

Исходя из расчетов видно, что наиболее высокий совокупный показатель экономической безопасности показало ООО «Агрофирма имени Ильича» – 868,1 п.п., что обусловлено высокой оборачиваемостью дебиторской задолженности. Однако ООО «Успенский Агропромсоюз» при общем значении N 484,57 п.п. показывает наиболее сбалансированные и устойчивые результаты по ключевым коэффициентам ликвидности и кредитоспособности, что свидетельствует о меньшей зависимости от какого-либо одного фактора. Показатель экономической безопасности ООО «АгроМир-Сидс» составил 575,145 п.п., отражает высокий коэффициент быстрой ликвидности, что маскирует потенциальные риски в других областях.

Таким образом, несмотря на количественное лидерство «Агрофирмы имени Ильича», качественный анализ в рамках данной методики подтверждает, что ООО «Успенский Агропромсоюз» обладает наиболее надежной и гармоничной структурой финансовых показателей, обеспечивающей экономическую безопасность.

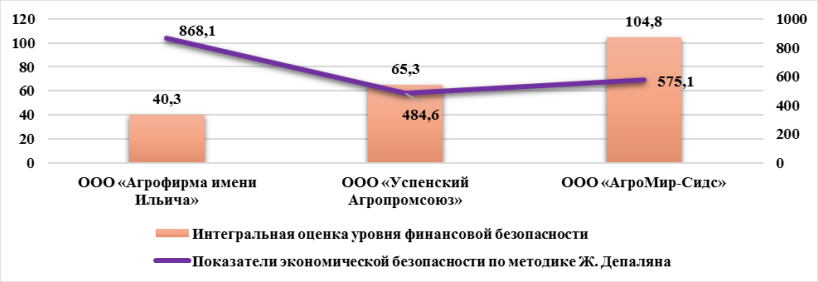


Рисунок 1 – Показатели экономической и финансовой безопасности предприятий за 2024 год

ООО «Успенский Агропромсоюз» продемонстрировал модель наиболее устойчивой и сбалансированной экономической безопасности. Предприятие обладает оптимальной структурой капитала с максимальной финансовой автономией 0,911 п.п., демонстрирует наивысшую эффективность использования основных средств - фондорентабельность составила 62,54%, и поддерживает высокую ликвидность за счет эффективного операционного цикла. Эта модель обеспечивает предприятию максимальную устойчивость к кризисам и создает прочную основу для долгосрочного развития.

ООО «Агрофирма имени Ильича» представляет модель запаса прочности с акцентом на высокую рентабельность. Компания генерирует наибольшую абсолютную прибыль и демонстрирует высокие показатели доходности: рентабельность продаж составляет 33,51%, собственного капитала 27%. Ее финансовая устойчивость также высока 0,815 п.п. Однако относительные показатели эффективности использования ресурсов (например, фондоотдача 1,21 п.п. против 2,38 п.п.) отстают от лидера, что указывает на наличие внутренних резервов для оптимизации. Таким образом, ее безопасность обеспечена в большей степени финансовыми результатами и консервативной ликвидностью, чем операционной эффективностью.

ООО «АгроМир-Сидс», несмотря на высокотехнологичный профиль, оказалось наименее устойчивым предприятием. Выявлена низкая отдача на основные фонды (фондоотдача 0,43 п.п.), минимальная прибыльность 22452 тыс. руб. и слабая обеспеченность собственными оборотными средствами 0,046 п.п. Высокие коэффициенты ликвидности носят формальный характер и не отражают реального финансового потенциала, маскируя высокую зависимость от денежного потока и значительные стратегические риски.

Таким образом, для укрепления экономической безопасности крупных аграрных предприятий региона приоритетом должно стать повышение общей эффективности и сбалансированности бизнес-модели. Эталоном может служить практика, сочетающая финансовую независимость, рациональное использование капитала и операционную эффективность.

Источники:

1. Безматерных, С. И. Понятие и сущность системы обеспечения экономической безопасности современной сельскохозяйственной организации / С. И. Безматерных // Вестник науки. – 2024. – Т. 5, № 3(72). – С. 55-60.
2. Бухгалтерская отчетность ООО «АгроМир-Сидс» за 2024 год [Электронный ресурс] // List-org.com: – URL: https://www.list-org.com/company/7514765.
3. Бухгалтерская отчетность ООО «Агрофирма имени Ильича» за 2024 год [Электронный ресурс] // List-org.com. – URL: https://www.list-org.com/company/9641652.
4. Бухгалтерская отчетность ООО «Успенский Агропромсоюз» за 2023 год [Электронный ресурс] // List-org.com. – URL: https://www.list-org.com/company/135520.
5. Министерство сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края. О текущей ситуации в агропромышленном комплексе Краснодарского края [Электронный ресурс]. – URL: https://msh.krasnodar.ru/activity/analitika/tekushchaya-situatsiya-agropromyshlennogo-kompleksa-krasnodarskogo-kraya.
6. Шишкин, А. А. Производственные угрозы экономической безопасности сельскохозяйственных организаций / А. А. Шишкин, М. И. Цыгулева // В фокусе достижений молодежной науки: материалы ежегодной итоговой научно-практической конференции, Оренбург, 16 ноября 2023 года. – Оренбург: ООО «Типография «Агентство «Пресса», 2023. – С. 923-927.

Н.Г. Шереметьева – ассистент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, sheremeteva_99@inbox.ru,

N.G. Sheremeteva – assistant professor, department of economics and management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia.

ТИПОЛОГИЯ ФАКТОРОВ АСИММЕТРИИ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА
TYPOLOGY OF SPATIAL ASYMMETRY FACTORS DEVELOPMENT OF THE FAR EAST

Аннотация. В статье предложена и научно обоснована комплексная типология факторов пространственного развития как ключевой инструмент выявления причин пространственной асимметрии. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от установления пространственных диспропорций к их системному анализу через призму взаимодействия разнородных детерминант, обеспечивающих устойчивое воспроизводство неравенства. Установлено, что факторы развития Дальнего Востока, обладая различным генезисом, масштабом воздействия и степенью управляемости, формируют устойчивую иерархическую систему. В качестве теоретико-методического решения предложена типология факторов, объясняющая как степень дифференциации, так и институциональную реакцию на неё. Результаты работы формируют методическую основу для разработки дифференцированных мер пространственной политики, направленных на адресное воздействие на различные факторы развития и в том числе, факторы, приводящие к возникновению периферийности. На основе системного подхода и методов статистического и сравнительного анализа выделены и систематизированы факторы первого и второго рода: естественные или экзогенные (природно-географические, природно-ресурсные), социально-экономические, институциональные и эндогенные (экономико-структурные, демографические и социальные, институциональные и управленческие). Для каждого рода факторов определены релевантные показатели оценки асимметрии, включая индикаторы инфраструктурной связности, качества институциональной среды, социально-демографического дисбаланса и структурных диспропорций в экономике.

Abstract. The article proposes and scientifically substantiates a comprehensive typology of spatial development factors as a key tool for identifying the causes of spatial asymmetry. The relevance of the study is determined by the need to move from establishing spatial disparities to their systemic analysis through the prism of the interaction of heterogeneous determinants that ensure the sustainable reproduction of inequality. It is established that the development factors of the Far East, possessing different genesis, scale of impact, and degree of controllability, form a stable hierarchical system. As a theoretical and methodological solution, a typology of factors is proposed that explains both the degree of differentiation and the institutional response to it. The results of the study form a methodological basis for the development of differentiated spatial policy measures aimed at targeted impact on various development factors, including factors leading to the emergence of peripherality. Using a systems approach and statistical and comparative analysis methods, factors of the first and second types were identified and systematized: natural or exogenous (natural-geographical, natural-resource), socio-economic, institutional, and endogenous (economic-structural, demographic and social, institutional, and managerial). For each type of factor, relevant indicators for assessing asymmetry were defined, including indicators of infrastructure connectivity, the quality of the institutional environment, socio-demographic imbalances, and structural disproportions in the economy.

Ключевые слова: типология, факторы, асимметрия, пространственное развитие, Дальневосточный федеральный округ.

Keywords: typology, factors, asymmetry, spatial development, Far Eastern Federal District.

Введение

В настоящее время проблема пространственной асимметрии связана с двумя ключевыми аспектами, определяющими динамику и характер регионального развития. С одной стороны, это экономический аспект, требующий выявления системных причин воспроизводства диспропорций и критической оценки эффективности инструментов региональной политики. С другой стороны, это социальный аспект, требующий выявления системных причин усиления дифференциации, снижающих качество жизни на периферии и провоцирующих дезинтеграционные тенденции, что ставит под сомнение однородность использования экономического потенциала страны [5,14]. Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью перехода от констатации пространственных диспропорций к выявлению факторов воспроизводства асимметрии и разработке адекватного подхода для устранения и/или снижения влияния данных факторов применительно к регионам с разным типом периферийности.

Теоретическое осмысление пространственной асимметрии как устойчивого неравенства в развитии регионов было заложено классиками региональной экономики, такими как Г. Мюрдаль с его теорией кумулятивной причинности и А. Хиршманом, раскрывшим механизмы поляризующего и просачивающегося эффектов [36, 38].

В российском научном дискурсе проблема пространственных диспропорций после распада СССР стала одной из центральных, поскольку наследие плановой экономики и шоковый переход к рынку привели к резкому усилению территориальных контрастов [6, 8]. К концу XX – началу XXI века пространственная асимметрия утвердилась как имманентная характеристика системного неравенства регионов по уровню ВРП, доходам населения, качеству человеческого капитала и развитости инфраструктуры [19].

Как отмечают ведущие отечественные географы и экономисты, феномен пространственной асимметрии в России носит устойчивый и многомерный характер. По определению А.И. Трейвиша, Т.Г. Нефедовой и А.В. Шелудкова, он включает в себя взаимосвязанные процессы концентрации, поляризации и «сжатия» освоенного пространства, при которых экономическая активность и население стягиваются в немногочисленные центры, оставляя обширные периферийные территории в состоянии стагнации и депопуляции [18, 28]. Данное явление с особой силой проявляется в дальневосточных и арктических регионах страны. В Дальневосточном федеральном округе проблема усугубляется действием уникального комплекса факторов: экстремальными природно-климатическими условиями, колоссальными расстояниями, очаговым характером расселения и гипертрофированной зависимостью от добывающих отраслей, что формирует состояние «двойной периферийности» – зависимости как от удаленных федеральных центров, так и от внешних рынков [17, 21].

Постсоветская трансформация экономического пространства российского Дальнего Востока характеризовалась кардинальным трансформацией хозяйственных связей и механизмов пространственного развития. Так, анализ количественных данных о состоянии потенциала российского Дальнего Востока в 1990-2020 гг. позволяет зафиксировать усиливающуюся в постсоветский период двойную периферийность макрорегиона в отношении

стран СВА-3 (Китай, Япония, Республика Корея) и России [20]. Особенность этой трансформации заключалась в том, что разрушение прежних межрегиональных экономических связей в этот период происходило одновременно с формированием новых векторов внешнеэкономического взаимодействия.

Переходный период с начала 90-х годов характеризовался существенным ослаблением традиционных центр-периферийных связей с европейской частью России наряду с усилением ориентации на страны Азиатско-Тихоокеанского региона, что привело к формированию новой специфической модели пространственного развития, при которой дальневосточные территории оказались в зависимости от двух различных центров притяжения, что предопределило уникальность их позиционирования в системе межрегиональных отношений. Трансформация центр-периферийной структуры Дальнего Востока в рассматриваемый период отражала общероссийские тенденции регионального развития, но имела свои специфические особенности. Динамика торговых, инвестиционных и миграционных связей демонстрировала постепенное смещение экономической активности в пользу приграничных территорий, что усиливало внутрирегиональные диспропорции. Следует отметить, что аналогичность проблем развития периферийных территорий, стоящих перед центральными и региональными властями стран Северо-Восточной Азии, не сформировала единого подхода к преодолению неравномерностей пространственного развития [2]. Структурные изменения проявлялись в усилении роли отдельных субцентров макрорегиона при одновременном ослаблении позиций периферийных территорий. Однако несмотря на то, что это создавало предпосылки для формирования полицентричной модели пространственного развития, недостаточная связанность различных частей макрорегиона препятствовала реализации синергетических эффектов, распространившихся бы на территории всего экономического пространства макрорегиона.

Политические и экономические реформы во второй половине 1990-х годов оказали противоречивое воздействие на пространственное развитие Дальнего Востока. С одной стороны, либерализация внешнеэкономической деятельности открыла новые возможности для развития трансграничного сотрудничества и диверсификации экономических связей. С другой стороны, сокращение государственного финансирования и ослабление централизованного планирования привели к усилению дифференциации между различными частями макрорегиона по уровню социально-экономического развития. Особенно значимым фактором стало изменение роли государства в региональном развитии, когда переход к рыночным механизмам не сопровождался формированием эффективных институтов пространственного развития. Это создало условия для стихийного развития центр-периферийных отношений, при которых конкурентные преимущества отдельных территорий реализовывались без учета общих интересов регионального развития в целом.

При исследовании факторов возникновения данного явления отечественные ученые традиционно выделяют группы факторов: во-первых, формально-правовые факторы асимметрии, связанные с закреплёнными Конституции административно-правовыми типами и статусами субъектов (республик, краёв, областей), обусловливающих первоначальное неравенство [41]; во-вторых, ключевые бюджетно-фискальные, такие как разбалансированность региональных бюджетов [45]; в-третьих, социально-демографические факторы, выраженные в существенном различии в численности населения и качестве жизни [45]; в-четвертых, факторы пространственной поляризации и экономической дифференциации, связанных с неравномерным распределением экономической активности и ресурсов [3]; в- пятых, географическое положение и инфраструктурная обеспеченности территорий, напрямую влияющие на их социально-экономический потенциал [7]; в-шестых, «цифровой разрыв» как нового критического фактора асимметрии, связанного с неравенством регионов в развитии информационной экономики и доступности ИКТ [27]. Таким образом, асимметрия регионального развития формируется под воздействием комплекса взаимосвязанных факторов.

При этом, что касается региональной асимметрии на Дальнем Востоке, в данном случае имеется своя специфика, что отражено в работах, посвященных выявлению факторов именно в данном макрорегионе.

Рассматривая первую группу – природно-географические факторы, к анализу которых обращались Бакланов П.Я. [42], Войнов Д.А. и Скрыльник Г.П. [26], – можно утверждать, что в научном сообществе они рассматриваются как первичная и объективная основа пространственной асимметрии. Согласно их работам, экстремальные климатические условия, наличие масштабных природных барьеров, таких как горные хребты, а также сочетание огромной территории с её малой доступностью исторически предопределили точечный, или анклавный, характер освоения региона. Это означает, что пространственное развитие изначально не могло быть равномерным, что заложило фундаментальный, физически обусловленный базис для всех последующих социально-экономических диспропорций. Исследования, в частности, подчеркивают уникальную специфику асимметрии, проявленную даже в формах рельефа Дальнего Востока.

Вторая группа факторов – экономико-структурные, инфраструктурные и внешнеэкономические, глубоко проанализированные Минакиром П.А. и Ишаевым В.И., – трактуется учеными как проявление глубоких структурных и системных проблем, сформированных макроэкономической политикой государства [10, 16]. Ключевым источником асимметрии, по их мнению, является укоренившаяся сырьевая, экспортно-ориентированная модель региональной экономики. Эта модель не только делает Дальний Восток крайне зависимым от конъюнктуры глобальных рынков, но и повышает его уязвимость из-за слабости и разрывов внутренних хозяйственных связей. Второй критический аспект, на который указывают исследователи, – это катастрофический инфраструктурный разрыв. Качественная пропасть в развитии транспортных сетей, энергетики и социальных объектов между немногочисленными центрами (часто портовыми или сырьевыми анклавами) и обширной периферией создает непреодолимый барьер для экономической интеграции и делает развитие внутренних территорий практически невозможным, блокируя распространение роста.

Третья группа – социально-демографические факторы и человеческий капитал, отраженные Зубаревич Н.В., Белобородовой Я.А., Антоновым Е.В, и vostokgosplan куровой А.В., – занимают особое положение [1, 2, 8, 43]. С одной стороны, эти факторы являются прямым следствием и отражением действия первых двух групп (природных и экономических), а с другой – они сами становятся самостоятельной и мощной причиной усугубления кризисных тенденций, формируя порочный круг. Синергетический, кумулятивный эффект целого комплекса негативных процессов: устойчивая депопуляция, системный отток наиболее мобильного, молодого и квалифицированного населения (так называемая "утечка человеческого капитала"), старение демографической структуры оставшегося населения, а также растущее социальное и территориальное неравенство в доступе к базовым услугам – качественной медицине и образованию. В совокупности эти процессы ведут к формированию обширных и устойчивых демографических и социальных "депрессивных" зон, что в долгосрочной перспективе подрывает любой потенциал для устойчивого развития, лишая регион его главного ресурса – людей.

Четвертая группа – институциональные и политико-управленческие факторы, исследованные Рыжовой Н.П. и Щур Е.В., – анализируется как критически важная среда, которая опосредует, усиливает или, теоретически, могла бы смягчать действие всех предыдущих объективных и структурных факторов. Неравенство основано на качестве институтов, управленческих практик и эффективность политических инструментов [46]. Авторы выявляют такие фундаментальные проблемы институциональной среды, как хроническая информационная асимметрия (между федеральным центром и регионом, между властью и населением) и повсеместное оппортунистическое поведение агентов. Особый интерес представляет анализ конкретных инструментов государственной региональной политики, таких как территории опережающего развития (ТОР) или программа "Дальневосточный гектар". Критический вывод, следующий из этого анализа, заключается в том, что данные меры носят зачастую точечный, изолированный, несистемный характер. Они не способны трансформировать глубинные институциональные условия и системные ограничения, которые изначально порождают и воспроизводят пространственную и социально-экономическую асимметрию, а потому их эффект остается локальным и ограниченным.

Таким образом на Дальнем Востоке проблема усугубляется действием комплекса специфических факторов: природно-географические, экономико-структурные, инфраструктурные, внешнеэкономические, социально-демографические, институциональные и политико-управленческие факторы.

Проведённый анализ научной разработанности данной темы позволил сделать вывод о сформированной фрагментированной картине факторов пространственного неравенства. Выделены и детально проанализированы ключевые группы факторов. Однако их рассмотрение часто осуществляется изолированно, вне анализа взаимосвязей и синергетических эффектов.

Унаследованные фундаментальные природно-географические ограничения (экстремальный климат, гигантские расстояния) продолжают предопределять анклавный характер освоения. Структурная сырьевая ориентация экономики воспроизводит уязвимость региона к внешним шокам и слабость внутренних хозяйственных связей. Институциональные инструменты, будучи точечными, не способны трансформировать эти глубинные условия, что ведет к их низкой совокупной эффективности и сохранению социально-демографической деградации периферии. Главная проблема заключается в сложности преодоления векторов пространственной асимметрии существующими мерами политики, что требует нового, системного подхода, направленного на разрыв неравенства через трансформацию институциональной среды и создание внутренних интеграционных механизмов в самом макрорегионе.

Цель работы заключается в систематизации факторов пространственного развития, приводящих к неравенству, с целью их типологизации для формирования полноценного инструмента аналитики состояния развития региона.

Объект исследования представляется территория Дальневосточного федерального округа как макрорегиона.

Информационную базу исследования составили:

– официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики Дальневосточного федерального округа (Росстат ДФО, за период с 2000 г. по 2023 г.);

– официальные статистические данные Восточного центра государственного планирования (ВостокГосПлан, за период с 2000 г. по 2023 г.).

Нормативно-правовая база исследования:

– Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года;

– Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года;

– Государственная программа «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона»;

– Федеральный закон «Об особенностях предоставления гражданам земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности и расположенных в Арктической зоне Российской Федерации и на других территориях Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 01.05.2016 N 119-ФЗ (последняя редакция);

– Федеральный закон от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации».

Аналитические результаты исследования

Анализ процессов усиления социальной и экономической асимметрии в регионах Дальнего Востока позволил выделить следующие особенности, обусловленные их специфическим положением между российским национальным центром и динамично развивающимися центрами Северо-Восточной Азии, что создает уникальную конфигурацию центр-периферийных отношений.

Особенностью регионального развития Дальнего Востока является доминирующая роль факторов первой природы, в первую очередь ресурсного фактора – обеспеченности сырьевыми ресурсами, востребованными мировым рынком и во вторую очередь – географического положения и удаленности. Вторая особенность состоит в том, что факторы второй природы – социально-экономические и институциональные, чаще становятся барьерами развития, так как носят общеприменимый характер без учета его специфики и могут еще больше воспроизводить неравномерности развития. Так – фактор первого рода, задающий ~~нам~~ рамки возможностей и рисков (огромное расстояние внутри страны и близость к внешнему рынку), а фактор второго рода институциональный (стимулирующий экспортно-сырьевую модель), сохраняет ДФО как «сырьевой придаток» для экономики АТР (отказ от переработки сырья и перемещение продукта внутри страны, в пользу экспорта), теряя внутренние связи и усиливая периферийность по отношению к российскому центру.

Географическое положение и природные условия выступают первичными (факторами первого рода), формирующими объективные и малоподвижные рамки для развития. Они становятся определяющими факторами формирования экономических асимметрий, особенно в условиях обширных территорий российского Дальнего Востока. К преимуществам, влияющим на пространственное развитие, относятся малозависящие от человека факторы первой природы – обеспеченность природными ресурсами и географическое положение, включая приграничное [4]. Цена расстояния становится критическим фактором, определяющим доступность рынков, транспортные издержки и возможности экономического взаимодействия между территориями. Географические и климатические факторы создают объективные барьеры для равномерного пространственного развития дальневосточного макрорегиона. Площадь территории ДФО составляет около 6,9 млн км², что составляет 36% территории России, при этом плотность населения не превышает 1 человека на км². Суровые климатические условия на значительной части территории обуславливают повышенные энергозатраты: стоимость киловатт-часа электроэнергии в отдаленных районах Якутии и Чукотки превышает среднероссийские показатели в 3-4 раза [39].

Географическая удаленность от основных экономических центров России создает эффект «цены расстояния», который проявляется в транспортных издержках, составляющих до 25-30% в структуре себестоимости продукции обрабатывающих производств [40]. Морское побережье протяженностью более 17 тыс. км, несмотря на потенциальные преимущества, остается слабо освоенным из-за сложных гидрометеорологических условий и ледовой обстановки, ограничивающей навигацию в северных районах до 2-4 месяцев в году. Таким образом, география создаёт не просто фон, а систему структурных ограничений, предопределяющую высокие издержки освоения и логистическую разобщённость.

Определяющие факторы второго рода (экономические) являются производными от географических. В данном случае пространственное проявление выражено в условиях: экономическая активность концентрируется в изолированных очагах («анклавах») вблизи месторождений (Якутия, Чукотка) и портовых хабах. Города-агломерации (Владивосток, Хабаровск) выполняют функции управления и обслуживания, но не образуют единой интегрированной системы расселения и производства. В результате экономический фактор не преодолевает, а воспроизводит и закрепляет географическую фрагментацию, порождая «архипелаг» точек роста в море неосвоенных территорий.

Отраслевая структура экономики Дальнего Востока демонстрирует высокую степень концентрации в добывающих отраслях, что формирует специфическую модель пространственного развития. Факторы второго рода материализуются в условиях специфической сырьевой модели экономики – доля добывающих производств в структуре валового регионального продукта ДФО составляет 42%, что в 2,8 раза превышает среднероссийский показатель. Горнодобывающая промышленность обеспечивает 67% промышленного производства Магаданской области, 54% – Чукотского АО и 48% – Республики Саха (Якутия) [40].

Ресурсная база макрорегиона включает значительные запасы полезных ископаемых: разведанные запасы золота составляют 38% общероссийских, алмазов – 82%, олова – 93%. Однако монопрофильная специализация создает высокие риски волатильности экономического развития: колебания мировых цен на сырьевые товары приводят к изменению налоговых поступлений в региональные бюджеты на 25-40%. Обрабатывающие производства развиты крайне слабо и представлены преимущественно первичной переработкой сырья: их доля в структуре промышленного производства не превышает 12-15% [40].

Анализ распределения экономической активности по субъектам ДФО показывает доминирование нескольких территорий, которые аккумулируют основную долю инвестиций, производства и трудовых ресурсов [40]. Это создает ситуацию, когда большая часть макрорегиона остается недостаточно вовлеченной в процессы экономического развития.

Пространственное размещение экономической активности на Дальнем Востоке характеризуется тесной связью с внешнеэкономическими факторами, что усиливает зависимость от конъюнктуры мировых рынков и политики соседних государств. Субъекты федерации, имеющие выход к государственной границе или морскому побережью, демонстрируют более высокие показатели экономической активности по сравнению с внутренними территориями. Города-агломерации выступают ключевыми элементами центр-периферийной структуры,

концентрируя основные функции управления, производства и обслуживания. Владивостокская и Хабаровская агломерации играют роль региональных центров, однако ограниченность их потенциала препятствует формированию единой интегрированной системы расселения. Секторальное размещение экономической деятельности отражает сырьевую специализацию макрорегиона, при которой центры экономической активности тяготеют к местам концентрации природных ресурсов, что определяет точечный характер освоения территории и формирование изолированных очагов развития.

Так концентрация экономической активности в ДФО можно охарактеризовать крайне неравномерной, что отражает действие факторов первой природы – обеспеченности природными ресурсами и географического положения, включая приграничное.

Институциональные решения, как факторы целенаправленного воздействия на уже сложившуюся ситуацию в регионе (география и экономическая ситуация) призваны корректировать сложившиеся дисбалансы, но также выступают детерминантами формирования пространственных асимметрий на Дальнем Востоке. Исследования показывают, что неравномерность является объективным свойством пространственного развития, порождая неравенство, социальная значимость которого проявляется на муниципальном и поселенческом уровнях [15]. Механизмы формирования неравенства связаны с интенсификацией развития тех территорий, которые уже обладают конкурентными преимуществами, позволяющими занять лидирующие позиции и стягивать со своей периферии ресурсы, включая человеческие.

Эволюция государственной региональной политики в отношении Дальнего Востока характеризуется переходом от секторальных подходов к комплексным программам развития макрорегиона. Государственная программа РФ «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона до 2025 года» заложила основы современной модели государственного воздействия на пространственное развитие региона. Общий объем финансирования программы на период 2014-2025 годов составляет около 3,8 трлн рублей, из которых 2,1 трлн рублей приходится на федеральные средства. Принятие Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 года (2019) и Национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока до 2035 года (2020) ознаменовало переход к стратегическому планированию пространственного развития. Целевые показатели программ предусматривают увеличение ВРП макрорегиона в 1,5 раза к 2035 году и рост численности населения до 8,5 млн человек, однако промежуточные результаты демонстрируют отставание от плановых индикаторов на 15-20% [40].

Анализ эффективности государственных программ развития Дальнего Востока за период 2010-2024 годов выявляет противоречивые результаты их реализации. Объем инвестиций в основной капитал в макрорегионе увеличился с 632 млрд рублей в 2010 году до 1,2 трлн рублей в 2023 году, однако темпы роста (89%) существенно отстают от среднероссийских показателей (112%). Производительность труда в экономике ДФО выросла на 34% за анализируемый период, что соответствует среднероссийской динамике, но не обеспечивает сокращения отставания от развитых регионов [40].

Эффективность бюджетных расходов на развитие макрорегиона остается дискуссионной: мультипликатор бюджетных инвестиций составляет 1,2-1,4, что ниже критического значения 2,0 [40]. Анализ исполнения целевых показателей государственных программ показывает достижение лишь 60% запланированных индикаторов, при этом наибольшие отклонения наблюдаются по показателям демографического развития и диверсификации экономики [40].

Создание системы ТОР стало ключевым инструментом точечного воздействия на пространственную структуру дальневосточной экономики. К февралю 2025 года на территории ДФО функционирует 18 ТОР с общим числом резидентов 632 компании. Совокупный объем заявленных инвестиций резидентов ТОР составляет 3,2 трлн рублей, планируемое количество рабочих мест - 86,4 тыс., однако фактические показатели существенно отстают: освоено 1,1 трлн рублей инвестиций (34%) и создано 31,2 тыс. рабочих мест (36%) [47]. Географическое распределение ТОР демонстрирует концентрацию в наиболее развитых субъектах федерации: 46% резидентов сосредоточены в Приморском и Хабаровском краях, что усиливает внутрирегиональные диспропорции. Отраслевая структура проектов резидентов ТОР характеризуется преобладанием традиционных для региона видов деятельности: добыча полезных ископаемых (31%), транспорт и логистика (24%), что не способствует диверсификации экономической структуры макрорегиона.

Особенностью институционального развития дальневосточного макрорегиона является противоречие между декларируемыми целями комплексного развития и фактической реализацией точечных проектов. Анализ распределения резидентов ТОР по субъектам ДФО показывает высокую концентрацию в Приморском крае (32% от общего числа) и Хабаровском крае (24%), что усиливает внутрирегиональные диспропорции вместо их сглаживания. При этом как показывает практика, реализация преференциальных режимов, включая территории опережающего развития (ТОР), демонстрирует неоднозначные результаты по показателям привлечения инвестиций и создания рабочих мест [22]. К 2025 году объем заявленных инвестиций в рамках ТОР составил около 3,2 трлн рублей, однако фактическое освоение средств не превышает 40% от планируемых показателей [29].

Можно сделать вывод, что институциональные решения не преодолевают системных ограничений, а воспроизводит условия для пространственной концентрации активности.

Еще одним катализатором асимметрии выступают демографические особенности, характерные для данной территории. С 1991 по 2023 год население ДФО сократилось с 8,06 млн до 8,13 млн человек, при этом миграционная убыль составляет в среднем 15-20 тыс. человек ежегодно. Наиболее критическая ситуация наблюдается в

Магаданской области, где за указанный период население сократилось на 68%, и Чукотском автономном округе с сокращением на 66% [11].

Структура миграционных потоков демонстрирует селективный характер оттока населения: регион покидают преимущественно лица трудоспособного возраста с высшим и средним профессиональным образованием. Коэффициент миграционной привлекательности для специалистов с высшим образованием составляет 0,3-0,4, что свидетельствует о критическом дефиците квалифицированных кадров. Одновременно растет доля трудовых мигрантов из стран Азии: их численность увеличилась с 45 тыс. человек в 2010 году до 78 тыс. человек в 2023 году [24].

Эта динамика напрямую связана с критическим состоянием инфраструктуры и связностью – фактором, который и предопределён географией, и усугублён экономической моделью.

Состояние транспортно-логистической инфраструктуры выступает критическим фактором воспроизводства пространственных асимметрий в дальневосточном макрорегионе. Плотность автомобильных дорог с твердым покрытием составляет 18 км на 1000 км² территории, что в 20 раз ниже среднероссийского показателя. Железнодорожная сеть характеризуется радиальной структурой с единственной широтной магистралью – Транссибирской железной дорогой, пропускная способность которой на участке Хабаровск-Владивосток составляет 18-20 пар поездов в сутки при потребности в 35-40 пар [32].

Авиационная доступность остается критически низкой для значительной части территории: стоимость авиабилетов Москва-Владивосток в среднем в 2,5 раза превышает аналогичные маршруты в Европе сопоставимой протяженности. Морская транспортная система, несмотря на наличие 47 портов различного класса, обеспечивает лишь 15% грузоперевозок макрорегиона, что существенно ниже потенциальных возможностей при развитой портовой инфраструктуре.

Таким образом, пространственное развитие Дальневосточного макрорегиона представляет собой результат сложного взаимодействия разнородных и разноуровневых условий, вытекающих в факторы воспроизводства асимметрии.

Первичные, объективные условия (факторы первого рода), такие как экстремальная география и ресурсная база, создают неизменный структурный каркас и задают систему жестких ограничений. В этих рамках формируются и действуют вторичные, производные факторы (второго рода) – экономическая модель сырьевой специализации, институциональные инструменты политики, демографические тренды и состояние инфраструктуры. Их роль, к сожалению, заключается не в преодолении, а в опосредовании и многократном усилении влияния первичных условий, что в совокупности порождает и воспроизводит устойчивый феномен.

Данная взаимосвязь и иерархия факторов носят системный характер, что требует их четкой классификации для глубокого анализа механизмов асимметрии. Для наглядного представления структуры этих детерминант, их взаимного влияния и роли в формировании пространственных диспропорций целесообразно визуализировать разработанную типологию факторов развития.

Именно поэтому следующим шагом исследования является построение обобщающей типологии факторов пространственного развития Дальнего Востока, которая систематизирует проведенный анализ в целостную графическую (схему) (модель) (таблицу).

Типология факторов пространственного развития структурирует это сложное взаимодействие. Типология интегрирует принцип разделения по природе факторов (первый и второй род) с их пространственным масштабом и функциональным воздействием (рисунок 1).

Если представить типологию более подробно, иерархично она будет выглядеть так:

I. Факторы первого рода (Естественные / Природные), представляют малоподвижные условия, формирующие исходный структурный каркас территории и создающие «жёсткие» ограничения для любого вида деятельности.

1.1. Природно-географические (пространственно-ландшафтные) – факторы, определяющие физическую структуру и конфигурацию территории:

– рельеф и геоморфология (равнины, горы, плато): предопределяют сложность освоения, трассировку коммуникаций, агропотенциал;

– гидрографическая сеть (реки, озера, морское побережье): выступают как исторические транспортные артерии, источники ресурсов, а также как барьеры для сухопутной связности;

– почвенный покров: базовая основа сельскохозяйственного потенциала;

– прибрежные территории: зоны особого геоэкономического потенциала и уязвимости.

1.2. Климатические – факторы, определяющие условия жизнедеятельности и хозяйствования:

– температурный режим (среднегодовые температуры, продолжительность отопительного периода, экстремумы): прямо влияет на энергоёмкость экономики, стоимость жизни, здоровье населения;

– режим осадков и увлажнения: определяет условия для сельского хозяйства, риск наводнений/засух;

– ветровой режим и опасные явления (смерчи, шторма): создают природные риски, повышают издержки на инфраструктуру.

1.3. Природно-ресурсные – факторы, определяющие сырьевую и ресурсную базу развития:

– обеспеченность невозобновляемыми ресурсами (минерально-сырьевая база: углеводороды, руды, алмазы и т.д.): формирует анклавную модель освоения («точки роста»), задаёт экспортную специализацию, создаёт зависимость от конъюнктуры;

– обеспеченность возобновляемыми ресурсами (лесные, водные, биологические, рекреационные): формирует потенциал для устойчивых, но часто периферийных отраслей (лесозаготовка, рыболовство, туризм).

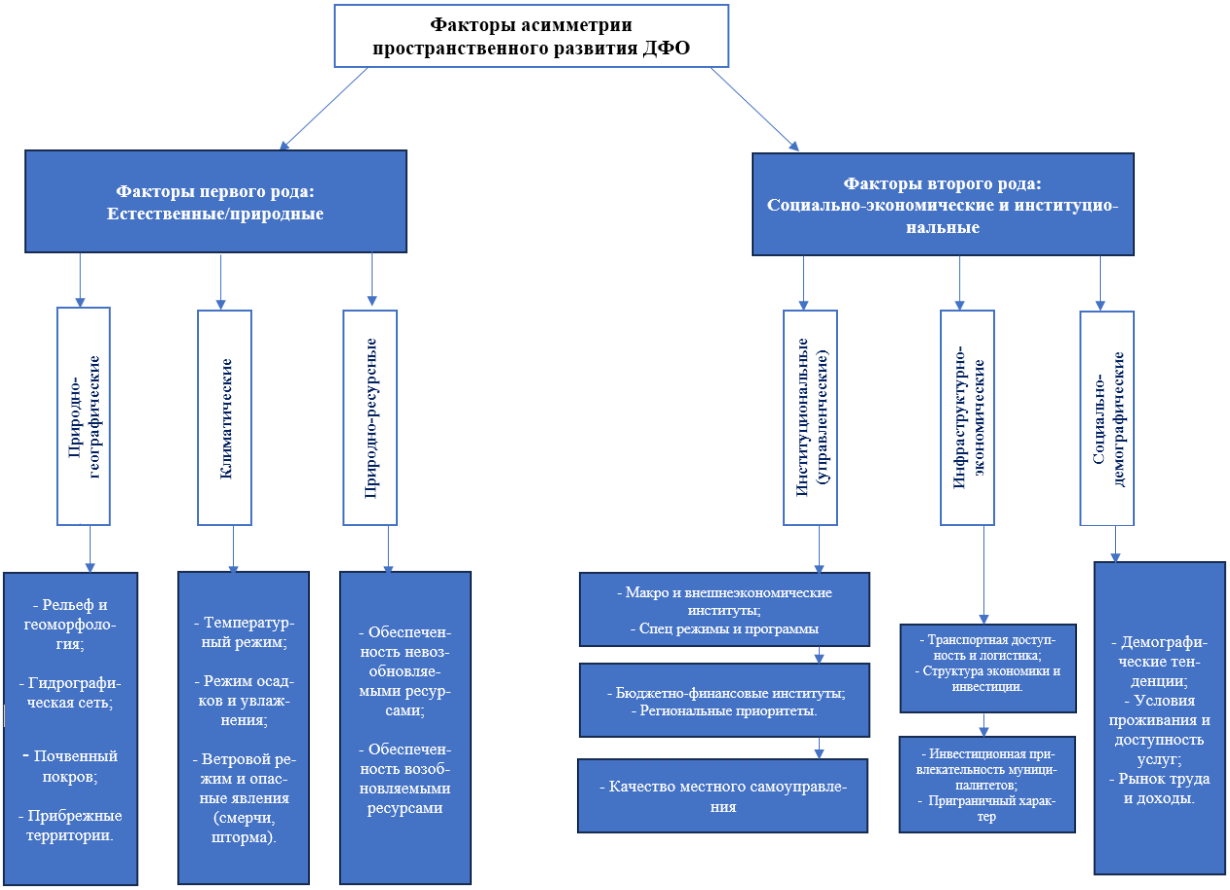


Рисунок 1 – Типология факторов асимметрии пространственного развития Дальнего Востока

II. Факторы второго рода (Социально-экономические и институциональные) – производные, сформированные деятельностью общества и институтов. Обладают большей подвижностью и являются сферой целевого управленческого воздействия. Их эффект опосредует и часто усиливает влияние факторов первого рода.

2.1. Институциональные (управленческие) – целенаправленные решения:

Национальный (федеральный) уровень:

– макроэкономические и внешнеэкономические институты: зависимость от мировой конъюнктуры сырья, таможенно-тарифная политика, курсовые колебания;

– специальные режимы и программы («Территории опережающего развития» – ТОР, «Дальневосточный гектар», программа субсидирования авиаперелётов).

Региональный уровень:

– бюджетно-финансовые институты: система межбюджетных отношений, дотационность, региональные налоговые льготы;

– региональные приоритеты развития: концентрация на создании локальных ТОР, поддержка инфраструктурных проектов.

Локальный (муниципальный) уровень:

– качество местного самоуправления: эффективность предоставления услуг, условия для малого бизнеса, благоустройство.

2.2. Инфраструктурно-экономические – материальное воплощение экономической деятельности и связности территории.

Региональный и межрегиональный уровень:

– транспортная доступность и логистика: плотность и качество сети дорог (в т.ч. доля сезонных автозимников), тарифы, наличие выхода к морским портам и магистралям.

– структура экономики и инвестиции: уровень диверсификации, доминирование добывающих секторов, объём и направление инвестиций в основной капитал.

Локальный уровень:

– инвестиционная привлекательность муниципалитетов: развитие локальной инфраструктуры, наличие индустриальных парков;

– приграничный характер: фактор риска/возможности, в зависимости от политической конъюнктуры и развития трансграничной кооперации.

2.3. Социально-демографические – факторы, характеризующие человеческий капитал и качество жизни:

– демографические тенденции: естественная убыль, миграционный отток/приток, половозрастная структура;

– условия проживания и доступность услуг (локальный уровень): обеспеченность жильём, объектами соционфраструктуры (школы, больницы), доступ к цифровым сервисам;

– рынок труда и доходы: уровень заработной платы, дифференциация доходов, структура занятости.

Данная типология построена на принципах классической региональной науки, экономической географии и институциональной теории. Её фундамент позволяет отделить объективные, данные природой условия от производных результатов социально-экономической деятельности.

I. Факторы первого рода (Естественные / Природные): объективный структурный каркас

Классификация начинается с факторов первого рода, что соответствует принципу первичности объективных пространственных условий. В традициях экономической географии П. Хаггета и теории размещения производительных сил именно природно-географическая среда рассматривается как исходный, лимитирующий фактор, формирующий «рамки возможностей» для любого вида деятельности [31].

Эти факторы обладают свойствами малоподвижности (low mobility) и высокой инерционности, изменяясь в геологических, а не социально-экономических масштабах времени [12]. Их роль заключается в создании «жестких» (hard) структурных ограничений, которые не могут быть устранены в среднесрочной перспективе и требуют от общества стратегий адаптации, а не преодоления.

Природно-географические (пространственно-ландшафтные) факторы определяют физическую конфигурацию территории. Рельеф и геоморфология задают базовые параметры для транспортного каркаса и сельскохозяйственного землепользования, выступая в роли либо коридоров, либо барьеров для пространственного взаимодействия. Гидрографическая сеть исторически являлась каркасом расселения и транспортных путей, продолжая играть ключевую роль в логистике и ресурсообеспечении. Почвенный покров – классический в теории Тюнена фактор, детерминирующий агропотенциал и, следовательно, базовое землепользование [30].

Климатические факторы напрямую определяют энергетическую стоимость жизнеобеспечения и хозяйствования. Показатели температурного режима и продолжительности отопительного периода являются ключевыми переменными в моделях региональной экономики, влияя на издержки производства и качество жизни. Режим осадков и опасные явления формируют природно-рисковый ландшафт, требующий дополнительных инвестиций в инфраструктуру безопасности.

Природно-ресурсные факторы в рамках ресурсной теории регионального развития (Resource-Based View) рассматриваются как источник конкурентных преимуществ и специализации [35]. Однако, как показали работы экономистов «сырьевого проклятия» (resource curse), локализация невозобновляемых ресурсов часто ведет к формированию анклавной экономики со слабыми связями с остальной территорией, усиливая пространственную фрагментацию [25]. Возобновляемые ресурсы, в свою очередь, часто поддерживают периферийные, низкомаржинальные виды деятельности.

II. Факторы второго рода (Социально-экономические и институциональные): производная сфера управления

Вторая группа факторов является производной и отражает каузальную зависимость социально-экономических структур от природных рамок. Эта группа исследуется через призму институциональной экономики (Д. Норт) и теории пространственного развития, где ключевая роль отводится институтам как «правилам игры», структурирующим экономическую деятельность. Данные факторы обладают относительно большей подвижностью и являются сферой целенаправленного политического вмешательства. Их главная научная функция – объяснение, каким образом и почему объективные условия трансформируются в конкретные модели пространственной организации и социально-экономические результаты.

Институциональные (управленческие) факторы выступают ключевым механизмом. Национальные институты (макрополитика, специальные режимы) задают общие стимулы и ограничения. Мезоуровень регионального управления и микроуровень муниципального самоуправления определяют, как эти рамки реализуются на местах, формируя локальную деловую среду и качество публичных услуг. Низкое качество институтов порождает информационную асимметрию и оппортунистическое поведение, блокируя эффективное освоение даже благоприятных природных условий.

Инфраструктурно-экономические факторы представляют собой материализацию инвестиционных решений в конкретном пространстве. Транспортная доступность, являясь функцией от рельефа и климата (первый род), сама становится решающим фактором второго рода, определяя транзакционные издержки и возможности интеграции рынков. Структура экономики (доминирование добывающих секторов) отражает и закрепляет ресурсную специализацию, формируя кумулятивные причинно-следственные петли, описанные Г. Мюрдалем в теории кумулятивной причинности (cumulative causation) [36].

Социально-демографические факторы занимают двойственную позицию: они являются зависимой переменной от действия первых двух групп и одновременно – критическим независимым фактором долгосрочного развития. Демографические тренды и качество человеческого капитала следуют классическим моделям пространственной мобильности, реагируя на дифференциацию доходов и качества жизни, которая, в свою очередь, коренится в природных и институциональных условиях.

Данная модель позволила дифференцировать неуправляемые ограничения (первый род) от потенциальных точек приложения управленческих усилий (второй род), проследить, как через институциональные и экономические решения (второй род) объективные условия (первый род) трансформируются в конкретные пространственные структуры – анклавы, периферии, транспортные коридоры, выявить механизмы усиления асимметрии, когда

институты второго рода (например, точечные льготы для ТОР в сырьевых анклавах) не компенсируют, а воспроизводят и закрепляют изначальную географическую фрагментацию.

В рамках данного исследования было отмечено, что через синергию всего комплекса факторов пространственной асимметрии возникает феномен «двойной периферии», не только как явление, характеризующее, присущие два и более фактора периферийности… Но и в первую очередь как специфический фактор, из сложившихся условий взаимодействия между центром и регионом не только одного государства, но и зависимостью от трансграничного влияния, что формирует, то самое состояние «двойной периферийности» – зависимости как от удаленных федеральных центров, так и от внешних рынков

Были сделаны выводы о критическом разрыве между глубиной диагностики проблемы и эффективностью предлагаемых решений: постсоветская трансформация Дальнего Востока выявляет неразрешённое и углубляющееся противоречие, составляющее ключевую проблему региона, с одной стороны, за три десятилетия сформировалась уникальная модель «двойной периферийности», характеризующаяся зависимостью от решений как удалённого федерального центра, так и от внешнеэкономической конъюнктуры в АТР, с другой стороны, сохраняющуюся системность факторов асимметрии.

Понятие «двойной периферийности» характеризует соотношение показателей социально-экономического развития регионов одновременно по отношению, как к национальным, так и международным центрам. Она фиксирует уникальное положение макрорегиона, который одновременно находится на периферии как по отношению к национальным центрам России (прежде всего, Москве), так и по отношению к динамичным экономическим центрам Северо-Восточной Азии (Китай, Япония, Республика Корея). Это создает специфическую конфигурацию зависимостей, когда регион оказывается втянут в асимметричные экономические связи, будучи поставщиком сырья и испытывая ограниченную диффузию инноваций и развития с обеих сторон [46]. Таким образом, факторы, выделяемые исследователями (институциональные, географические), находят своё конкретное воплощение и усиление именно в этой специфической конфигурации зависимостей, когда регион оказывается втянут в асимметричные экономические связи, будучи поставщиком сырья и испытывая ограниченную диффузию инноваций и развития с обеих сторон.

В ряде публикаций отмечается, что концепция двойной периферийности, описывает подчиненное положение региона одновременно по отношению к национальному центру страны и к центрам соседних стран или более крупных интеграционных объединений. Регион оказывается в положении «двойного края»: он воспринимается как удаленная и проблемная окраина со стороны своего государства-метрополии и в то же время как внешняя, чужая и часто экономически отсталая периферия со стороны соседних государств [48].

Так же в исследованиях посвященных приграничным регионам, отмечают, что положение «двойной периферийности» формирует особый тип социально-экономического развития, для которого характерны: зависимость от решений, принимаемых в удаленных центрах власти; хроническое отставание в развитии инфраструктуры и человеческого капитала; структурные экономические дисбалансы; а также специфические миграционные и идентификационные процессы, когда локальная идентичность может формироваться в оппозиции или в сложном диалоге с обеими «центрами».

В нашем случае это становится ключевой особенностью дальневосточного макрорегиона. Его специфическое положение между российским национальным центром и динамично развивающимися центрами Северо-Восточной Азии, создает уникальную конфигурацию центр-периферийных отношений, при которой регион одновременно испытывает воздействие двух внеположенных центров притяжения, что усиливает его зависимость от внешних факторов и ограничивает возможности автономного развития.

Взаимодействие первичных и вторичных факторов порождает ключевую системную характеристику региона – состояние двойной периферийности. Дальний Восток оказывается в подчинённом и несопоставимом положении одновременно по отношению к двум внешним центрам: будучи удалённой периферией для Москвы, он одновременно выступает сырьевой периферией для экономик Северо-Восточной Азии (Китай, Япония, Республика Корея). Это воспроизводит асимметричную модель отношений «центр-периферия», где регион экспортирует сырьё (золото, алмазы, углеводороды) и импортирует готовую продукцию, что блокирует диверсификацию и технологическое развитие. Таким образом, двойная периферийность – это не просто положение, а самовоспроизводящийся механизм, закрепляющий сырьевую специализацию и зависимость.

Двойная периферийнсоть российского Дальнего Востока наиболее отчетливо проявляется в противоречивом характере его экономических связей с двумя различными центрами притяжения – Москвой как политико-административным центром России и динамично развивающимися центрами Северо-Восточной Азии. Долгосрочным ориентиром для преодоления этого состояния должна быть не просто модель развивающейся периферии, но появление на тихоокеанском побережье России второго, восточного ядра страны, способного формировать собственную социально-экономическую периферию [13].

Выводы

На протяжении постсоветского периода социально-экономическое развитие российского Дальнего Востока в решающей степени определялось ролью сырьевой базы и удаленностью, что только усилило пространственную асимметрию в данном макрорегионе.

На примере Дальнего Востока выявлен критический дисбаланс во взаимодействии групп факторов. Политические и инвестиционные решения, вместо того чтобы нивелировать или компенсировать изначальные географические ограничения, исторически воспроизводят и закрепляют сырьевую, анклавную модель развития. Слабая

диверсификация экономики и инфраструктурные дефициты подрывают качество жизни и человеческий капитал, что, в свою очередь, снижает потенциал для перехода к более сложным видам экономической деятельности, усиливая зависимость от сырьевого экспорта и внешних центров принятия решений.

Таким образом, проблема пространственной асимметрии предстаёт не как следствие лишь географической удалённости или недостатка ресурсов, а как результат долгосрочного несоответствия между структурными условиями и характером применяемых к ней управленческих и экономических инструментов. Следовательно, преодоление диспропорций требует не столько наращивания финансовой поддержки, сколько пересмотра региональной политики. Стратегия должна сместиться от освоения «ресурсной периферии» к целенаправленному формированию на её территории диверсифицированного, внутренне связанного и социально привлекательного экономического комплекса, способного стать самостоятельным полюсом национального развития.

Результатом работы стало системное разграничение данных факторов на первого и второго рода. Установлено, что природно-географические и ресурсные условия (факторы первого рода) формируют объективный, инерционный структурный каркас, создающий для территорий базовые «рамки возможностей» и долгосрочные ограничения. В свою очередь, социально-экономические, инфраструктурные и, что наиболее важно, институционально-управленческие факторы (факторы второго рода) определяют, каким образом общество адаптируется к этим рамкам, трансформируя объективные условия в конкретные модели пространственной организации.

Исследование подтверждает, что сложившаяся система факторов асимметрии – от объективных географических ограничений до институциональных решений, закрепляющих сырьевую модель, – не компенсируется. В результате, инструменты региональной политики дают лишь точечный эффект.

Научная новизна исследования заключается в систематизации факторов пространственной асимметрии и формулировании многоуровневой типологии данных факторов.

Теоретическая значимость работы состоит в углублении теоретических основ региональной науки за счёт синтеза классических подходов (теории «центр-периферия», модели кумулятивной причинности) с институциональной теорией для анализа пространственных диспропорций.

Практическая значимость определяется формированием типологии, как методической основы для разработки стратегических документов с упором на снижение влияния данных факторов или на их полное устранение.

Источники:

1. Антонов, Е. В. Demographic and Economic Asymmetry of Urban Development in the Urals, Siberia, and the Far East in 1991-2014 / Е. В. Антонов // Reg. Res. Russ. – 2018. – Vol. 8. – P. 16–33. – DOI: 10.1134/S207997051801001X.
2. Ардальянова, А. Ю. Современное дальневосточное приграничье: институциональные трансформации и центр-периферийные процессы / А. Ю. Ардальянова, Д. Д. Бадараев, Э. К. Бийжанова [и др.] // Ойкумена. Регионоведческие исследования. – 2020. – № 3 (54). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-dalnevostochnoe-prigranichie-institutsionalnye-transformatsii-i-tsentr-periferiynye-protsessy (дата обращения: 21.11.2025).
3. Беляева, Т. А. Оценка территориальной асимметрии в управлении пространственным развитием национальной экономики / Т. А. Беляева, И. А. Козьева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 6. – С. 82-92. – DOI: 10.21869/2223-1552-2024-14-6-82-92.
4. Веприкова, Е. Б. Пространственное развитие Дальневосточного макрорегиона: роль городов / Е. Б. Веприкова, А. А. Кисленок // Власть и управление на Востоке России. – 2023. – № 3 (104). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prostranstvennoe-razvitie-dalnevostochnogo-makroregiona-rol-gorodov (дата обращения: 21.11.2025).
5. Глазьев, С. Ю. О стратегии развития экономики России / С. Ю. Глазьев // Экономист. – 2018. – № 9.
6. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики / А. Г. Гранберг. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
7. Железняков, С. С. Направления, задачи, инструментарий снижения пространственной социально-экономической асимметрии в стратегиях развития регионов / С. С. Железняков, И. Е. Рисин // Экономика промышленности. – 2019. – Т. 12, № 4. – С. 388–395. – DOI: 10.17073/2072-1633-2019-4-388-395.
8. Зубаревич, Н. В. Развитие российского пространства: барьеры и возможности региональной политики / Н. В. Зубаревич // Мир новой экономики. – 2017. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rossiyskogo-prostranstva-bariery-i-vozmozhnosti-regionalnoy-politiki (дата обращения: 13.11.2025).
9. Зубаревич, Н. В. Социальное развитие регионов России: проблемы и тенденции переходного периода / Н. В. Зубаревич. – М.: ЛКИ, 2003.
10. Ишаев, В. И. Экономика Дальнего Востока и Байкальского региона: государственный подход / В. И. Ишаев, В. В. Ивантер, Д. Б. Кувалин. – М.: МАКС Пресс, 2015. – 264 с.
11. Колесняк, А. А. Демографический кризис: Дальневосточный кейс / А. А. Колесняк, Н. М. Полянская // Социально-экономический и гуманитарный журнал. – 2024. – № 3 (33). – С. 18–31. – DOI: 10.36718/2500-1825-2024-3-18-31.
12. Кругман, П. Пространство: последняя граница / П. Кругман // Вопросы экономики. – 2009. – № 3. – С. 4-15.
13. Кулаков, А. В. Влияние глобализационных процессов на пограничную безопасность Российской Федерации / А. В. Кулаков // Альманах Пространство и Время. – 2013. - № 1. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanii-globalizatsionnyh-protsessov-na-pogranichnuyu-bezopasnost-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 21.07.2025).
14. Кузнецова, О. В. Политика пространственного развития в современной России: вызовы и возможности / О. В. Кузнецова // Вопросы экономики. – 2019. – № 10.
15. Минакир, П. А. Институциональные отображения пространственного развития / П. А. Минакир // Пространственная экономика. – 2016. – № 4-5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-otobrazheniya-prostranstvennogo-razvitiya (дата обращения: 21.11.2025).
16. Минакир, П. А. Российское экономическое пространство. Стратегические тупики / П. А. Минакир // Экономика региона. – 2019. – Т. 15, вып. 4. – С. 967-980. – DOI: 10.17059/2019-4-1.
17. Минакир, П. А. Экономика региона: Дальний Восток / П. А. Минакир. – М.: ЗАО «Экономика», 2006.
18. Нефедова, Т. Г. Города и деревни: пространственные различия в уровне и образе жизни / Т. Г. Нефедова, А. И. Трейвиш // Мир России. – 2020. – Т. 29, № 1.
19. Положихина, М. А. Человек и инновации: доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2018 год / М. А. Положихина; под ред. С. Н. Бобылева, Л. М. Григорьева. – М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2018. – 172 с. – URL: http://ac.gov.ru/files/publication/a/19663.pdf // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2, Экономика: Реферативный журнал. – 2019. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/2019-02-043-chelovek-i-innovatsii-doklad-o-chelovecheskom-razvitii-v-rossiyskoy-federatsii-za-2018-god-pod-red-s-n-bobyleva-l-m-grigorieva-m (дата обращения: 02.01.2026).

20. Потапова, А. И. Зарубежный опыт государственной финансовой поддержки арктических территорий (на примере северных территорий Канады) / А. И. Потапова // Арктика XXI век. – 2022. – № 2 (28). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-gosudarstvennoy-finansovoy-podderzhki-arkticheskih-territoriy-na-primere-severnyh-territoriy-kanady (дата обращения: 21.11.2025).
21. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».
22. Романова, О. А. Формирование и оценка потенциала развития преференциальных территорий России / О. А. Романова, Г. Ф. Галиуллина // Экономика
23. Романова, О. А. Формирование и оценка потенциала развития преференциальных ерриторий России / О. А. Романова, Г. Ф. Галиуллина // Экономика региона. – 2024. – № 3. – URL:https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-otsenka-potentsiala-razvitiya-preferentsialnyh-territoriy-rossii (дата обращения: 21.11.2025).
24. Росстат. Дальневосточный федеральный округ [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: http://ps.rosstat.gov.ru/russia/dfo (дата обращения: 11.12.2025).
25. Сахас, Дж. Д. Natural Resource Abundance and Economic Growth / Дж. Д. Сахас, А. М. Уорнер (J. D. Sachs, A. M. Warner) // NBER Working Paper. – 1995. – № 5398. – 54 с.
26. Скрилник, Г. П. Far-Eastern Specificity of the Relief Forms' Asymmetry (by the Example of the Russian Far East) / Г. П. Скрилник // Кронос. – 2021. – № 3 (53). - URL:https://cyberleninka.ru/article/n/far-eastern-specificity-of-the-relief-forms-asymmetry-by-the-example-of-the-russian-far-east (дата обращения: 12.11.2025).
27. Титов, В. А. Асимметрия российской ерриториальной системы в контексте развития информационной экономики / В. А. Титов, Е. И. Тихомирова // Фундаментальные исследования. 2017. – № 1. – С. 214–218. – URL:https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41342 (дата обращения: 02.01.2026).
28. Трейвиш, А. И. «Сжатие» освоенного пространства России: масштабы и последствия / А. И. Трейвиш, Т. Г. Нефедова, А. В. Шелудков // Известия РАН. Серия географическая. – 2017. – № 5.
29. Трутнев, Ю. Юрий Трутнев: Дальний Восток остаётся лидером по привлечению инвестиций на душу населения [Электронный ресурс] / Ю. Трутнев // Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики. – URL: https://minvr.gov.ru/press-center/news/yuriy_trutnev_dalniy_vostok_ostaetsya_liderom_po_privlecheniyu_investitsiy_na_dushu_naseleniya / (дата обращения: 21.11.2025).
30. Тюнен, И. Г. Изолированное государство в его отношении к сельскому хозяйству и национальной экономии / И. Г. Тюнен; под ред. А. А. Рыбникова. – М.: Экономическая жизнь, 1926. – 326 с.
31. Хаггет, П. Пространственный анализ в экономической географии / П. Хаггет. – М., 1968. – 392 с.
32. Чайковская, Д. С. Организация транспортно-логистических центров для обслуживания транспортных узлов южных регионов Дальнего Востока / Д. С. Чайковская, П. Ю. Кузнецова, Р. Г. Король // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2023. – Т. 1. – С. 127–130. – EDN: VZASXW.
33. Шаповалов, А. В. Пограничность и периферийность: к вопросу о контексте формирования калининградской идентичности [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pogranichnost-i-periferiynost-k-voprosu-o-kontekste-formirovaniya-kaliningradskoy-identichnosti (дата обращения не указана).
34. Шаповалов, А. В. Приграничность и периферийность как факторы развития приграничных с Белоруссией регионов России [Электронный ресурс]. – URL: https://www.dissercat.com/content/prigranichnost-i-periferiinost-kak-faktory-razvitiya-prigranichnykh-s-belorussiei-regionov-r (дата бращения не указана).
35. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5, № 2. – P. 171-180.
36. Myrdal, G. Economic Theory and Under-Developed Regions / Г. Мюрдаль (G. Myrdal). – London: Duckworth, 1957. – 168 p.
37. North, D. C. Institutions and the Performance of Economies Over Time / D. C. North / Handbook of New Institutional Economics. – Berlin: Springer, 2008. – P. 21–30.
38. Hirschman, A. O. The Strategy of Economic Development / A. O. Hirschman. – New Haven: Yale University Press, 1958.
39. Устойчивое развитие в Восточной Азии: актуальные эколого-географические и социально-экономические проблемы: материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 30-летию высшего географического образования и 60-летию фундаментальной географической науки в Бурятии (Улан-Удэ, 17-19 мая 2018 г.) / науч. ред. Ц. Д. Гончиков. – Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2018. – 476 с. – ISBN: 978-5-9793-1212-5. – DOI: 10.18101/978-5-9793-1212-5. - EDN: XWTZBB.
40. Профиль Дальневосточного федерального округа: статистический сборник [Электронный ресурс] / ФСГС. – URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/1-profil_dfo.pdf (дата обращения: 11.12.2025).
41. Иванов, А. М. Асимметрия в федеративном устройстве России / А. М. Иванов // Философия права. – 2009. – № 6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/asimmetriya-v-federativnom-ustroystve-rossii (дата обращения: 02.01.2026).
42. Бакланов, П. Я. Тихоокеанская Россия или Дальний Восток? / П. Я. Бакланов // У карты Тихого океана. – 2013. – № 29 (227). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tihookeanskaya-rossiya-ili-dalniy-vostok (дата обращения: 13.11.2025).
43. Белобородова, Я. А. Проблемы социального развития Дальнего Востока РФ / Я. А. Белобородова // Казанский вестник молодых учёных. – 2023. – № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sotsialnogo-razvitiya-dalnego-vostoka-rf (дата обращения: 12.11.2025).
44. Крушанова, Л. А. Влияние реформ 1990-х гг. на динамику трудовых ресурсов на Дальнем Востоке России / Л. А. Крушанова // Труды института истории, археологии и этнографии ДВО РАН. – 2019. – № 22. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-reform-1990-h-gg-na-dinamiku-trudovyh-resursov-na-dalnem-vostoke-rossii (дата обращения: 21.11.2025).
45. Федорова Алена Юрьевна Выравнивание бюджетной асимметрии районов посредством регулирования межбюджетных отношений // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №6 (052). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vyravnivanie-byudzhetnoy-asimmetrii-rayonov-posredstvom-regulirovaniya-mezhbyudzhetnyh-otnosheniy (дата обращения: 26.01.2026).
46. Рыжова, Н. П. Оппортунизм в рамках реализации программы "Дальневосточный гектар": обоснование метода исследования / Н. П. Рыжова, Е. В. Щур // Ученые записки / Под ред. О.М. Прокапало; Российская академия наук, Дальневосточное отделение, Институт экономических исследований. Том Выпуск 11. – Хабаровск : Институт экономических исследований Дальневосточного отделения РАН, 2018. – С. 162-170. – EDN XRXIGL.
47. Отчёт о результатах экспертно‑аналитического мероприятия «Оценка результативности деятельности акционерного общества „Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики“, результатов реализации федеральной целевой программы „Социально‑экономическое развитие Курильских островов (Сахалинская область) на 2016–2025 годы“ и применения преференциального режима на Курильских островах в 2021–2023 годах (с учётом информации Контрольно‑счётной палаты Сахалинской области)» / Контрольно‑счётная палата Сахалинской области.
48. Вендина Ольга Ивановна, Зиновьев Андрей Станиславович Пограничность и периферийность: к вопросу о контексте формирования калининградской идентичности // Мир России. Социология. Этнология. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pogranichnost-i-periferiynost-k-voprosu-o-kontekste-formirovaniya-kaliningradskoy-identichnosti (дата обращения: 26.01.2026).

Е.В. Шкарупета – д.э.н., профессор, ведущий научный сотрудник научно-исследовательского отдела, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия; профессор кафедры цифровой и отраслевой экономики, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия; ведущий научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Цифровая экономика промышленности», Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия; старший научный сотрудник научно-исследовательского отдела, Сибирская пожарно-спасательная академия, Железногорск, Россия, 9056591561@mail.ru,

E.V. Shkarupeta – doctor of economics, professor, leading researcher, research department, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia; professor, department of digital and industry economics, Voronezh state technical university, Voronezh, Russia; senior researcher, research laboratory "Digital economy of industry", Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia; senior researcher, research department, Siberian fire and rescue academy, Zheleznogorsk, Russia;

С.В. Касимцев – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, stormksv@gmail.com,

S.V. Kasimtsyev – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

Р.В. Кирдяпкин – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, kirdyapkin.ruslan@yandex.ru,

R.V. Kirdyapkin – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

Ю.С. Коломацкий – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, yury.k.sky@yandex.ru,

Yu.S. Kolomatsky – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ДАННЫХ И ИНДУСТРИИ 5.0

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF INTELLECTUAL MANAGEMENT AND INNOVATIVE TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL SECTORS IN THE CONTEXT OF THE DATA ECONOMY AND INDUSTRY 5.0

Аннотация. В статье обосновываются теоретико-методологические основания анализа интеллектуальной и инновационной трансформации отраслей промышленности в условиях экономики данных и парадигмы Индустрии 5.0. Предметом исследования выступает интеллектуальная зрелость отраслей промышленности как интегральный результат управляемых структурных преобразований. Цель работы заключается в формировании концептуальной рамки, позволяющей интерпретировать интеллектуальную зрелость как производную согласованного развития устойчивости, человеческого капитала и инновационных экосистем. Методологическую основу исследования составляют системный, структурно-динамический и эволюционный подходы, а также аналитическое обобщение современных теоретических концепций интеллектуальной экономики, инновационного развития и управления трансформациями. В результате выявлены ключевые уровни и механизмы интеллектуальной и инновационной трансформации промышленности, обоснована роль экономики данных и человекоцентричных моделей Индустрии 5.0 в формировании интеллектуальной зрелости отраслей. Сделан вывод о необходимости интеграции технологических, институциональных и экосистемных факторов в единую управленческую модель. Полученные результаты могут быть использованы при разработке методик оценки интеллектуальной зрелости и стратегий управления структурными трансформациями промышленности.

Abstract. The article substantiates the theoretical and methodological foundations for analyzing the intellectual and innovative transformation of industrial sectors in the context of the data economy and the Industry 5.0 paradigm. The subject of the study is the intellectual maturity of industrial sectors as an integral outcome of managed structural transformations. The purpose of the paper is to develop a conceptual framework that interprets intellectual maturity as a result of coordinated development of sustainability, human capital, and innovation ecosystems. The methodological framework is based on systemic, structural-dynamic, and evolutionary approaches, as well as analytical generalization of contemporary theories of intellectual economy, innovation development, and transformation management. The results identify key levels and mechanisms of intellectual and innovative transformation of industry and substantiate the role of the data economy and human-centric Industry 5.0 models in shaping sectoral intellectual maturity. It is concluded that effective transformation requires integration of technological, institutional, and ecosystem factors into a unified governance model. The findings may be applied to developing assessment methodologies and strategic tools for managing industrial structural transformations.

Ключевые слова: интеллектуальная зрелость, отрасли промышленности, экономика данных, Индустрия 5.0, инновационная трансформация, человеческий капитал, инновационные экосистемы, устойчивое развитие, структурные трансформации, управление развитием.

Keywords: intelligent maturity, industrial sectors, data economy, Industry 5.0, innovative transformation, human capital, innovation ecosystems, sustainable development, structural transformations, development management.

Благодарности: работа выполнена при поддержке Российского научного фонда, проект 25-18-00978, https://rscf.ru/project/25-18-00978/.
Acknowledgments: the work was supported by the Russian Science Foundation, Project № 25-18-00978, https://rscf.ru/en/project/25-18-00978/.

Введение

Ускоряющаяся цифровая трансформация и переход к экономике данных формируют качественно новые условия функционирования и развития отраслей промышленности, в которых ключевую роль начинают играть интеллектуальные технологии, данные и человекоцентричные управленческие модели. В рамках парадигмы Индустрии 5.0 промышленное развитие перестает сводиться исключительно к автоматизации и повышению технологической эффективности, смещаясь в сторону интеграции искусственного интеллекта, человеческого капитала, устойчивости и инновационных экосистем.

Современные научные исследования демонстрируют значительный прогресс в осмыслении отдельных аспектов интеллектуализации, инновационного развития и цифровизации промышленности, однако данные направления зачастую развиваются фрагментарно. Недостаточно проработанным остается вопрос методологической интеграции интеллектуальной и инновационной трансформации в контексте экономики данных и Индустрии 5.0, а также их увязки с управлением устойчивым развитием, человеческим капиталом и экосистемными формами взаимодействия. В результате формируется научная лакуна, связанная с отсутствием целостного теоретико-методологического каркаса, позволяющего рассматривать интеллектуальную зрелость отраслей промышленности как управляемый результат структурных трансформаций.

Целью настоящей статьи является формирование и обоснование теоретико-методологических оснований управления интеллектуальной и инновационной трансформацией отраслей промышленности в условиях экономики данных и Индустрии 5.0 на основе обобщения и систематизации современных научных подходов. Реализация данной цели предполагает выявление ключевых концептуальных линий в литературе, определение уровней

и механизмов интеллектуализации промышленности, а также формирование логической модели, связывающей экономику данных, инновационные экосистемы, человеческий капитал и устойчивое развитие в единую управленческую архитектуру.

Литературный обзор

Анализ современной научной литературы показывает, что проблематика интеллектуальной и инновационной трансформации отраслей промышленности в условиях экономики данных и Индустрии 5.0 формируется на стыке исследований искусственного интеллекта, структурных сдвигов промышленного производства и эволюции управленческих парадигм. Существенный вклад в развитие теоретического понимания данных процессов внесен работами, в которых искусственный интеллект рассматривается как новая форма социально-экономических отношений и фактор трансформации экономических систем. Так, в исследованиях С. С. Носовой и соавторов акцентируется переход к искусственно-интеллектуальной экономике как особому типу воспроизводственных и управленческих отношений, что задает методологическую основу для анализа интеллектуальной зрелости отраслей промышленности [1].

В рамках микро- и мезоуровневых исследований внимание уделяется трансформации бизнес-процессов и организационных моделей промышленных предприятий. В работах М. Р. Шнейдера подчеркивается роль наукоемких бизнес-процессов как ключевого звена инновационно-активных промышленных систем, что позволяет рассматривать структурные трансформации промышленности через призму изменения логики создания стоимости [2]. Развитие данной линии прослеживается в исследованиях Е. С. Балашовой и соавторов, где интеллектуализация производства на основе искусственного интеллекта интерпретируется как фактор глубинной инновационной трансформации промышленных систем [3].

Отдельный пласт литературы посвящен взаимосвязи искусственного интеллекта и устойчивого развития. В работах Е. Н. Ведуты и Л. А. Гегамян подчеркивается, что ИИ становится не только инструментом повышения эффективности, но и элементом новой модели устойчивого экономического роста, требующей переосмысления механизмов государственного и корпоративного управления [4]. В этом контексте исследования В. В. Нарбута и Н. М. Абдикеева развивают концепцию интеллектуализации промышленного производства как условия достижения технологического суверенитета, формулируя принципы и ограничения данного процесса [5].

С теоретико-методологической точки зрения значимыми являются работы, посвященные моделированию экономических систем с гибридным интеллектом. В исследованиях В. В. Макрусева и Е. О. Любкиной предлагается интерпретация таких систем на основе теории полезности, что расширяет инструментарий анализа управленческих решений в условиях сочетания человеческого и машинного интеллекта [6]. Дальнейшее развитие данной проблематики представлено в работах Е. О. Любкиной и В. В. Макрусева, где выявляются отраслевые противоречия и тенденции развития искусственного интеллекта, актуальные для промышленной политики и стратегического управления [7].

В макроэкономическом и системном измерении исследования А. Н. Кошкина вводят понятие интеллектуального технологического императива, отражающего неизбежность перехода к интеллектуализированным моделям развития в цифровой экономике [8]. Аналогичную системную логику демонстрируют работы И. Н. Макарова и соавторов, в которых подчеркивается значение информационно-интеллектуальной инфраструктуры как институционального основания промышленной политики в условиях цифровизации [9]. Теоретическое обобщение данных подходов представлено в исследовании В. С. Потяга, где формируется организационно-экономический механизм применения искусственного интеллекта, релевантный для анализа управляемых структурных трансформаций промышленности [10].

В работах М. Б. Щепакина и соавторов искусственный интеллект анализируется в контексте инновационных трансформаций мобилизационной экономики, где подчеркивается его роль как инструмента адаптации экономических систем к режимам повышенной неопределенности и ресурсных ограничений [11].

Методологические аспекты оценки инновационных и интеллектуальных процессов развития раскрываются в исследованиях А. Ф. Шуплецова и Ю. А. Скоробогатовой, которые предлагают количественно-качественный аналитический подход к формированию инновационного типа стратегии развития экономики в условиях высокой неопределенности [12].

Существенный вклад в развитие теоретических оснований экономики данных вносят исследования, посвященные интеллектуально-информационным системам. В работах Р. А. Хасана и соавторов искусственный интеллект рассматривается как ядро интеллектуально-информационной инфраструктуры экономики, обеспечивающей интеграцию данных, знаний и управленческих решений [13].

Вопросы расширения прикладного потенциала искусственного интеллекта в инновационном развитии анализируются в исследованиях Е. А. Мерзляковой и соавторов, где подчеркивается роль ИИ в ускорении инновационных циклов и повышении адаптивности экономических систем [14]. Концептуально значимыми являются работы Е. В. Шкарупета и А. В. Бабкина, в которых проводится сравнительный анализ интеллектуальной, интеллектуализированной и «умной» экономики в контексте диджитализации [15].

Ряд исследований расширяет междисциплинарный контекст анализа искусственного интеллекта. Так, В. Д. Полухина и С. Н. Терещенко демонстрируют возможности применения ИИ в исследовании международных отношений [16]. В работах А. А. Гольцева и Е. В. Суминой анализируются детерминанты внедрения ИИ в ключевые отрасли экономики, что позволяет выделить факторы, определяющие неоднородность интеллектуальной зрелости отраслей [17].

Особое внимание в литературе уделяется проблеме рассогласования темпов развития платформенных решений и институциональных механизмов управления. В исследованиях Е. О. Любкиной и В. В. Макрусева данное рассогласование рассматривается на примере таможенного администрирования, однако полученные выводы имеют более широкий отраслевой характер и применимы к анализу инновационных экосистем промышленности [18]. Эволюция управленческих парадигм в условиях интеллектуализации экономики подробно рассматривается в работах А. В. Жагловской, где показано, что традиционные модели менеджмента трансформируются под воздействием интеллектуальных технологий и данных [19]. Наконец, исследования Р. А. Олина и Е. С. Шатровой фокусируются на формировании инновационной среды предприятия с использованием средств искусственного интеллекта, подчеркивая микроэкономические основания интеллектуальной и инновационной зрелости [20].

В совокупности анализ работ [1-20] позволяет сделать вывод о том, что современная научная литература формирует многомерное представление об интеллектуализации и инновационной трансформации промышленности, однако сохраняется методологический разрыв между теоретическими концепциями интеллектуальной экономики, оценкой интеллектуальной зрелости отраслей и управлением структурными трансформациями в условиях Индустрии 5.0.

Результаты и обсуждения

В целях обобщения и систематизации результатов анализа научных источников в таблице представлены содержательные характеристики ключевых направлений исследований, отраженных в работах [1-20]. Таблица ориентирована на выявление доминирующих теоретических акцентов, уровня анализа и вклада соответствующих исследований в формирование теоретико-методологических оснований управления интеллектуальной и инновационной трансформацией отраслей промышленности в условиях экономики данных и Индустрии 5.0.

Таблица 1 – Содержательные характеристики научных исследований в области интеллектуальной и инновационной трансформации промышленности

№ источника	Основной предмет исследования	Ключевая концепция / категория	Уровень анализа	Управленческий фокус	Вклад в теорию управления трансформациями
[1]	Искусственно-интеллектуальная экономика	ИИ как форма социально-экономических отношений	Макро	Переосмысление экономических отношений	Формирование базовой теоретической рамки интеллектуальной экономики
[2]	Наукоемкие бизнес-процессы	Инновационно-активное предприятие	Микро	Управление бизнес-процессами	Связь инноваций и структурных изменений предприятий
[3]	Интеллектуализация промышленности	ИИ в производственных системах	Мезо	Технологическая трансформация	Обоснование ИИ как фактора инновационной трансформации отраслей
[4]	Устойчивое развитие	ИИ как инструмент устойчивости	Макро	Государственное регулирование	Интеграция ИИ в модели устойчивого развития
[5]	Технологический суверенитет	Интеллектуализация производства	Макро/Мезо	Промышленная политика	Принципы интеллектуальной трансформации промышленности
[6]	Экономические системы с гибридным интеллектом	Теория полезности	Макро/Мезо	Принятие управленческих решений	Методологическое расширение анализа гибридных систем
[7]	Отраслевое развитие ИИ	Противоречия интеллектуализации	Мезо	Стратегическое управление	Выявление факторов неоднородности интеллектуальной зрелости
[8]	Цифровая экономика	Интеллектуальный технологический императив	Макро	Стратегическое развитие	Системное обоснование неизбежности интеллектуализации
[9]	Промышленная политика	Информационно-интеллектуальная инфраструктура	Макро	Государственный менеджмент	Институциональные основы управления трансформациями
[10]	Организационно-экономический механизм ИИ	Механизмы применения ИИ	Мезо	Управление трансформациями	Формализация управленческих инструментов
[11]	Мобилизационная экономика	ИИ в условиях неопределенности	Макро	Антикризисное управление	Адаптивная роль ИИ в структурных трансформациях
[12]	Инновационная стратегия	Количественно-качественный анализ	Макро	Стратегическое планирование	Инструментарий оценки инновационного типа развития
[13]	Интеллектуально-информационные системы	Интеграция данных и знаний	Макро	Системное управление	Концептуализация инфраструктуры экономики данных
[14]	Инновационное развитие	ИИ как ускоритель инноваций	Мезо	Управление инновациями	Усиление роли ИИ в инновационных циклах
[15]	Экономические модели	Интеллектуальная и умная экономика	Макро	Эволюция моделей развития	Разграничение уровней интеллектуализации экономики
[16]	Междисциплинарные применения ИИ	ИИ как универсальный инструмент	Макро	Аналитическое управление	Расширение сферы управленческого применения ИИ
[17]	Внедрение ИИ в отрасли	Факторы интеллектуализации	Мезо	Отраслевая политика	Идентификация детерминант цифровой и интеллектуальной зрелости
[18]	Платформенные решения	Институциональные рассогласования	Мезо	Экосистемное управление	Анализ дисбалансов платформенного развития
[19]	Эволюция менеджмента	Интеллектуализация управления	Макро/Мезо	Управленческие парадигмы	Теоретическое обоснование трансформации менеджмента
[20]	Инновационная среда предприятия	ИИ в микроэкономике	Микро	Управление инновационной средой	Микрооснования интеллектуальной зрелости

Источник: составлено авторами на основе анализа научных публикаций [1-20]

Представленная систематизация демонстрирует, что современные исследования охватывают широкий спектр аспектов интеллектуальной и инновационной трансформации, однако в большинстве случаев фокусируются на отдельных уровнях или механизмах. В целях концептуализации результатов анализа литературы и обобщения теоретико-методологических подходов к управлению трансформационными процессами в промышленности целесообразно представить логическую схему (рисунок), отражающую взаимосвязь ключевых категорий, факторов и уровней управления интеллектуальной и инновационной трансформацией отраслей промышленности.



Рисунок 1 – Теоретико-методологические основания управления интеллектуальной и инновационной трансформацией отраслей промышленности в условиях экономики данных и Индустрии 5.0

Рисунок позволяет системно зафиксировать эволюцию управленческой логики от традиционных моделей индустриального развития к парадигме Индустрии 5.0 и экономики данных, а также показать место интеллектуальной зрелости и инновационного потенциала в структуре управляемых структурных преобразований.

Заключение

Проведенный анализ научной литературы и теоретическое обобщение результатов исследований позволяют сделать вывод о том, что интеллектуальная и инновационная трансформация отраслей промышленности в условиях экономики данных и Индустрии 5.0 представляет собой многоуровневый и системно обусловленный процесс. Он формируется под воздействием не только технологических факторов, но и институциональных, организационных и управленческих изменений, связанных с развитием человеческого капитала, инновационных экосистем и data-driven подходов к принятию решений.

Систематизация работ [1-20] показала, что в современной научной мысли накоплен значительный теоретический задел в области искусственно-интеллектуальной экономики, интеллектуализации производства, устойчивого развития и эволюции управленческих парадигм. Вместе с тем выявлено методологическое рассогласование между исследованиями, ориентированными на макроуровень цифровых и интеллектуальных трансформаций, и работами, фокусирующимися на микро- и мезоуровневых механизмах инновационного развития.

Предложенная в статье логическая схема позволяет концептуально связать экономику данных, Индустрию 5.0, интеллектуализацию промышленности и инновационные экосистемы в единую модель управления структурными трансформациями. В данной модели интеллектуальная зрелость выступает не статическим показателем, а динамическим результатом управляемых процессов, обеспечивающих устойчивость и адаптивность отраслей промышленности в условиях усложняющейся внешней среды. Полученные выводы формируют теоретическую основу для последующей разработки методик оценки интеллектуальной зрелости и инструментов управления структурными трансформациями промышленности, что определяет научную и прикладную значимость проведенного исследования.

Источники:

1. Носова, С. С. Искусственно-интеллектуальная экономика (ИИЭ) как новая форма социально-экономических отношений / С. С. Носова, А. Н. Норкина, Н. В. Морозов // Экономика и предпринимательство. 2023. № 11(160). С. 400-403. DOI 10.34925/EIP.2023.160.11.076. EDN IOJKBT.
2. Шнейдер, М. Р. Концепции наукоемких бизнес-процессов в инновационно-активных предприятиях промышленности / М. Р. Шнейдер // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 522-524. EDN MOKXZV.
3. Балашова, Е. С. Инновационная трансформация промышленных систем на основе искусственного интеллекта / Е. С. Балашова, Э. Э. Чиндарев, Я. О. Скрябина // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 5(61). С. 42-47. EDN FIIFZX.
4. Ведута, Е. Н. Искусственный интеллект в обеспечении устойчивого экономического развития / Е. Н. Ведута, Л. А. Гегамян // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 179-194. DOI 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-179-194. EDN IJDPMD.
5. Нарбут, В. В. Интеллектуализация промышленного производства как фактор достижения технологического суверенитета: сущность и принципы / В. В. Нарбут, Н. М. Абдикеев // Мир новой экономики. 2025. Т. 19, № 3. С. 6-16. DOI 10.26794/2220-6469-2025-19-3-6-16. EDN GKYOEF.
6. Макрусев, В. В. Исследование экономических систем с гибридным интеллектом на основе теории полезности / В. В. Макрусев, Е. О. Любкина // Экономический анализ: теория и практика. 2025. Т. 24, № 1. С. 58-75. DOI 10.24891/ea.24.1.58. EDN OWOOLX.
7. Любкина, Е. О. Отраслевые аспекты развития искусственного интеллекта: концептуальные противоречия и определяющие тенденции / Е. О. Любкина, В. В. Макрусев // Экономические науки. 2024. № 237. С. 135-151. DOI 10.14451/1.237.135. EDN KDOZSJ.
8. Кошкин, А. Н. Интеллектуальный технологический императив: системный контекст цифровой экономики / А. Н. Кошкин // Экономика строительства. 2024. № 6. С. 10-12. EDN PUDNDH.
9. Информационно-интеллектуально-инфраструктурное обеспечение промышленной политики как отображения государственного менеджмента: реалии цифровой экономики / И. Н. Макаров, О. В. Пивоварова, Е. А. Рязанцева, В. В. Колесников // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 1. С. 47-60. DOI 10.18334/epp.13.1.116910. EDN GOAVZG.
10. Потяг, В. С. Теоретические основы организационно-экономического механизма применения искусственного интеллекта / В. С. Потяг

// Экономическая наука сегодня. 2024. № 20. С. 196-202. DOI 10.21122/2309-6667-2024-20-196-202. EDN DXUTEM.
11. Щепакин, М. Б. Искусственный интеллект в зеркале инновационных изменений в условиях мобилизационной экономики / М. Б. Щепакин, Э. Ф. Хандамова, Г. В. Ксензова // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 2. С. 749-770. DOI 10.18334/vinec.13.2.117539. EDN CCBTRT.
12. Шуплецов, А. Ф. Методический подход к оценке влияния количественно-качественного анализа на формирование инновационного типа стратегии развития экономики в условиях значительной неопределенности / А. Ф. Шуплецов, Ю. А. Скоробогатова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2025. № 3(61). С. 62-71. DOI 10.18324/2224-1833-2025-3-62-71. EDN CVUJMA.
13. Хасан, Р. А. Интеллектуально-информационные системы экономики / Р. А. Хасан, А. И. Хисаева, М. А. Ризванова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5(173). С. 11-15. DOI 10.34773/EU.2023.5.2. EDN KEDJSL.
14. Мерзлякова, Е. А. Расширение возможностей применения искусственного интеллекта для решения задач инновационного развития / Е. А. Мерзлякова, Р. В. Грибов, И. В. Журбенко // Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 1(68). С. 59-65. DOI 10.22394/1997-4469-2025-68-1-59-65. EDN RNUTER.
15. Шкарупета, Е. В. Трансформация экономической модели: сравнительный анализ интеллектуальной, интеллектуализированной и умной экономики в контексте диджитализации / Е. В. Шкарупета, А. В. Бабкин // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 12. С. 1481-1490. DOI 10.35854/1998-1627-2023-12-1481-1490. EDN STXTZO.
16. Полухина, В. Д. Методы исследования международных отношений при помощи применения искусственного интеллекта / В. Д. Полухина, С. Н. Терещенко // Экономика и предпринимательство. 2024. № 9(170). С. 279-282. DOI 10.34925/EIP.2024.170.9.046. EDN SOFVPW.
17. Гольцев, А. А. Детерминанты внедрения искусственного интеллекта в ключевые отрасли экономики: анализ факторов и перспектив / А. А. Гольцев, Е. В. Сумина // Экономика и предпринимательство. 2025. № 9(182). С. 116-120. DOI 10.34925/EIP.2025.182.9.020. EDN IUKPIS.
18. Любкина, Е. О. Фундаментальная проблема рассогласования темпов развития платформенных решений в системе таможенного администрирования / Е. О. Любкина, В. В. Макрусев // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 5063-5080. DOI 10.18334/ce.17.12.119952. EDN MOBAGZ.
19. Жагловская, А. В. Эволюция менеджмента в условиях интеллектуализации экономики / А. В. Жагловская // Финансовый менеджмент. 2025. № 10. С. 86-91. EDN FEMXJF.
20. Олин, Р. А. Формирование инновационной среды предприятия с использованием средств искусственного интеллекта / Р. А. Олин, Е. С. Шатрова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 3. С. 213-217. DOI 10.26118/2782-4586.2024.99.23.032. EDN EMVQGB.

Т.В. Щеголева – к.э.н., доцент, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия; доцент кафедры управления и маркетинга в АПК, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, Воронеж, Россия, bosyanyka@mail.ru,

T.V. Shchegoleva – candidate of economics, associate professor, voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia; associate professor of the department of management and marketing in agriculture, Voronezh state agricultural university named after Emperor Peter I, Voronezh, Russia;

С.В. Кубышкин – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, Sergei21.00@mail.ru,

S.V. Kubyshkin – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

Н.В. Ломакин – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, Lom4kinlomakin@yandex.ru,

N.V. Lomakin – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia;

О.К. Маршенин – аспирант, Воронежский экономико-правовой институт, Воронеж, Россия, oleg.marshenin@mail.ru,

O.K. Marshenin – postgraduate student, Voronezh institute of economics and law, Voronezh, Russia.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ОСНОВЕ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ЗНАНИЙ, ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ И ИНСТИТУТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

THEORETICAL BASIS FOR MANAGING INNOVATIVE DEVELOPMENT IN INDUSTRY BASED ON THE COMMERCIALISATION OF KNOWLEDGE, TECHNOLOGY TRANSFER AND INTELLECTUAL PROPERTY INSTITUTIONS

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основания управления инновационным развитием промышленности в контексте экономики знаний и институциональной трансформации инновационных процессов. Предметом исследования выступает инновационное развитие промышленности как результат согласованного функционирования механизмов коммерциализации знаний, трансфера технологий и институтов интеллектуальной собственности. Цель работы заключается в формировании целостной теоретической рамки, позволяющей интерпретировать данные механизмы как взаимосвязанные элементы единого инновационного контура промышленного развития. Методологическую основу исследования составляют системный и институционально-эволюционный подходы, методы теоретического анализа и синтеза, структурно-функционального сопоставления и логико-концептуального моделирования. В результате обосновано, что эффективность инновационного развития промышленности определяется не отдельными инструментами поддержки инноваций, а степенью интеграции коммерциализации знаний, трансфера технологий и институционализации интеллектуальной собственности. Показано, что их согласованное развитие формирует устойчивые инновационные траектории, снижает инвестиционные риски и способствует структурной модернизации промышленности. Полученные выводы могут быть использованы при разработке теоретических моделей и стратегий управления инновационным развитием отраслей промышленности.

Abstract. The article examines the theoretical basis for managing innovative development in industry within the framework of the knowledge economy and institutional transformation of innovation processes. The subject of the study is industrial innovative development as an outcome of the coordinated functioning of knowledge commercialisation mechanisms, technology transfer, and intellectual property institutions. The purpose of the paper is to develop an integrated theoretical framework that interprets these mechanisms as interrelated components of a unified innovation cycle in industrial development. The methodological framework is based on systemic and institutional-evolutionary approaches, methods of theoretical analysis and synthesis, structural-functional comparison, and conceptual modelling. The results substantiate that the effectiveness of innovative industrial development is determined not by isolated innovation instruments but by the degree of integration between knowledge commercialisation, technology transfer, and intellectual property institutionalisation. It is shown that their coherence ensures sustainable innovation trajectories, reduces investment uncertainty, and supports structural modernisation of industry. The findings can be applied in developing theoretical models and strategic approaches to managing innovative development of industrial sectors.

Ключевые слова: инновационное развитие промышленности, коммерциализация знаний, трансфер технологий, интеллектуальная собственность, экономика знаний, национальная инновационная система, управление инновациями, институциональные механизмы.

Keywords: industrial innovative development, knowledge commercialisation, technology transfer, intellectual property, knowledge economy, national innovation system, innovation management, institutional mechanisms.

Введение

В условиях формирования экономики знаний и усиления глобальной технологической конкуренции проблема управления инновационным развитием промышленности приобретает системный и стратегический характер. Современные промышленные системы все в большей степени зависят не только от объемов инвестиций в исследования и разработки, но и от способности эффективно вовлекать знания в хозяйственный оборот, обеспечивать трансфер технологий и институционально закреплять результаты интеллектуальной деятельности. Коммерциализация знаний, трансфер технологий и институты интеллектуальной собственности в этой логике выступают не изолированными элементами, а взаимосвязанными механизмами, формирующими целостный инновационный контур промышленного развития. Несмотря на значительный массив исследований, сохраняется теоретико-методологический разрыв между анализом указанных процессов, что затрудняет формирование интегрированных моделей управления инновационным развитием отраслей промышленности.

Литературный обзор

Анализ современной научной литературы по проблематике управления инновационным развитием промышленности показывает, что теоретические основания коммерциализации инноваций, трансфера технологий и институционализации интеллектуальной собственности формируются в логике поэтапного усложнения экономических и управленческих механизмов вовлечения знаний в промышленный оборот. В исследованиях Л. М. Куприяновой коммерциализация наукоемких технологий рассматривается как ключевое звено инновационного цикла [1]. Теоретико-методологические аспекты ускоренного развития инновационного предпринимательства в промышленном производстве раскрываются в работах Д. М. Аюбова [2].

Развитие управленческого измерения инновационного развития представлено в исследованиях В. Г. Гратия [3]. В работах Д. Д. Мельмонта анализируется специфика систем управления предприятиями наукоемких отраслей [4]. Организационно-экономические механизмы инновационного развития наукоемких промышленных предприятий детализируются М. С. Абрашкиным, М. С. Стариковой и М. Я. Веселовским [5].

Значимый вклад в развитие теоретических представлений о наукоемких бизнес-процессах в инновационно-активных промышленных предприятиях внесен М. Р. Шнейдером [6]. Стратегическое управление инновационным развитием промышленного предприятия анализируется в работах L. Filipishyna и соавторов [7]. Генезис теоретических концепций инновационного развития в контексте формирования научно-промышленного комплекса представлен И. В. Устиновичем [8].

В исследованиях И. П. Фировой и соавторов инновационное управление рассматривается как ключевой фактор развития конкуренции и экономического равноправия на рынке [9]. Анализ инвестиционно-инновационной активности на национальном уровне представлен в работах O. Kulakov [10]. Потенциал коммерциализации объектов интеллектуальной деятельности наукоемкого предприятия раскрывается А. Н. Бражкиной и А. А. Дзюбаненко [11].

Механизмы управления инновационным развитием промышленного предприятия систематизируются в исследованиях С. А. Маковецкого и Л. Н. Скирневской [12]. В работах Н. М. Шеримовой инновационное управление трактуется как инструмент рациональной модернизации промышленности, обеспечивающий согласование инновационных и производственных стратегий [13]. Генезис парадигмы управления инновациями на уровне предприятия представлен Ю. А. Мартыновой [14].

Проблематика инновационного предпринимательства в посткризисный и постконфликтный периоды рассматривается O. Mazurenko и L. Mamchur [15]. Институциональное обеспечение инновационного развития раскрывается в исследованиях С. Гриба [16]. Управление изменениями в экономике высокотехнологичных отраслей промышленности анализируется М. Ю. Терентьевой [17].

Теоретическая интерпретация теории инноваций в национальном интеллектуальном пространстве представлена V. Shuberanskyi [18]. Моделирование процессов внедрения инновационной деятельности рассматривается N. L. Huseynova [19]. Экономическая взаимосвязь интеллектуального капитала и инноваций анализируется О. А. Сайченко и соавторами [20].

Проблемы формирования и наращивания интеллектуального потенциала промышленного предприятия как фактора устойчивого инновационного развития рассматриваются Н. А. Криворучко [21]. Влияние интеллектуального капитала и информационно-аналитического обеспечения на управление международными инновационными проектами анализируется M. Gliznutsa и соавторами [22]. Анализ инструментов управления инновационным развитием отраслей промышленности в условиях технологической трансформации представлен О. Н. Башуком [23].

Управление объектами интеллектуальной собственности в инновационной деятельности промышленных предприятий рассматривается O. H. Kharkovyna и W. Fei [24]. Завершающим элементом теоретического дискурса выступают исследования О. В. Карсунцевой и соавторов, посвященные механизмам научно-производственного взаимодействия в инновационном секторе экономики [25].

В совокупности анализ источников [1–25] свидетельствует о сформированности многоаспектной теоретической базы управления инновационным развитием промышленности, однако выявляет сохраняющийся методологический разрыв между исследованиями коммерциализации инноваций, трансфера технологий, национальной инновационной системы и институтов интеллектуальной собственности.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет системный и институционально-эволюционный

подход, позволяющий рассматривать инновационное развитие промышленности как многоуровневый процесс воспроизводства знаний, технологий и экономических прав. В работе применяются методы теоретического анализа и синтеза, структурно-функционального сопоставления научных концепций, а также логико-категориальный анализ понятийного аппарата коммерциализации знаний, трансфера технологий и интеллектуальной собственности. В качестве эмпирико-аналитической базы использованы результаты обобщения современных научных публикаций, посвященных инновационному развитию промышленности, национальным инновационным системам, управлению интеллектуальным капиталом и институциональным механизмам инновационной деятельности. Метод систематизации позволил выявить ключевые теоретические направления и управленческие логики, а концептуальное моделирование – представить их как элементы единого инновационного контура, обеспечивающего устойчивое промышленное развитие.

Результаты и обсуждение

Систематизация ключевых теоретических оснований управления инновационным развитием промышленности в логике интеграции процессов коммерциализации знаний, трансфера технологий и институционализации интеллектуальной собственности как взаимосвязанных элементов единого инновационного контура представлена в таблице.

Таблица 1 – Теоретические основания управления инновационным развитием промышленности на основе коммерциализации знаний, трансфера технологий и институтов интеллектуальной собственности *[Источник: составлено авторами]*

Теоретическое направление	Ключевая категория	Экономическое содержание	Управленческая логика	Роль в инновационном развитии промышленности
Коммерциализация знаний	Знания как экономический ресурс	Преобразование научных результатов и НИОКР в рыночные продукты, технологии и услуги	Управление инновационным циклом от идеи до рынка	Обеспечение воспроизводства инноваций и устойчивого спроса на результаты научной деятельности
Коммерциализация наукоемких технологий	Наукоемкое производство	Интеграция науки и промышленности, снижение разрыва между разработкой и внедрением	Координация научно-производственных и инвестиционных решений	Повышение технологического уровня и конкурентоспособности отраслей
Трансфер технологий	Передача технологий	Организованное распространение технологий между субъектами инновационной системы	Институциональное и контрактное регулирование трансфера	Ускорение диффузии инноваций и сокращение инновационных лагов
Механизмы трансфера	Инновационная инфраструктура	Технопарки, центры трансфера технологий, инжиниринговые структуры	Управление сетевыми взаимодействиями	Формирование устойчивых каналов внедрения инноваций в промышленность
Интеллектуальная собственность	Объекты ИС	Правовая фиксация результатов интеллектуальной деятельности	Управление правами, лицензированием и защитой ИС	Монетизация знаний и снижение рисков инновационной деятельности
Институционализация ИС	Институты интеллектуальной собственности	Формирование формальных и неформальных норм обращения ИС	Регулирование инновационных и инвестиционных отношений	Повышение доверия и предсказуемости инновационного процесса
Инновационное предпринимательство	Инновационный бизнес	Создание и масштабирование инновационных компаний	Поддержка стартапов и спин-оффов	Коммерческое освоение знаний и технологий
Национальная инновационная система	Системная координация	Взаимодействие науки, бизнеса и государства	Стратегическое и институциональное управление	Согласование интересов участников инновационного развития
Интеллектуальный капитал	Человеческий и структурный капитал	Накопление знаний, компетенций и организационных рутин	Управление развитием компетенций	Формирование долгосрочного инновационного потенциала
Управление инновационными изменениями	Структурная трансформация	Адаптация отраслей к технологическим сдвигам	Программно-целевое и проектное управление	Обеспечение устойчивых структурных преобразований промышленности

Представленная таблица фиксирует эволюцию научных представлений об управлении инновационным развитием промышленности как о комплексном и институционально опосредованном процессе, в рамках которого коммерциализация знаний, трансфер технологий и интеллектуальная собственность образуют взаимосвязанный контур воспроизводства инноваций. Анализ показывает, что переход от линейных моделей инновационного развития к системным и экосистемным трактовкам сопровождается смещением управленческого фокуса от отдельных инновационных проектов к управлению потоками знаний, прав и технологий на уровне отраслей и национальной инновационной системы.

Содержательные характеристики, представленные в таблице, демонстрируют, что коммерциализация знаний выступает исходным элементом инновационного цикла, формируя экономическую мотивацию для генерации и прикладного использования результатов научной деятельности. Трансфер технологий в этой логике выполняет функцию пространственно-организационного расширения инноваций, обеспечивая их распространение между секторами, организациями и территориями. Институты интеллектуальной собственности, в свою очередь, закрепляют экономические права на результаты интеллектуальной деятельности и создают условия для их оборота, тем самым снижая неопределенность и инвестиционные риски инновационного развития.

Обсуждение выявленных теоретических оснований позволяет сделать вывод о том, что эффективность управления инновационным развитием промышленности в значительной степени определяется степенью согласованности указанных элементов. Фрагментарное развитие механизмов коммерциализации без адекватной институциональной поддержки трансфера технологий и защиты интеллектуальной собственности приводит к утрате части инновационной ренты и замедлению структурных преобразований. В то же время интеграция данных компонентов в рамках единой управленческой модели создает предпосылки для формирования устойчивых инновационных траекторий, повышения технологической самостоятельности и усиления конкурентных позиций промышленности в условиях экономики знаний.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретические основания управления инновационным развитием промышленности в современных условиях формируются вокруг идеи интеграции коммерциализации знаний, трансфера технологий и институтов интеллектуальной собственности в единую управленческую модель. Коммерциализация знаний задает экономическую мотивацию инновационной деятельности и обеспечивает воспроизводство инноваций, трансфер технологий ускоряет их диффузию и снижает пространственные и организационные барьеры внедрения, а институты интеллектуальной собственности формируют правовую и институциональную основу оборота знаний и технологий. Их согласованное развитие позволяет перейти от фрагментарных инновационных решений к управлению потоками знаний, технологий и прав на уровне отраслей и национальной инновационной системы. В этом контексте управление инновационным развитием промышленности следует рассматривать как процесс институциональной координации, направленный на снижение неопределенности, повышение инвестиционной привлекательности и обеспечение устойчивых структурных преобразований. Полученные выводы создают теоретическую основу для дальнейшей разработки прикладных моделей и инструментов управления инновационным развитием промышленности в условиях экономики знаний.

Источники:

1. Куприянова, Л. М. Коммерциализация наукоемких технологий: проблемы и перспективы / Л. М. Куприянова // Экономика. Бизнес. Банки. 2023. № 3(69). С. 9-22. EDN BEFHYY.
2. Аюбов, Д. М. Асосҳои назариявӣ ва методологии рушди босуръати соҳибкории инноватсионӣ дар истеҳсолоти саноатӣ / Д. М. Аюбов // Идоракунии давлатӣ. 2023. No. 2(61). P. 57-64. EDN BOVUHK.
3. Гратий, В. Г. Научно-теоретические аспекты управления инновационным развитием в отраслевой сфере экономики / В. Г. Гратий // Экономика и предпринимательство. 2025. № 2(175). С. 847-856. DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.153. EDN ZDECYA.
4. Мельмонт, Д. Д. Специфика системы управления предприятиями наукоемкой области / Д. Д. Мельмонт // Гуманитарный научный вестник. 2025. № 6. С. 152-159. DOI 10.5281/zenodo.15877797. EDN WZZHPT.
5. Абрашкин, М. С. Организационно-экономический механизм инновационного развития наукоемких промышленных предприятий / М. С. Абрашкин, М. С. Старикова, М. Я. Веселовский // Инновации и инвестиции. 2025. № 7. С. 281-286. EDN YZOUHD.
6. Шнейдер, М. Р. Концепции наукоемких бизнес-процессов в инновационно-активных предприятиях промышленности / М. Р. Шнейдер // Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 522-524. EDN MOKXZV.
7. Filipishyna, L. Strategic management of innovative development of an industrial enterprise / L. Filipishyna, S. Patuk, O. Klenin // Baltic Journal of Economic Studies. 2025. Vol. 11, No. 4. P. 269-275. DOI 10.30525/2256-0742/2025-11-4-269-275. EDN BDBRNZ.
8. Устинович, И. В. Генезис теоретических концепций инновационного развития в контексте формирования научно-промышленного комплекса / И. В. Устинович // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. № 2(38). С. 79-88. DOI 10.24151/2409-1073-2023-2-79-88. EDN DECVZJ.
9. Фирова, И. П. Эффективное управление инновациями как ключевой фактор развития конкуренции и экономической равноправности на рынке / И. П. Фирова, В. Н. Соломонова, О. И. Пудовкина // Глобальный научный потенциал. 2024. № 5(158). С. 385-387. EDN EEJXOY.
10. Kulakov, O. Analysis of the current state of investment innovative activity of Ukraine / O. Kulakov // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. No. 2(128). DOI 10.32782/1814-1161/2023-2-2. EDN XOWOMI.
11. Бражкина, А. Н. Потенциал коммерциализации объектов интеллектуальной деятельности наукоемкого предприятия / А. Н. Бражкина, А. А. Дзюбаненко // Инновационное приборостроение. 2025. Т. 4, № 4. С. 17-23. DOI 10.31799/2949-0693-2025-4-17-23. EDN BJBFTF.
12. Маковецкий, С. А. Управление и формирование механизма инновационного развития промышленного предприятия / С. А. Маковецкий, Л. Н. Скирневская // Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 10. С. 246-249. DOI 10.52899/978-5-88303-660-5_246. EDN OVQPOI.
13. Шеримова, Н. М. Инновационное управление как инструмент рациональной модернизации промышленности / Н. М. Шеримова // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. 2024. № 1. С. 264-274. DOI 10.48081/IBSQ9083. EDN AICJMK.
14. Мартынова, Ю. А. Генезис парадигмы управления инновациями на предприятии / Ю. А. Мартынова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9, № 4(157). С. 25-31. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.09.004. EDN MXGDIK.
15. Mazurenko, O. Development of innovative entrepreneurship in the post-war period / O. Mazurenko, L. Mamchur // Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Vol. 32, No. 1. P. 46-54. DOI 10.33108/sepd2025.01.046. EDN VCEHOC.
16. Гриб, С. Сутність інституційного забезпечення інноваційного розвитку / С. Гриб // Herald of Khmelnytskyi National University. Econimical Sciences. 2025. Vol. 344, No. 4. P. 523-527. DOI 10.31891/2307-5740-2025-344-4-73. EDN RFPEEH.
17. Терентьева, М. Ю. Управление изменениями в экономике высокотехнологичной отрасли промышленности: формы и способы инвестиционно-инновационного обеспечения / М. Ю. Терентьева // Финансовый менеджмент. 2024. № 11-1. С. 169-180. EDN WQGLWT.
18. Shuberanskyi, V. The interpretation of the theory of innovation in the Ukrainian intellectual space / V. Shuberanskyi // Інноваційна економіка. 2024. P. 90-97. DOI 10.37332/2309-1533.2024.2.11. EDN NBCGJM.
19. Huseynova, N. L. Development of a model for implementing innovation activities / N. L. Huseynova // Экономика и предпринимательство. 2025. No. 8(181). P. 1078-1082. DOI 10.34925/EIP.2025.181.8.203. EDN MADGTP.
20. Сайченко, О. А. Интеллектуальный капитал и инновации: особенности экономической взаимосвязи и управления / О. А. Сайченко, К. С. Плис, Е. А. Макаренко // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4, № 2(143). С. 144-149. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.02.04.018. EDN LFXRAZ.
21. Криворучко, Н. А. Неуклонное повышение интеллектуального потенциала промышленного предприятия основной фактор устойчивого инновационного развития / Н. А. Криворучко // Финансовые рынки и банки. 2025. № 2. С. 360-364. EDN RZSFIS.
22. Gliznutsa, M. The influence of intellectual capital and information and analytical supply on the effective management of international innovation projects / M. Gliznutsa, D. Kramskoi, S. Suslikov // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Економічні науки. 2024. No. 1. P. 137-140. DOI 10.20998/2519-4461.2024.1.137. EDN DCPVFH.
23. Башук, О. Н. К проблеме анализа существующих инструментов управления инновационным развитием отраслей промышленности в условиях технологической трансформации / О. Н. Башук // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 5(163). С. 80-90. DOI 10.26726/1812-7096-2024-5-80-90. EDN HAJEFY.
24. Kharkovyna, O. H. Management of intellectual property objects in the innovation activities of industrial enterprises / O. H. Kharkovyna, W. Fei // Управление экономикой: теория и практика. 2024. No. 2024. P. 290-300. DOI 10.37405/2221-1187.2024.290-300. EDN FZBPVY.
25. Карсунцева, О. В. механизм научно-производственного взаимодействия в инновационном секторе экономики / О. В. Карсунцева, Т. А. Буркина, Н. А. Ашмарина // Вестник Академии права и управления. 2024. № 1(76). С. 104-109. DOI 10.47629/2074-9201_2024_1_104_109. EDN SUSSWC.

Яо Чжэн – аспирант 3 курса, кафедры «Финансы и кредит», Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия, mitrof_va@spbstu.ru,

Yao Zheng – third-year PhD student, department of Finance and credit, Ufa state petroleum technological university, Ufa, Russia.

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ НЕОДНОРОДНОСТЬ СИСТЕМ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНОВ
SPATIAL HETEROGENEITY OF WASTE MANAGEMENT SYSTEMS AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF REGIONS

Аннотация. В статье исследуется пространственная неоднородность региональных систем обращения с отходами в России как фактор инвестиционной привлекательности территорий. Проведен комплексный анализ объемов отходообразования, инфраструктурной обеспеченности, уровня переработки и инвестиционной активности в регионах РФ. Выявлены существенные территориальные диспропорции: концентрация отходов в крупных агломерациях не сопровождается пропорциональным развитием инфраструктуры, а высокие инвестиции не коррелируют с результативностью переработки. Разработана авторская логико-функциональная модель, в которой устойчивость обращения с отходами рассматривается как интегративный элемент региональной социально-экономической системы, влияющий на инвестиционную привлекательность и территориальную сбалансированность. Предложена концептуальная схема целеобразования для формирования управленческих решений в сфере пространственного распределения инвестиций и развития инфраструктуры обращения с отходами с учетом региональной специфики.

Abstract. The article examines the spatial heterogeneity of regional waste management systems in Russia as a factor influencing the investment attractiveness of territories. A comprehensive analysis of waste generation volumes, infrastructure provision, recycling levels, and investment activity across Russian regions has been conducted. Significant territorial disparities have been identified: waste concentration in major agglomerations is not accompanied by proportional infrastructure development, while high investment levels do not correlate with recycling performance. An original logical-functional model has been developed in which waste management sustainability is viewed as an integrative element of the regional socio-economic system affecting investment attractiveness and territorial balance. A conceptual goal-setting framework has been proposed for management decision-making in the spatial distribution of investments and waste management infrastructure development, accounting for regional specificities.

Ключевые слова: обращение с отходами, устойчивость региональной системы, пространственная неоднородность, инвестиционная привлекательность, переработка отходов, инфраструктурное обеспечение.

Keywords: waste management, regional system sustainability, spatial heterogeneity, investment attractiveness, waste recycling, infrastructure provision, territorial disparities, circular economy, regional development, environmental sustainability, logical-functional model.

Формирование устойчивой системы обращения с отходами является одним из приоритетных направлений экологической и экономической политики современных государств. В условиях, в которых находится России, данная задача осложняется значительной пространственной дифференциацией регионов по уровню социально-экономического развития, плотности населения и промышленного потенциала. Неравномерность распределения объемов отходообразования, инфраструктурной обеспеченности и инвестиционных потоков создает устойчивые территориальные диспропорции, препятствующие переходу к принципам циркулярной экономики. Целью настоящего исследования является выявление пространственных различий в устойчивости региональных систем обращения с отходами и разработка концептуальной модели её обеспечения как фактора инвестиционной сбалансированности территорий.

Одной из ключевых характеристик устойчивости региональной системы обращения с отходами выступает её пространственная сбалансированность. Значительные различия в объемах отходообразования, плотности инфраструктуры и уровне переработки создают условия для формирования территориальных перекосов, нарастания экологической нагрузки и ухудшения инвестиционной привлекательности отдельных субъектов [1, 2].

Объёмы образования отходов в России распределены крайне неравномерно. Лидерами по данному показателю являются крупнейшие урбанизированные и индустриальные регионы. На рисунке 1 представлены данные о десяти субъектах РФ, на которые приходится наибольший объем отходов в 2022 году.

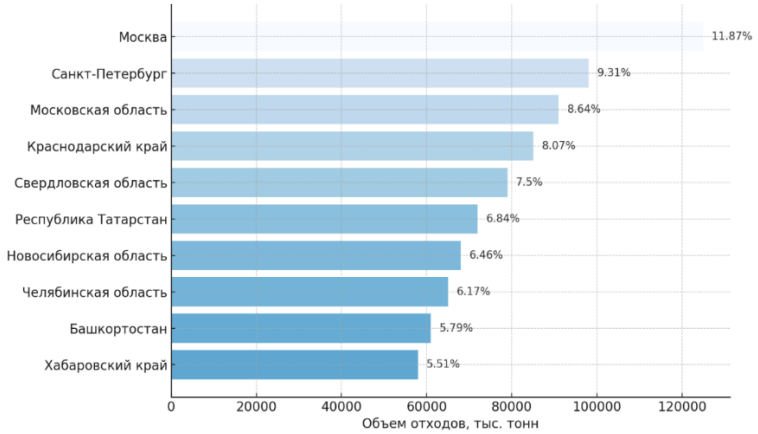


Рисунок 1 – Топ-10 регионов по объемам образования отходов (2022)

Как видно, почти 30% всех отходов образуется в трех субъектах: Москве, Санкт-Петербурге и Московской области. Это свидетельствует о высокой концентрации источников загрязнения в центральной части страны и подчёркивает необходимость перераспределения инфраструктурной нагрузки.

Анализ инфраструктурного обеспечения показал, что высокая генерация отходов не всегда сопровождается пропорциональным развитием объектов обращения с ними. Как представлено на рисунке 2, значительные различия наблюдаются даже среди регионов-лидеров по отходообразованию.

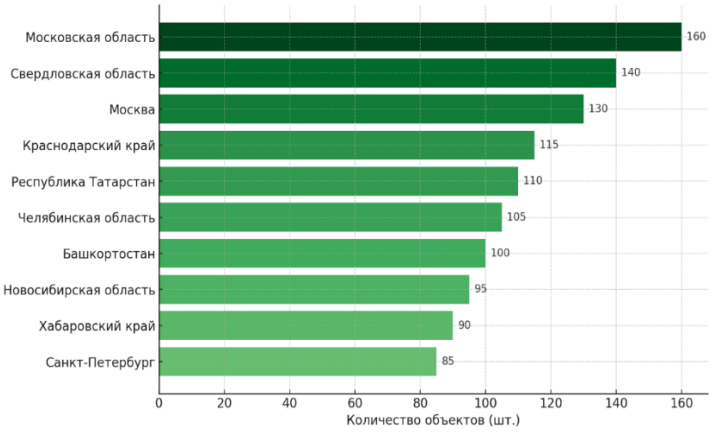


Рисунок 2 – Количество объектов обращения с отходами по регионам

Наибольшее число объектов сосредоточено в Московской области и Свердловской области, тогда как Санкт-Петербург и Новосибирская область имеют существенно меньшую плотность инфраструктуры. Это создаёт предпосылки для перегрузки и рисков ухудшения экологической ситуации.

Сопоставление общего объема отходов и количества объектов позволило рассчитать показатель нагрузки на 1 объект обращения с отходами. Полученные данные представлены на рисунке 3.

Наибольшая нагрузка наблюдается в Санкт-Петербурге и Москве, где на один объект приходится свыше 900-1100 тыс. тонн отходов. Это указывает на перенапряжение инфраструктуры и необходимость модернизации или расширения мощностей.

Следующим ключевым индикатором устойчивости обращения с отходами является доля переработки от общего объема образования отходов. На рисунке 3 приведены регионы с наивысшими и наименьшими значениями данного показателя.

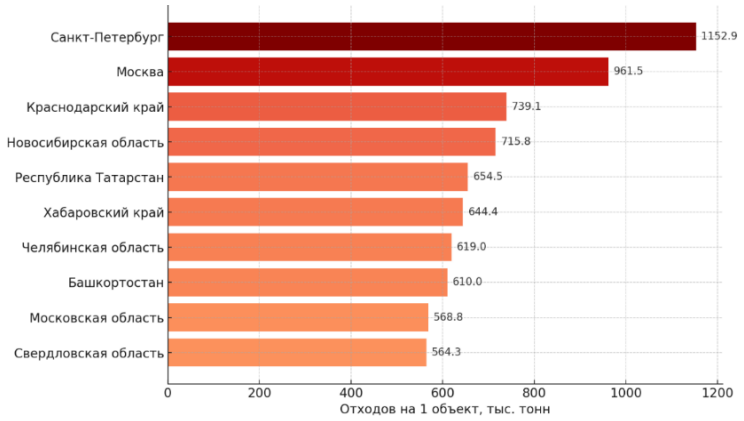


Рисунок 3 – Нагрузка на объекты обращения с отходами по регионам (тыс. тонн на объект)

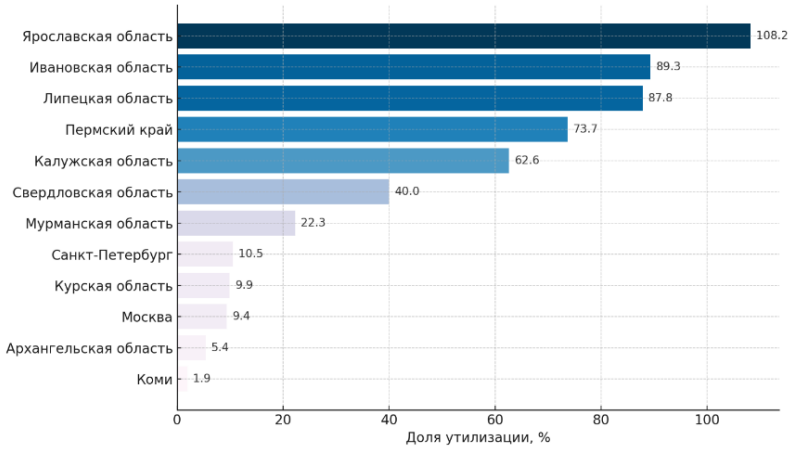


Рисунок 4 – Доля утилизации отходов от общего объема по регионам, %

Лидером по переработке является Ярославская область (108,2%), что связано с переработкой импортируемых отходов из других регионов. Москва и Санкт-Петербург демонстрируют низкие уровни переработки (9,4% и 10,5%), что свидетельствует о доминировании устаревших линейных моделей.

Анализ выявил устойчивые пространственные диспропорции: высокая концентрация отходов не сопровождается необходимой инфраструктурой, значительная нагрузка приходится на крупные агломерации, а уровень переработки варьируется от единичных процентов до показателей выше 100%. Это требует разработки комплексной территориальной политики для выравнивания регионального потенциала и повышения экологической эффективности [3].

Неравномерность инвестиций усиливает инфраструктурные риски и сдерживает развитие циркулярной экономики [4]. Основной объем вложений сосредоточен в крупнейших регионах: Москве (1850 млн руб.), Свердловской области (1530 млн руб.) и Республике Татарстан (1400 млн руб.) (рисунок 5).

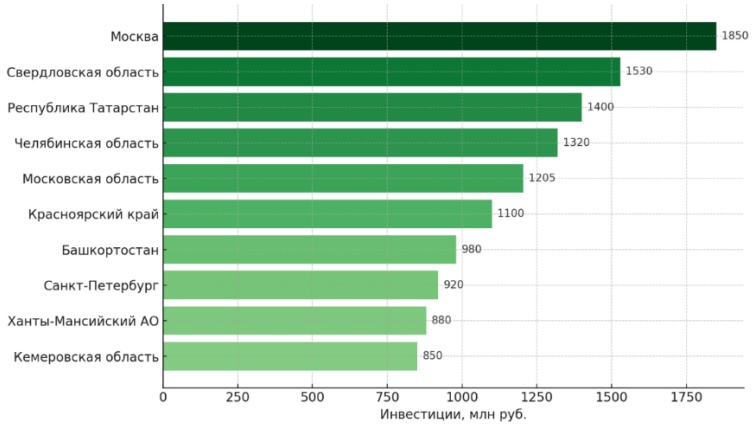


Рисунок 5 – Топ-10 регионов по инвестициям в обращение с отходами (2022 г.)

Однако такая концентрация не является отражением объективной потребности, а скорее – результатом высокой бюджетной ёмкости этих регионов. Существенная часть субъектов РФ получает минимальные объемы финансирования, несмотря на наличие экологических проблем и значительные объемы отходов. Это формирует территориальную инвестиционную асимметрию и может в долгосрочной перспективе привести к ухудшению экологической устойчивости в отстающих регионах [5].

Для более глубокого понимания распределения ресурсов был проведён сравнительный анализ объемов отходов и соответствующих им инвестиций. Рисунок 6 демонстрирует, насколько неравномерно распределяется финансирование относительно фактической нагрузки.

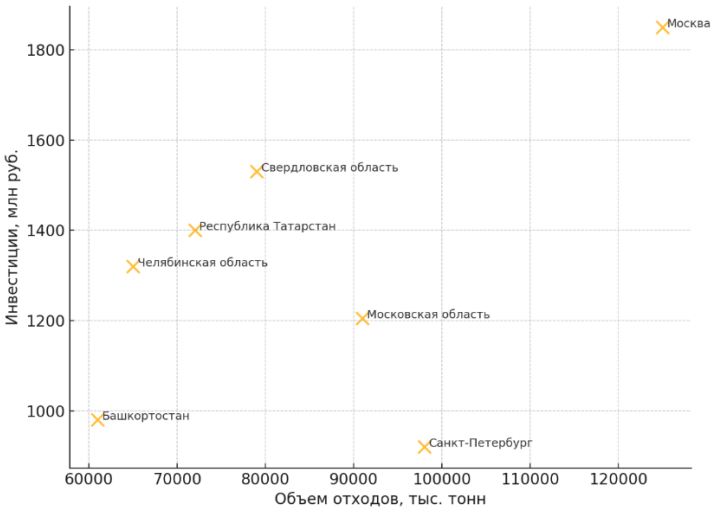


Рисунок 6 – Сопоставление объемов отходов и инвестиций по регионам (2022 г.)

Так, Москва логично занимает лидирующую позицию как по отходам, так и по инвестициям, что говорит о высокой синхронизации финансовых и инфраструктурных потоков. В то же время, Санкт-Петербург оказывается в аномальной зоне: при почти сопоставимом объеме отходов с Москвой его инвестиции в сферу обращения с отходами более чем в два раза ниже. Это может указывать на ограниченные бюджетные возможности, недостаточную приоритизацию проблемы на региональном уровне и задержки с реализацией программ обращения с отходами. Аналогично, Челябинская область и Республика Татарстан, демонстрируя умеренные уровни отходов, при этом инвестируют существенно больше, что может быть связано с реализацией системных программ переработки и модернизации мощностей.

Следующий график (рисунок 7) позволяет сопоставить не только объёмы вложений, но и результативность инвестиционной политики, выраженную в доле переработки отходов. Это один из ключевых показателей устойчивости системы.

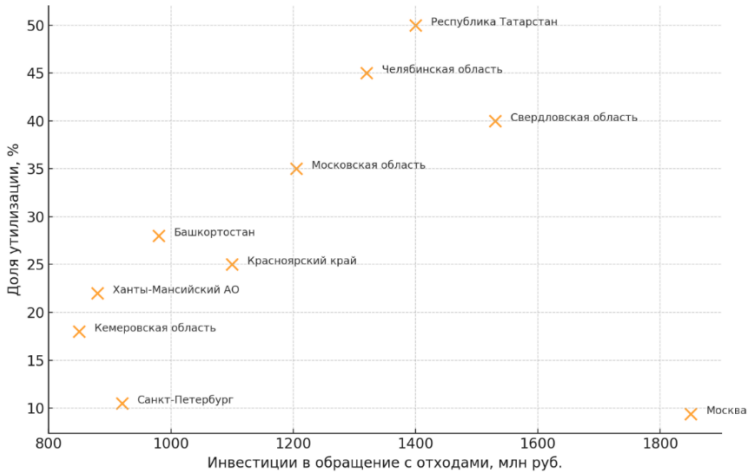


Рисунок 7 – Доля переработки отходов в зависимости от объема инвестиций (2022 г.)

Высокие инвестиции не гарантируют высокой переработки. Москва – лидер по вложениям – перерабатывает менее 10% отходов из-за организационно-управленческих барьеров и недостаточной технологической модернизации. Республика Татарстан и Челябинская область при сравнимых вложениях достигают до 50% переработки благодаря эффективной логистике отходов, современным комплексам и жёсткому региональному контролю. Эффективность инвестиционной политики имеет выраженный пространственный характер [6-8].

Анализ позволяет сделать следующие выводы:

1.Инвестиции концентрируются в столичных и индустриальных регионах, тогда как многие территории с высокой нагрузкой недофинансированы.

2.Инвестиционная активность не коррелирует с объёмами отходов, что создаёт инфраструктурные диспропорции и экологические риски.

3.Эффективность вложений различается кратно: при близких объёмах капитальных затрат регионы показывают, как высокие, так и крайне низкие результаты переработки.

4.Необходима система индикаторов инвестиционной устойчивости, учитывающих не только объёмы, но и эффективность вложений, региональную адаптивность и институциональную зрелость.

Таким образом, пространственные различия в устойчивости обращения с отходами должны рассматриваться, как не только экологическая, но и инвестиционная проблема, требующая территориально чувствительных решений и нового подхода к пространственному планированию в рамках экологической и инвестиционной политики.

Проведённый выше анализ пространственной неоднородности отходообразования, вариативности эффективности переработки, уровня инвестиционной активности и степени инфраструктурной нагрузки в регионах России позволяет утверждать, что устойчивость обращения с отходами выступает не как изолированный экологический индикатор, а как значимая характеристика региональной социально-экономической системы. Данный показатель влияет на комплексную сбалансированность природопользования, инвестиционную привлекательность территорий и стратегическую эффективность управления [9-11].

В целях концептуализации указанного подхода разработана авторская логико-функциональная модель, в которой устойчивость обращения с отходами выступает центральным интегративным элементом региональной системы пространственного развития. В модели отразились причинно-следственные связи между исходными условиями, институционально-технологическими механизмами, результатами и обратной связью, формирующей замкнутый управленческий контур. Схема представлена на рисунке 8.

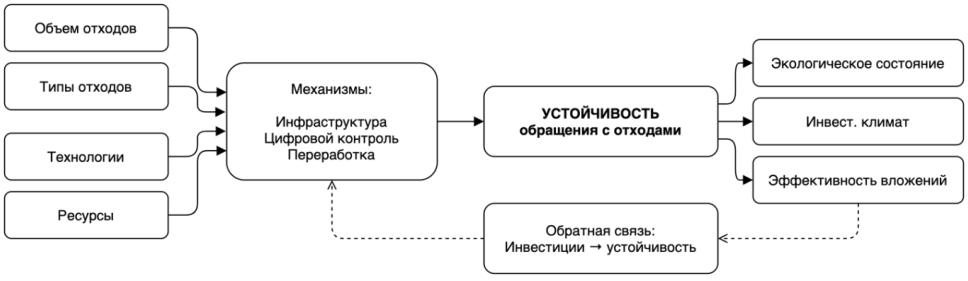


Рисунок 8 – Модель обеспечения устойчивости обращения с отходами
как ядра территориальной инвестиционной сбалансированности

Логика модели основана на четырёх взаимосвязанных уровнях:

1.Входные параметры системы включают объёмы и структуру отходов, уровень технологий утилизации и обеспеченность ресурсами. Эти факторы определяют исходную нагрузку и потенциал перехода к устойчивым практикам.

2.Механизмы управления охватывают организационные, инфраструктурные и цифровые элементы: материально-техническую базу, информационные платформы, логистику и институциональное регулирование. На данном уровне осуществляется трансформация входных потоков в устойчивые формы обращения с отходами.

3.Центральный блок – устойчивость обращения с отходами – представляет интегральное состояние системы, характеризующее её способность сохранять функциональность и адаптивность в условиях внешних и внутренних вызовов.

4.Выходные эффекты системы включают улучшение экологического состояния региона, снижение рисков, рост инвестиционной привлекательности и доверия к региональной политике устойчивого развития.

Дополняет модель блок обратной связи: устойчивость становится фактором притяжения инвестиций, которые направляются на модернизацию механизмов управления отходами. Формируется замкнутый цикл, в котором устойчивость и инвестиционная эффективность взаимно усиливаются [12].

Результаты анализа и логико-концептуального моделирования позволяют сформулировать следующие ключевые положения, отражающие сущность устойчивости обращения с отходами и её влияние на социально-экономическую динамику регионов [13-15]:

1.Устойчивость обращения с отходами – многоуровневое междисциплинарное понятие, охватывающее экологические, экономические, институциональные и технологические компоненты и отражающее способность региональной системы к саморегуляции и адаптации в условиях антропогенной нагрузки.

2.Устойчивость в данной сфере выходит за пределы экологической категории, оказывая влияние на формирование инвестиционного климата через снижение рисков и укрепление доверия инвесторов.

3.Пространственное сравнение по ключевым параметрам (отходообразование, доля переработки, нагрузка на инфраструктуру, объёмы инвестиций) выявляет выраженную неоднородность и системные дисбалансы, особенно в высоконагруженных субъектах РФ с низкой инвестиционной активностью.

4.Разработанная логико-функциональная модель интегрирует разнообразные потоки и механизмы, демонстрируя влияние устойчивости обращения с отходами на экологическую и инвестиционную траекторию развития региона.

Для представления результатов предложена авторская формализация целеобразования, отражающая взаимосвязь между выводами и управленческими решениями (рисунок 9).



Рисунок 9 – Формализация целеобразования в контексте обеспечения устойчивости обращения с отходами

Таким образом, проведенное исследование подтвердило наличие существенной пространственной неоднородности в сфере обращения с отходами в регионах России, проявляющейся в несоответствии между объемами отходообразования, уровнем инфраструктурного обеспечения, инвестиционной активностью и результативностью переработки. Разработанная логико-функциональная модель позволяет рассматривать устойчивость обращения с отходами не как изолированный экологический индикатор, а как системный регулятор территориального развития, влияющий на инвестиционную привлекательность и социально-экономическую сбалансированность регионов. Полученные результаты могут быть использованы при формировании региональных стратегий управления отходами, совершенствовании механизмов распределения инвестиций и разработке дифференцированных мер государственной поддержки с учетом специфики территорий.

Источники:

1. Трейман М. Г., Игнатова Д. Ю. Анализ эколого-экономической ситуации на рынке по обращению с отходами в Российской Федерации // Экономика и экологический менеджмент. – 2022. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ekologo-ekonomicheskoy-situatsii-na-rynke-po-obrascheniyu-s-othodami-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 15.04.2025).
2. Дмитрий Ю. Н. Обеспечение эколого-экономической устойчивости региона с помощью инструментов рециклинга // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-ekologo-ekonomicheskoy-ustoychivosti-regiona-s-pomoschyu-instrumentov-retsiklinga (дата обращения: 15.04.2025).
3. Гулин К. А. Проблема отходов в России и ее территориальные особенности // Проблемы развития территории. – 2016. – № 4 (84). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-othodov-v-rossii-i-ee-territorialnye-osobennosti (дата обращения: 15.04.2025).

4. Дьяков М. Ю. Модель циркулярной экономики как перспективное направление перехода к региональной эколого-экономической сбалансированности // Управление. – 2021. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-tsirkulyarnoy-ekonomiki-kak-perspektivnoe-napravlenie-perehoda-k-regionalnoy-ekologo-ekonomicheskoy-sbalansirovannosti (дата обращения: 15.04.2025).
5. Родионов Д.Г. Моделирование региональных кластеров в рамках обеспечения устойчивости электроэнергетических систем / Е. А. Конников, Д. Г. Родионов, О. Ю. Борисов, Х. Х. Чан // Modern Economy Success. – 2024. – № 4. – С. 55-67. – DOI 10.58224/2500-3747-2024-4-55-67.
6. Мурзак Н. А., Митенкова А. Е., Скрипкина О. В., Коноваленко С. А. Проблемы развития циркулярной экономики как фактора устойчивого развития России // Юг России: экология, развитие. – 2020. – № 3 (56). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-tsirkulyarnoy-ekonomiki-kak-faktora-ustoychivogo-razvitiya-rossii (дата обращения: 15.04.2025).
7. Сорокин, В. И. Влияние внешней среды на частные инвестиции в России / В. И. Сорокин, Д. Г. Родионов, Е. А. Конников // Экономические науки. – 2023. – № 218. – С. 110-122. – DOI 10.14451/1.218.252. – EDN QWEVEI.
8. Родионов Д.Г. Цифровизация экономики и реализация инновационного потенциала регионов / Д. Г. Родионов, Н. Г. Викторова, Д. А. Крыжко [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 8(161). – С. 131-141.
9. Родионов, Д. Г. Исследование дестабилизирующих факторов в региональных социально-экономических системах : Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» очной и заочной формы обучения / Д. Г. Родионов, И. А. Рудская, Н. А. Кулагина, Н. Л. Гончарова. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2023. – 128 с.
10. Ахметова Г. З., Федоров М. А. Особенности разработки региональной стратегии управления твердыми бытовыми отходами // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razrabotki-regionalnoy-strategii-upravleniya-tverdymi-bytovymi-othodami (дата обращения: 15.04.2025).
11. Мащенко Ю. А., Кургузкина О. В. Создание устойчивой системы обращения с твердыми коммунальными отходами: проблемы и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-ustoychivoy-sistemy-obrascheniya-s-tverdymi-kommunalnymi-othodami-problemy-i-perspektivy (дата обращения: 15.04.2025).
12. Зйцев А.А. Аудит и управление рисками при реализации инвестиционных проектов интеллектуальной направленности / А. А. Зайцев, Д. Г. Родионов, Л. Э. Дубаневич, С. В. Ильченко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 7-2. – С. 152-162. – DOI 10.17513/vaael.1793. – EDN REJMLR.
13. Бабенко И. В., Анисимов А. Ю., Машегов Н. П., Гришаева В. П. Менеджмент отходов и экономическая устойчивость: опыт и перспективы в России // Российский журнал социально-экономических исследований. – 2024. – № 1 (64). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-othodov-i-ekonomicheskaya-ustoychivost-opyt-i-perspektivy-v-rossii (дата обращения: 15.04.2025).
14. Лаврова К. А., Павлова Е. А. Исследование особенностей обращения с отходами на территории России и за рубежом // Известия вузов. Экономика, финансы и управление производством. – 2023. – № 3 (57). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-osobennostey-obrascheniya-s-othodami-na-territorii-rossii-i-za-rubezhom (дата обращения: 15.04.2025).
15. Бесфамильная Е. В., Бандурина И. П. Социально-экономические и экологические предпосылки совершенствования системы обращения с отходами производства и потребления // Известия Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. – 2015. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-i-ekologicheskie-predposylki-sovershenstvovaniya -sistemy-obrascheniya-s-othodami-proizvodstva-i (дата обращения: 15.04.2025).

Н.Н. Яроменко – к.э.н., доцент, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, Natalia-ya79@mail.ru,

N.N. Yaromenko – candidate of economic sciences, associate professor, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.Р. Лян – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, lyanvyacheslav7@gmail.com,

V.R. Lyan – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Н.А. Попович – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, nikitapopovich505@mail.ru,

N.A. Popovich – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia, nikitapopovich505@mail.ru,

И.К. Кравченко – обучающийся, Кубанский государственный аграрный университет, Россия, Краснодар, kivan8484@gmail.com,

I.K. Kravchenko – student, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

МОДЕЛИ ПРОСТРАНСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И КЛАСТЕРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ
MODELS OF SPATIAL INTERACTION AND ENTERPRISE CLUSTERING

Аннотация. Анализ пространственного взаимодействия предприятий является существенной частью в современной экономической науке, так как он оказывает значительное воздействие на формирование эффективных оперативных систем, оптимальное распределение ресурсов и поддержание высокой конкурентоспособности. Факторы, которые определяют пространственное размещение предприятий, разнообразны и включают доступ к рынкам сбыта, наличие опытных кадров, развитость инфраструктуры цепи поставок и особенности природно-ресурсных резервов. Не менее значительную роль играют социальные и культурные условия. Они способствуют формированию специфических видов предпринимательства и территориальной специализации. Главная цель конкретного исследования заключается в комплексном осмыслении существующей методологической базы анализа пространственного взаимодействия предприятий, а также разработке эффективных инструментов для выявления закономерностей и тенденций в процессе формирования и функционирования промышленных кластеров. Работа включает исторический экскурс в возникновении концепции пространственного взаимодействия, сравнительное изучение различных методов и техник анализа пространственных данных, обоснование преимуществ современных геоинформационных технологий и пространственной статистики, а также демонстрацию практической применимости указанных инструментов в сфере управления региональным экономическим развитием, а также в построении стратегических планов управлением организацией, для развития бизнеса.

Abstract. The analysis of spatial interaction among enterprises is a significant component of modern economic science, as it has a considerable impact on the formation of efficient operational systems, optimal resource allocation, and maintaining high competitiveness. The factors determining the spatial distribution of enterprises are diverse and include access to sales markets, availability of skilled personnel, the development of supply chain infrastructure, and the characteristics of natural resource reserves. Social and cultural conditions also play a significant role, contributing to the formation of specific types of entrepreneurship and territorial specialization. The main objective of this particular study is to comprehensively understand the existing methodological framework for analyzing spatial interaction among enterprises, as well as to develop effective tools for identifying patterns and trends in the formation and functioning of industrial clusters. The work includes a historical overview of the emergence of the concept of spatial interaction, a comparative study of various methods and techniques for analyzing spatial data, justification of the advantages of modern geoinformation technologies and spatial statistics, as well as a demonstration of the practical applicability of these tools in regional economic development management and in developing strategic organizational management plans for business development.

Ключевые слова: пространственное взаимодействие, экономическая наука, распределение ресурсов, факторы размещения, анализ, кадры, экономическое развитие.

Keywords: spatial interaction, economic science, resource allocation, location factors, analysis, personnel, economic development.

Введение

В контексте современных глобализационных процессов и нарастающей международной конкуренции, проблематика пространственного взаимодействия приобретает особую актуальность. Современная экономическая система характеризуется экспоненциальным ростом числа хозяйствующих субъектов, трансформацией парадигмы международного разделения труда и генезисом качественно новых бизнес-модельных решений. Одним из доминирующих трендов в изменении пространственной организации современного хозяйства является формирование высокоинтегрированных, специализированных территориальных образований, получивших институциональное оформление в виде промышленных кластеров [4].

Генезис исследований в области пространственного взаимодействия восходит к концу XIX столетия, когда немецким ученым Вальтером Кристаллером была разработана теория центральных мест. Она эксплицирует закономерности возникновения поселений различного типа и раскрывает механизм их воздействия на прилегающую территорию. Впоследствии, шведским специалистом Торном Нордстремом были сформулированы принципы пространственной гравитации, которые позволяли осуществлять количественную оценку силы притяжения между различными регионами и экономическими агентами, исходя из пространственной удаленности и масштаба их потенциалов. В наше время, предложенные концептуальные положения дополняются широким спектром современных методов и подходов. Они основаны на применении эконометрических и геоинформационных технологий, обеспечивающих более глубокий и детализированный анализ пространственных данных.

Цель исследования

Центральной целью настоящего исследования является систематизация и обобщение накопленного научного знания в отношении проблематики пространственного взаимодействия предприятий, а также разработка научно-практических рекомендаций, направленных на оптимизацию управления территориальным развитием, формирование эффективных стратегий повышения инвестиционной привлекательности регионов и улучшение общего состояния деловой активности [3].

Структура настоящей статьи предполагает последовательное рассмотрение исторических предпосылок и понятийного аппарата исследуемого феномена, обзор существующих методов и техник анализа пространственных данных, анализ эмпирических кейсов практического применения полученных результатов, а также формулирование конкретных предложений и рекомендаций для дальнейших научных исследований и совершенствования практики принятия управленческих решений в сфере регионального развития [8].

Пространственное взаимодействие предприятий характеризуется формированием интенсивных связей, обусловленных, прежде всего, их географической близостью. Данное взаимодействие охватывает весь жизненный цикл предприятия, начиная от закупочной деятельности и заканчивая сбытом продукции. Основные формы проявления пространственного взаимодействия включают: формирование кооперационных цепей поставок товаров и материалов; интенсивный обмен технологиями и знаниями; совместное использование кадровых ресурсов и инфраструктурных объектов; эффективная передача опыта и обучение персонала; повышение уровня доверия и снижение транзакционных издержек посредством установления устойчивых деловых контактов.

Эти процессы способствуют формированию уникальных отраслевых сообществ, объединяющих значительное число предприятий, находящихся в состоянии тесного взаимодействия. Подобные объединения идентифицируются как промышленные кластеры. Данный тип территориальной группировки предоставляет компаниям возможность оптимизировать производственные затраты, повышать качество выпускаемой продукции и демонстрировать ускоренную адаптивность к динамике внешней среды.

Примеры успешных промышленных кластеров широко распространены. Автомобильная промышленность Южной Германии традиционно ассоциируется с такими центрами, как Мюнхен и Штутгарт. Текстильное производство Центральной Италии концентрируется вокруг Флоренции и Миланского региона, а японская электроника ориентирована на мегаполис Токио и префектуру Осака. В Российской Федерации также наблюдаются многочисленные аналогичные явления, среди которых выделяются автомобильный завод ВАЗ в Тольятти, металлургические комплексы Урала и химическая промышленность Самарской области [12].

Тем не менее, обычное скопление предприятий не является достаточным условием для формирования полноценного кластера. Ключевым фактором успеха выступает высокая внутренняя связность участников кластера, выражающаяся в частоте контактов, интенсивности обмена информацией и глубине кооперации на протяжении всего производственно-сбытового цикла. Следовательно, для полного и всестороннего понимания природы пространственного взаимодействия необходимо учитывать совокупность факторов, влияющих как на выбор предприятием своего местоположения, так и на характер его взаимодействия с прочими субъектами рыночной среды.

Материалы и методы исследования

В современной науке существует обширный арсенал методов, которые позволяют описывать и количественно оценивать пространственное взаимодействие. Среди них особое место занимает модель гравитации – классический подход, заимствующий логику физического закона всемирного тяготения, сформулированного Исааком Ньютоном. Суть модели заключается в том, что интенсивность взаимодействия между двумя экономическими субъектами (регионами или компаниями) определяется двумя ключевыми параметрами: величиной их «масс» (которые могут измеряться, например, объёмом ВВП или продаж) и дистанцией между ними. При этом зависимость носит прямо пропорциональный характер по отношению к «массам» и обратно пропорциональный – к квадрату расстояния. Иными словами, наиболее сильное пространственное взаимодействие наблюдается в тех случаях, когда субъекты обладают значительным экономическим потенциалом и расположены сравнительно

близко друг к другу [1].

Модель гравитации нашла широкое применение в анализе различных экономических процессов: от исследования торговых потоков и миграции населения до изучения движения капитальных вложений. Её главные достоинства – простота восприятия и наглядность результатов. Однако у метода есть и существенные ограничения, снижающие его универсальность. Прежде всего, модель исходит из предпосылки об однородности регионов и предприятий, не учитывая их качественные различия и специфику. Кроме того, практическая реализация подхода осложняется трудностями точного определения как «веса» экономических субъектов, так и реальной дистанции между ними (особенно в условиях сложной транспортной инфраструктуры). Несмотря на эти недостатки, модель гравитации сохраняет свою актуальность и продолжает активно применяться в эмпирических исследованиях различных аспектов пространственного взаимодействия [10].

Среди методов анализа пространственного взаимодействия заметное место занимают системы одновременных уравнений. Этот подход призван устранить одно из ключевых ограничений классической линейной регрессии – предположение об отсутствии обратной связи между независимой и зависимой переменными. В реальной хозяйственной практике взаимоотношения рыночных субъектов, как правило, не являются односторонними: они характеризуются сложной взаимозависимостью и двусторонним влиянием.

Наглядным примером может служить взаимодействие между производителем комплектующих и предприятием-сборщиком конечной продукции. С одной стороны, поставщик компонентов напрямую воздействует на деятельность сборщика, обеспечивая его необходимыми материалами, когда с другой – рост выпуска готовой продукции со стороны сборщика стимулирует увеличение спроса на комплектующие. Подобные циклические взаимосвязи наиболее адекватно отражаются именно с помощью систем одновременных уравнений, поскольку данный метод позволяет одновременно учитывать множество типов взаимосвязей и формировать более полное и точное представление о динамике процессов [6].

Вместе с тем у этого подхода есть существенные сложности. Во-первых, он требует значительного объёма качественных исходных данных для построения и калибровки моделей. Во-вторых, интерпретация полученных результатов нередко представляет собой нетривиальную задачу из-за многокомпонентности системы и переплетения причинно-следственных связей. Тем не менее, несмотря на указанные трудности, метод систем одновременных уравнений завоевал прочное признание в научной среде и прочно вошёл в арсенал инструментов современной эконометрики, регулярно применяясь в исследованиях пространственного взаимодействия экономических агентов.

Особую категорию методов анализа пространственного взаимодействия составляют техники, ориентированные на учёт специфической взаимосвязанности территориально близких объектов – так называемой пространственной автокорреляции. Под этим термином понимается тенденция к сходству характеристик у расположенных по соседству объектов, обусловленная действием общих физических и социальных факторов, одинаково влияющих на смежные территории или предприятия.

Ярким примером такого подхода служит модель с пространственным лагом, разработанная английскими экономистами Робертсом и Тейлором. Её ключевая концепция базируется на предположении, что значение анализируемого показателя в конкретной точке пространства формируется не только за счёт внутренних свойств самого объекта, но и под воздействием соседних элементов системы. Данная методология успешно применяется в исследованиях, посвящённых широкому кругу социально-экономических вопросов – от изучения межрегионального неравенства до анализа миграционных потоков рабочей силы. Использование методов пространственных лагов даёт возможность более глубоко проникнуть в суть пространственных взаимодействий и выработать практические рекомендации, направленные на совершенствование бизнес-среды и усиление конкурентных позиций отдельных территорий.

Существенную роль в исследовании пространственного взаимодействия играют пространственная статистика и геоинформационные технологии. Одной из главных сложностей в этой области остаётся необходимость оперативного сбора и качественной обработки значительных объёмов пространственно распределённых данных. Благодаря прогрессу в сфере компьютерных технологий многие ранее непреодолимые трудности удалось преодолеть, открыв путь к решению сложных аналитических задач. В арсенале современных исследователей особое место занимают два ключевых инструмента: методы пространственной статистики и геоинформационные системы (ГИС), позволяющие эффективно работать с пространственными данными и извлекать из них значимую аналитическую информацию [9].

Пространственная статистика представляет собой направление анализа, нацеленное на исследование свойств объектов, распределённых в пространстве, и выявление закономерностей их территориального размещения. Для количественной оценки степени концентрации объектов на той или иной территории применяются специализированные статистические показатели. Среди наиболее востребованных методик выделяются индекс Морана, индекс Гильдебрандта-Геттмана и статистика Жираре-Форкета.

Индекс Морана позволяет измерить уровень пространственной автокорреляции, то есть степень сходства показателей у близлежащих объектов. Его вычисление основано на соотношении средней ковариации пар пространственно связанных элементов к дисперсии значений внутри анализируемой группы. Диапазон возможных значений индекса – от −1 до +1. Положительные величины свидетельствуют о наличии позитивной пространственной автокорреляции (сходные значения группируются рядом), тогда как отрицательные указывают на противоположную тенденцию – чередование различающихся значений в пространстве.

Индекс Гильдебрандта-Геттмана ориентирован на оценку относительной плотности размещения объектов. Он определяется как соотношение количества точек, попадающих внутрь заданного круга, к общему числу элементов в этой зоне. Данный показатель даёт представление о структуре кластеризации, то есть о том, насколько равномерно или близко распределены объекты на исследуемой территории.

Тест Жираре-Форкета служит для проверки гипотезы о равномерном пространственном распределении объектов. Его цель – выявить, носит ли размещение случайный характер или же в нём присутствуют статистически значимые сгущения и разрывы. Результаты теста позволяют обоснованно подтвердить либо отвергнуть предположения о специфике пространственной структуры изучаемого явления.

Перечисленные методы успешно применяются в разнообразных прикладных исследованиях: при анализе размещения промышленных предприятий, проектировании транспортных и коммуникационных сетей, планировании сельскохозяйственного землепользования, а также в задачах охраны окружающей среды. Они дают возможность не только описать текущее состояние пространственного распределения, но и выявить скрытые закономерности, значимые для принятия управленческих решений.

Геоинформационные системы (ГИС) зарекомендовали себя как высокоэффективный инструмент для работы с пространственными данными, объединяющий возможности картографирования, аналитической обработки и моделирования информации с географической привязкой. Важнейшее достоинство ГИС заключается в визуализации результатов анализа: представление данных в наглядной графической форме не только упрощает их интерпретацию, но и существенно облегчает процесс принятия стратегических решений, а также позволяет вести системный мониторинг социально-экономических явлений [2].

На рынке представлено множество программных решений в области ГИС, среди которых наибольшую популярность приобрели ArcGIS, QGIS и MapInfo. Функционал этих платформ охватывает широкий диапазон задач: начиная с базового отображения картографических слоёв и заканчивая сложным пространственным анализом. В частности, они позволяют: выстраивать оптимальные логистические маршруты, моделировать инфраструктурные сети, определять перспективные зоны для размещения производственных объектов и выявлять пространственные взаимосвязи между различными элементами территории.

Практический потенциал ГИС раскрывается в разнообразных сферах деятельности. В городском планировании они служат для разработки генеральных планов и оптимизации инфраструктуры; в аграрном секторе – для мониторинга земель и управления сельскохозяйственным производством; в экологии – для оценки состояния природных ресурсов и проектирования природоохранных мероприятий; в территориальном управлении – для координации межведомственной работы и стратегического развития регионов.

Методы и модели анализа пространственного взаимодействия, рассмотренные ранее, прочно вошли в арсенал инструментов как государственных структур, так и коммерческих организаций. Их востребованность обусловлена способностью эффективно решать прикладные задачи – от оптимизации логистических цепочек до долгосрочного планирования территориального развития. Ниже рассмотрим ключевые области, где применение этих инструментов демонстрирует наибольшую результативность.

При определении места для строительства нового предприятия руководство сталкивается с непростой задачей выбора оптимальной локации. Для принятия взвешенного решения необходим всесторонний анализ множества факторов, причём особую значимость имеют: потребительские предпочтения на рынке, развитость транспортной инфраструктуры, состояние местной производственной базы и экологическая обстановка в районе.

В решении этой задачи незаменимую помощь оказывают специализированные программы анализа пространственного взаимодействия. С их помощью можно определить такое местоположение предприятия, которое позволит: сократить затраты на логистику; оптимизировать налоговую нагрузку; решить социально значимые проблемы региона; обеспечить оперативный доступ к ключевым ресурсам.

Наглядным примером синергетического эффекта от удачного размещения объекта служит строительство крупного транспортного узла. Подобный инфраструктурный проект способен: привлечь существенные объёмы грузопотоков; стимулировать появление сопутствующих производств; создать мультипликативный эффект для региональной экономики.

Характерный пример – города-курорты Краснодарского края, где развитая туристическая инфраструктура не только привлекает отдыхающих, но и генерирует дополнительные рабочие места в сфере обслуживания и туризма, способствуя комплексному развитию территории.

Для региональных администраций критически важно располагать достоверными данными о состоянии бизнеса на подведомственных территориях. Такая информация позволяет оперативно выявлять экономически уязвимые районы и разрабатывать меры их поддержки, а также целенаправленно привлекать инвестиции в наиболее перспективные отрасли.

В решении этой задачи существенную помощь оказывают современные пространственные модели, которые дают возможность выстраивать рейтинговую систему оценки инвестиционного климата. Суть подхода заключается в расчёте интегральных показателей, отражающих степень привлекательности той или иной территории для инвесторов.

Одним из ключевых инструментов выступает система показателей экономической устойчивости. Она комплексно оценивает ряд параметров, включая: уровень безработицы; долю занятых в высокотехнологичных секторах экономики; налоговую нагрузку на предприятия; стоимость недвижимости; другие значимые факторы.

Данная методика уже успешно применяется в ряде российских регионов. Её внедрение способствует

повышению прозрачности процедур принятия управленческих решений и в целом ведёт к улучшению инвестиционного климата на территориях.

Вопросы регионального развития занимают центральное место в повестке руководства подавляющего большинства государств. Перед властями встают сложные задачи: необходимо гармонично сбалансировать экономические интересы различных территорий, обеспечить жителям отдалённых регионов равный доступ к ключевым благам цивилизации и одновременно укрепить общенациональное единство.

В решении этих многогранных задач незаменимую роль играют пространственные модели. Они выступают надёжным инструментом при разработке стратегий социально‑экономического развития территорий, позволяя: формулировать чёткие планы развития; находить оптимальные пути достижения целевых показателей; минимизировать негативные последствия для экологии и социальной сферы.

Наглядной иллюстрацией эффективности такого подхода служит опыт Калининградской области. В этом регионе удалось добиться существенного ускорения экономического роста и заметного снижения уровня бедности благодаря комплексу мер: привлечению инвестиций из Германии; созданию свободной экономической зоны; продуманному размещению крупных проектов.

Ключевым фактором успеха стала целенаправленная интеграция местного бизнеса в европейскую торговую и финансовую систему. Такой подход позволил максимально использовать географические преимущества региона и выстроить устойчивые экономические связи с зарубежными партнёрами.

Несмотря на существенные достижения в области методов анализа пространственного взаимодействия, сохраняется ряд нерешённых проблем, ограничивающих полноту и практическую ценность получаемых результатов [13].

Прежде всего, актуальна проблема точности расчётов: определение расстояний между объектами и объёмов их взаимодействия остаётся трудоёмкой задачей. Качество итоговых оценок напрямую зависит от двух ключевых факторов – достоверности исходных данных и корректности выбранного алгоритма вычислений.

Вторая существенная сложность связана с отсутствием унифицированных стандартов оценки экономической активности на уровне регионов и предприятий. Для эффективного сопоставления территорий и выбора оптимальных сценариев развития критически необходимы чёткие критерии, обеспечивающие сопоставимость аналитических результатов.

Третья группа проблем касается информационной базы: имеющиеся пространственные данные нередко оказываются ограниченными по объёму и устаревшими. Регулярное обновление сведений сопряжено с серьёзными организационными и финансовыми издержками, что затрудняет поддержание актуальности аналитической базы [7].

Результаты исследования и их обсуждение

Для преодоления этих ограничений научное сообщество активно совершенствует существующие методики и разрабатывает инновационные подходы к обработке пространственных данных. Наиболее перспективными направлениями считаются: внедрение технологий глубокого обучения и искусственного интеллекта; расширение спектра доступных данных; переход к облачным решениям для хранения и обработки информации.

Не менее значимым фактором прогресса является развитие профессионального диалога. Требуется систематическая организация крупных научных конференций и тематических семинаров, создание специализированных лабораторий и центров компетенций. Такой подход позволит обеспечить эффективное взаимодействие между академическим сообществом и представителями реального сектора экономики, ускоряя внедрение передовых аналитических инструментов в практическую деятельность.

В таблице 1 «Сила взаимодействия 10 крупных предприятий АПК Краснодарского края» приведен пример оценки пространственного взаимодействия 10 крупных предприятий агропромышленного комплекса в краснодарского края. Для анализа была выбрана модель гравитации.

Таблица 1 – «Сила взаимодействия 10 крупных предприятий АПК Краснодарского края»

№	Название предприятия	Доходы (млрд)	Площадь (тыс. га)	Город/муниципалитет	Сила взаимодействия (усл. ед.)
1	АО «Агрокомплекс Выселковский»	71,8	1230	Краснодарский край	1 (эталонное предприятие)
2	ООО «Прогресс Агро»	22,6	175	Краснодарский край	0,16216
3	ЗАО «Рассвет»	13,3	10	Усть-Лабинский рай	0,095594
4	ОАО «Абрау-Дюрсо»	12	3	Новороссийск	0,08616
5	Филиал №1 ЗАО «Московский пивобетон «Очаково»	10	н/д	Краснодар	0,0718
6	ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия»	4,7	20	Динская	0,033786
7	ООО «Птицефабрика «Белореченская»	4,5	15	Белореченский рай	0,03231
8	АО «Агрофирма «Южная»	4,2	50	Краснодарский край	0,030576
9	ООО «Кубанские консервы»	3,8	н/д	Краснодарский край	0,027304
10	АО «Сад Гигант»	3,5	200	Приморско-Ахтарск	0,02513

Источник: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования [15]

На рисунке 1 «Удельный вес предприятий» видна взаимосвязь и удельный вес доходов компаний в общей статистике. По этой диаграмме уже видна асимметрия развития и распределения финансов компаний, объем доходов АО «Агрокомплекс Выселковский» занимает 48% в общей динамике, из чего можно сделать вывод о закреплении за этим предприятием статуса отраслеформирующего и эталонного.

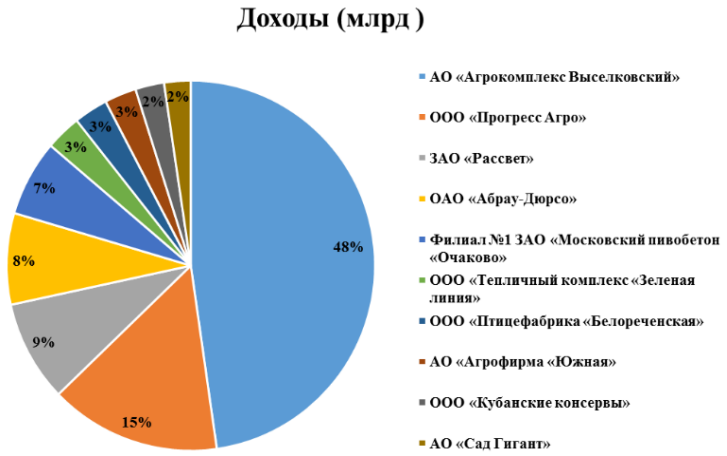


Рисунок 1 – «Удельный вес предприятий»
(Источник: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования)

Для применения модели гравитации и оценки взаимодействия между крупнейшими предприятиями АПК Краснодарского края была использована следующая формула:

F_AB=K·(E_A·E_B)/D_AB,

F_AB – сила взаимодействия между предприятиями ***A*** и ***B***,

E_A·E_B – доходы предприятий (масштаб),

D_AB – расстояние между предприятиями,

K – постоянный коэффициент модели.

На рисунке 2 отображается сравнение уровней взаимодействия предприятий с АО «Агрокомплекс Выселковский».



Рисунок 2 – «Сравнение уровней взаимодействия с АО «Агрокомплекс Выселковский»
(Источник: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования)

Анализ таблицы 1 «Сила взаимодействия 10 крупных предприятий АПК Краснодарского края»:

– АО «Агрокомплекс Выселковский»: Базовое эталонное предприятие, участвующее во всех расчетах.

– ООО «Прогресс Агро»: Доходы второго по величине предприятия ниже, чем у Агрокомплекса, но все равно заметны. Сила взаимодействия достигает 0,16216 усл. ед., что говорит о среднем уровне связи.

– ЗАО «Рассвет»: Значительно меньший размер доходов и небольшие земельные участки, что приводит к минимальной силе взаимодействия (0,095594 усл. ед.).

– ОАО «Абрау-Дюрсо»: Высокой финансовой силой компенсируется небольшая площадь земельных угодий. Уровень взаимодействия средний – 0,08616 усл. ед.

– Филиал №1 ЗАО «Московский пивобетон «Очаково»: Небольшой финансовый масштаб приводит к слабому взаимодействию (0,0718 усл. ед.).

– ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия»: Малые доходы и низкая площадь земельных участков формируют минимальный уровень взаимодействия (0,033786 усл. ед.).

– ООО «Птицефабрика «Белореченская»: Аналогично предыдущему предприятию, низкие доходы и маленький участок земли ограничивают взаимодействие (0,03231 усл. ед.).

– АО «Агрофирма «Южная»: Низкий уровень доходов и средние по размеру земельные угодья обеспечивают слабый уровень взаимодействия (0,030576 усл. ед.).

– ООО «Кубанские консервы»: Минимальные доходы и неизвестная площадь земельных владений образуют слабое взаимодействие (0,027304 усл. ед.).

– АО «Сад Гигант»: Высокие доходы частично компенсируют небольшую площадь земельных активов, но общий уровень взаимодействия остаётся низким (0,02513 усл. ед.).

Исходя из полученных данных следует, что сила взаимодействия предприятий с АО «Агрокомплекс Выселковский» коррелирует с уровнем финансового и территориального масштаба, чем меньше эти показатели, тем меньше сила взаимодействия. Исключением является ОАО «Абрау-Дюрсо» в силу специфики деятельности. Данное предприятие относится к винодельческой отрасли, и финансовая составляющая смягчает недостаток земельных ресурсов.

Основным заключением можно считать, что наибольший уровень взаимодействия возникает у предприятий со схожими значениями основных финансовых показателей, например, ООО «Прогресс Агро» по отношению к АО «Агрокомплекс Выселковский». Остальные предприятия таблицы имеют низкий уровень взаимодействия в силу большой разницы по производственным площадям, более низкого уровня капитализации и территориальной удаленности.

Такой низкий уровень взаимодействия предприятий может привести к следующим негативным последствиям:

– Снижение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов отрасли, препятствующее развитию общего уровня экспорта. В перспективе это может привести к затруднению реализации масштабных национальных проектов в АПК отрасли.

– Повышение среднего уровня издержек на единицу продукции. Ввиду независимого функционирования предприятий возникает проблема увеличения затрат на приобретение сырья, техники и оборудования, отсутствие совместных оптовых закупок и оптовых сделок повышают логистические затраты.

– Замкнутость рынка. Каждое предприятие занимает собственный сегмент рынка, снижая тем самым общую емкость рынка и затормаживая развитие технологий в силу снижения распространения инноваций в отрасли.

– Снижение уровня доступности сырья и оборудования.

– Территориальная изолированность и потеря доли рынка малых предприятий. Низкий уровень сотрудничества усугубляет проблемы доступности товаров в удаленных регионах с плохо развитой инфраструктурой, уменьшая общий уровень инвестиций в регион, как следствие малые копании, неспособные интегрироваться в отраслевые цепочки поставок, будут уступать свои позиции на рынке и будут поглощены крупными игроками, что повысит уровень влияния крупных компаний и может привести к образованию олигополии.

Для устранения возможных последствий и увеличения уровня взаимодействия были разработаны следующие рекомендации:

1. Создание отраслевых ассоциаций и проведение мероприятий, направленных на создание новых партнерств среди крупных и малых субъектов агропромышленного комплекса.
2. Развитие логистических центров для оптимизации транспортных затрат и увеличению количества цепочек поставок.
3. Инвестиции в инновационные технологии, повышающие уровень взаимодействия и прогресса в отрасли.
4. Увеличение субсидиарных программ в регионе для малых и средних предприятий, развивающих сотрудничество.

Заключение

Изучение пространственного взаимодействия предприятий и закономерностей образования промышленных кластеров занимает ключевое место в современной экономической науке. Использование методов пространственной статистики и геоинформационных технологий существенно расширяет возможности исследования социально-экономических процессов, позволяя вырабатывать эффективные меры для устойчивого развития территорий.

Проведённый анализ убедительно демонстрирует необходимость внедрения современных инструментов изучения пространственного взаимодействия в управленческую практику на региональном и муниципальном уровнях. Для поступательного развития данной сферы требуется реализовать ряд стратегических задач:

– сформировать единую общероссийскую базу пространственных данных;

– наладить систематический мониторинг экономического состояния регионов;

– разработать адаптивные механизмы финансирования перспективных проектов и инициатив.

Достижение ощутимых результатов в повышении эффективности государственного управления и обеспечении достойного качества жизни граждан России возможно лишь при консолидации усилий научного сообщества, органов государственной власти и бизнес-структур. Только комплексный, скоординированный подход позволит реализовать потенциал пространственного анализа для решения актуальных социально-экономических задач страны.

Источники:

1. Анимица Е. Г., Новикова Н. В., Сухих В. А. Пространственное развитие городов: концепции, модели, инструменты реализации // Экономика региона. 2020. Т. 16, № 3. С. 720–734.
2. Бабурин В. Л., Земцов С. П. Инновационные кластеры и пространственное развитие экономики: геоинформационный подход // Известия РАН. Серия географическая. 2019. № 4. С. 5–18.
3. Кузнецов Ю. А., Морозова Т. С. Кластерный подход в управлении региональным развитием: теория и практика. М.: Экономика, 2019. 248 с. ISBN 978-5-282-03845-7.

4. Марков Л. С., Ягольницер М. А. Институты и кластеры: взаимодействие в пространстве и времени // Регион: экономика и социология. 2021. № 1. С. 30–52.
5. Портер М. Конкурентные преимущества наций / пер. с англ. СПб.: Питер, 2018. 560 с. (Оригинал: Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.)
6. Растворцева С. Н., Гришина И. В. Пространственная концентрация производства: методы оценки и механизмы регулирования // Пространственная экономика. 2020. Т. 16, № 2. С. 44–65.
7. Смирнов Е. Н. Пространственные модели взаимодействия предприятий: от теории к практике // Вопросы экономики. 2021. № 7. С. 92–108.
8. Фетисов Г. Г., Орешин В. П. Региональная экономика и управление. М.: ИНФРА‑М, 2020. 416 с. ISBN 978-5-16-015821-5.
9. Широв А. А., Саяпова А. Р. Модели пространственного развития: инструменты и ограничения // Проблемы прогнозирования. 2021. № 4. С. 5–18.
10. Baptista R., Swann P. Do Firms in Clusters Innovate More? // Research Policy. 1998. Vol. 27, No. 5. P. 525–543.
11. Feser E. J., Sweeney S. H. A Test of Alternative Theories of Firm Agglomeration // Journal of Regional Science. 2021. Vol. 61, No. 2. P. 245–267.
12. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography // Journal of Political Economy. 1991. Vol. 99, No. 3. P. 483–499.
13. Marshall A. Principles of Economics. 8th ed. London: Macmillan, 1920. 750 p. (Репринт: Prometheus Books, 1997. ISBN 1-57392-140-1.).
14. Министерство экономического развития РФ. Методические рекомендации по формированию промышленных кластеров. М., 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/dokumenty/metodicheskie_rekomendacii_po_formirovaniyu_klasterov/ (дата обращения: 10.11.2025).
15. Официальный сайт Росстата. Сборник Краснодарский край в цифрах [Электронный ресурс]. URL: https://23.rosstat.gov.ru/infuslugi_katalog_publications/document/32855 (дата обращения: 01.11.2025).

И.Р. Яхьяев – аспирант, Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Россия, islam_yaxyaev@mail.ru,
I.R. Yakhyaev – postgraduate student, Stavropol state agrarian university, Stavropol, Russia;
Н.А. Довготько – к.э.н, доцент кафедры экономической теории и региональной экономики, Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Россия, ndovgotko@yandex.ru,
N.A. Dovgotko – candidate of economic sciences, associate professor, department of economic theory and regional economics, Stavropol state agrarian university, Stavropol, Russia.

РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИИ: СУЩНОСТЬ, ПРОТИВОРЕЧИЯ И ВЕКТОРЫ РОСТА
RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURE IN RUSSIA: ESSENCE, CONTRADICTIONS, AND GROWTH VECTORS

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу ресурсного потенциала как системной основы развития сельского хозяйства России. Авторы представляют целостную архитектуру ресурсного потенциала, раскрывая пять взаимосвязанных составляющих: природную, производственно-технологическую, трудовую, финансово-инвестиционную и институционально-инфраструктурную. Выявлены ключевые противоречия и ограничения реализации ресурсного потенциала сельского хозяйства, такие как высокая климатическая зависимость, дефицит кредитных ресурсов, социально-демографические проблемы села и инфраструктурные узкие места. Теоретический анализ подкреплен эмпирическими данными и практической оценкой ресурсного потенциала на примере Ставропольского края – одного из ведущих аграрных регионов страны. Основной вывод исследования состоит в том, что обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости аграрного сектора требует фундаментального пересмотра подхода к использованию ресурсов. Необходим переход от экстенсивной модели, опирающейся преимущественно на количественное наращивание вовлекаемых ресурсов, к модели интенсивно-инновационной. Её суть заключается в системном управлении и качественном преобразовании всех компонентов потенциала за счёт знаний, технологий и эффективных организационных решений. В заключение предложены направления оптимизации использования ресурсного потенциал сельского хозяйства, включая развитие кластерных инициатив, углубление переработки и адаптацию к изменяющимся рыночным и климатическим условиям.

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of resource potential as a systemic basis for the development of agriculture in Russia. The authors present a holistic architecture of resource potential, revealing five interconnected components: natural, production-technological, labor, financial-investment, and institutional-infrastructural. Key contradictions and limitations to realizing the resource potential of agriculture are identified, including high climate dependence, a shortage of credit resources, socio-demographic problems of rural areas, and infrastructural bottlenecks. The theoretical analysis is supported by empirical data and a practical assessment of resource potential using the example of Stavropol Krai, one of the country's leading agricultural regions. The main conclusion of the study is that ensuring the long-term competitiveness and sustainability of the agricultural sector requires a fundamental revision of the approach to resource use. A transition is necessary from an extensive model, based primarily on the quantitative increase of involved resources, to an intensive-innovative model. Its essence lies in systemic management and the qualitative transformation of all potential components through knowledge, technology, and effective organizational solutions. In conclusion, directions for optimizing the use of agricultural resource potential are proposed, including the development of cluster initiatives, deepening processing, and adaptation to changing market and climatic conditions.

Ключевые слова: ресурсный потенциал сельского хозяйства, аграрный сектор России, продовольственная безопасность, системный подход, производственные ресурсы, природные ресурсы, человеческий капитал, технологическая модернизация, государственная поддержка, кластерное развитие.

Keywords: agricultural resource potential, Russian agricultural sector, food security, systems approach, production resources, natural resources, human capital, technological modernization, government support, cluster development.

Введение

Сельское хозяйство является стратегически важной отраслью экономики России, обеспечивая продовольственную безопасность, занятость в сельской местности и формируя значительную часть экспортного потенциала. Масштаб отрасли подчёркивается её экономическим весом – объём выручки за 2024 год, по официальным данным Росстата, составил 6,25 трлн. руб. [12]. По итогам 2025 года отечественная агропродовольственная продукция поставляется более чем в 160 государств мира. Экспортный портфель отличается диверсификацией: страна удерживает мировое лидерство по продажам пшеницы (доля около 30%) и подсолнечного масла, активно экспортирует рапс, сою, а также рыбу и морепродукты (161 тыс. тонн рыбного филе в 2024 году, что выводит РФ на третье место в мире по этому показателю) [12]. Значительный рост демонстрируют и другие товарные группы: например, поставки овощей в Польшу составили 2,11 тыс. тонн, а экспорт дрожжей, увеличившись на 38% в 2024

году, охватил 30 стран, включая рынки Афганистана и Саудовской Аравии [13]. Ключевые макроэкономические показатели подтверждают эту тенденцию. По данным на сентябрь 2025 года, стоимостной объём агроэкспорта достиг 30 млрд долл., что создаёт реальные предпосылки для выполнения годового плана в 39 млрд долл. [10]. Основными целевыми рынками сбыта остаются государства Азии, Ближнего Востока и Африки. Сегодня Россия занимает устойчивые позиции ведущего поставщика на глобальном рынке продовольствия. Для дальнейшего укрепления позиций государственная политика фокусируется на модернизации логистических коридоров, увеличении числа торговых миссий за рубежом и интеграции в международные цифровые площадки для продвижения товаров.

Однако нельзя не согласиться с мнением, что «сельское хозяйство России в настоящее время находится на перепутье: с одной стороны, отрасль демонстрирует устойчивые показатели по ряду направлений, особенно в животноводстве, с другой – сталкивается с вызовами, связанными с погодными аномалиями, снижением урожайности и необходимостью модернизации производственных процессов» [10]. В текущих условиях, подстегнутых политикой импортозамещения и геополитической турбулентностью, проблема оптимального использования ресурсного потенциала аграрного сектора переходит из теоретической плоскости в практическую, становясь вопросом национальной продовольственной безопасности и экономической устойчивости.

Перспективным направлением развития сельского хозяйства России на современном этапе является рост за счет максимально полного и эффективного использования его ресурсного потенциала. Действительно, в текущих условиях рост сельского хозяйства связывается не с экстенсивным расширением, а с переходом к модели, основанной на рациональном и комплексном использовании имеющихся ресурсов. Стратегические рамки развития агропромышленного комплекса определены в обновлённой отраслевой Стратегии до 2030 года, утверждённой в 2025 году [1]. Этот документ устанавливает ряд приоритетов, центральным из которых как раз и является развитие ресурсного потенциала отрасли. Конкретные задачи включают наращивание объёмов производства для гарантий продовольственной безопасности, масштабную технологическую модернизацию, внедрение цифровых решений, расширение экспортной географии и усиление логистической инфраструктуры.

Важно отметить, что современное сельское хозяйство представляет собой продукт многовековой эволюции, где реализация масштабных задач – от освоения целинных земель до внедрения интенсивных технологий – постоянно наталкивалась на объективные ограничения. Эти ограничения, как отмечают исследователи, включали не только производственный потенциал земель и доступность ресурсов (техники, удобрений, инвестиций), но и глубоко укорененные культурные нормы, традиции землепользования, а также макроэкономические и климатические факторы, неподконтрольные отдельным хозяйствам. Исторический опыт показывает, что игнорирование системных ограничений ведет к кризисам и истощению ресурсов. Следовательно, анализ современного состояния и перспектив развития ресурсного потенциала сельского хозяйства выступает необходимой основой для разработки эффективных отраслевых стратегий развития.

Цель данной статьи – провести комплексный системный анализ ресурсного потенциала российского сельского хозяйств, раскрыть его сущность как динамической системы, выявить ключевые внутренние противоречия и ограничения, а также определить стратегические векторы роста для перехода к устойчивой и конкурентоспособной модели развития.

Материал и методы исследования. В основе работы лежит комплексный подход, сочетающий теоретико-методологический анализ с изучением эмпирических данных. Для достижения поставленной цели были использованы общенаучные и отраслевые методы экономического исследования. Теоретическая часть опирается на применение абстрактно-логического анализа для концептуализации ключевых понятий и системного подхода, позволяющего рассматривать ресурсный потенциал как целостную, взаимосвязанную структуру. Эмпирический фундамент исследования составили данные официальной статистики (Росстат), аналитические отчёты государственных институтов (Аналитический центр при Правительстве РФ) и материалы специализированных мониторингов (проект Банка России «Мониторинг предприятий»).

Результаты исследования и их обсуждение.

Ресурсный потенциал сельского хозяйства представляет собой материальную основу, которая непосредственно формирует количественные и качественные характеристики отраслевого производства, а также влияет на социально-экономический ландшафт сельских территорий. Однако следует отметить, что в современной научной дискуссии отсутствует единая, общепризнанная трактовка состава и границ данного понятия применительно к сельскому хозяйству, что создаёт методологическую неопределённость.

Так, в экономической литературе существует широкая трактовка, определяющая ресурсный потенциал сельскохозяйственного предприятия как «совокупность доступных ему производственных, финансовых и инновационных ресурсов, которые могут быть мобилизованы для эффективного функционирования в текущий период. Важным дополнением к этому является положение о том, что данный потенциал также включает внутренние резервы для привлечения всего комплекса ресурсов, направленных на обеспечение будущей деятельности» [6]. Данный подход, развиваемый в исследованиях Л.Ф. Бердниковой, акцентирует внимание не только на статичном наличии ресурсов, но и на динамической способности субъекта к их аккумуляции и трансформации. В этой логике ресурсный потенциал рассматривается как системная совокупность всех доступных материальных (земельных, технических), трудовых, финансовых, информационных и иных ресурсов, формирующая фундамент его производственных возможностей.

Однако ключевым аспектом здесь является не просто перечень активов, а их синергетическая интеграция и способность к воспроизводству. Именно эта интегрированная совокупность определяет долгосрочную способность сельского хозяйства к устойчивому развитию, адаптации к изменениям рыночной конъюнктуры и, в конечном счете, к созданию добавленной стоимости.

Структура ресурсного потенциала сельского хозяйства представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура ресурсного потенциала сельского хозяйства
(Источник: [9])

Итак, ресурсный потенциал сельского хозяйства – это не просто сумма отдельных ресурсов, а система, где ключевое значение имеют синергетические эффекты от их взаимодействия, а также институциональные и управленческие механизмы, обеспечивающие их преобразование в конечный продукт. Так, природные ресурсы представляют собой ключевой фактор производства в сельском хозяйстве, обладающий свойством незаменимости и ограниченной воспроизводимости. В отличие от капитала или технологий, их невозможно создать искусственно в требуемых масштабах, что делает их управление основой долгосрочной устойчивости аграрного сектора. Эта компонента потенциала формирует естественную базу для всех агротехнологических процессов и включает в себя следующие взаимосвязанные элементы:

– земельные ресурсы: качество, площадь и структура сельскохозяйственных угодий (пашня, сенокосы, пастбища). Важнейшими характеристиками являются плодородие почвы, гранулометрический состав, уровень эродированности;

– климатические и агрометеорологические условия: обеспеченность теплом, продолжительность вегетационного периода, количество и режим выпадения атмосферных осадков, вероятность экстремальных погодных явлений (засухи, заморозки, град);

– водные ресурсы: наличие и доступность ресурсов поверхностных и подземных вод для орошения, уровень развития мелиоративных систем;

– биологическое разнообразие: генофонд культивируемых растений и разводимых животных, адаптированных к местным условиям и др.

Таким образом, природный блок ресурсного потенциала – это сложная экосистема, где каждый элемент (земля, климат, вода, биота) находится в тесной взаимозависимости. Эффективность его использования определяется не столько экстенсивной эксплуатацией, сколько способностью к адаптивному управлению, минимизации деградации и гармонизации агропромышленной деятельности с естественными воспроизводственными циклами природы.

Раскрывая проблематику состояния природных ресурсов в сельском хозяйстве, исследователи О.Ю. Анциферова и А.С. Колотова отмечают, что «статистические данные свидетельствуют о стагнации площадей сельскохозяйственных угодий..., что в первую очередь обусловлено комплексной зависимостью аграрного производства от сопутствующих условий. К ним относится обеспеченность специализированной техникой, развитие перерабатывающей инфраструктуры и наличие квалифицированных трудовых ресурсов [3]. Приведем данные по площадям и структуре земель сельскохозяйственного назначения в Российской Федерации (таблица 1) [3].

Фактически, природный потенциал становится экономически доступным и продуктивным только при наличии развитой поддерживающей среды. К основным ограничивающим факторам следует отнести:

1. Обеспеченность специализированной техникой. Отсутствие современного, адаптированного к конкретным почвенно-климатическим зонам машинно-тракторного парка делает обработку удалённых или сложных участков экономически нецелесообразной и технологически невозможной, что ведёт к их выводу из оборота и деградации.

2. Развитие перерабатывающей и логистической инфраструктуры. Даже при условии освоения новых площадей, отсутствие вблизи них мощностей по хранению, первичной и глубокой переработке, а также транспортных артерий приводит к высоким потерям, росту издержек и, как следствие, снижает экономическую мотивацию для расширения производства.

3. Наличие квалифицированных трудовых ресурсов. Дефицит кадров, особенно в области современной агрономии, точного земледелия и управления, в депрессивных сельских районах создаёт непреодолимый барьер для освоения новых земель и эффективного управления уже имеющимися угодьями.

Таблица 1 – Площадь и структура земель сельскохозяйственного назначения в Российской Федерации, млн га

Показатели	Год							2023 к 2019, %
	2019		2020		2021	2022	2023	
Общая площадь земель сельскохозяйственного назначения	382,5		381,7		380,7	379,7	379,1	96,6
Их них сельхозугодия	197,8	100%	197,7	100%	197,8	197,7	197,7	99,9
В том числе:								
пашня	116,2	59%	116,2	58,7%	116,2	116,2	116,2	100
залежь	4,3	2%	4,4	2,1%	4,4	4,4	4,4	0,01
многолетние насаждения	1,2	0,6%	1,2	0,6%	1,2	1,2	1,2	100
сенокосы	18,7	60%	18,7	60%	18,7	18,7	18,7	100
пастбища	57,2	29%	57,2	29%	57,2	57,2	57,2	99,9
доля сельхозугодий в общей площади земель сельскохозяйственного назначения, %	51,7		51,8		52	52,1	52,1	100,4

Источник: [3]

Производственно-технический и технологический потенциал отражает уровень овеществленного капитала и определяет техническую вооруженность труда:

– основные средства: обеспеченность энергетическими мощностями (тракторы, комбайны), специализированной сельхозтехникой, производственными зданиями и сооружениями (фермы, хранилища, теплицы);

– технологический уклад: преобладающие технологии производства (от традиционных до высокоточных и биотехнологических). Глубина цифровизации процессов (IoT, датчики, GPS-навигация);

– обеспеченность материальными ресурсами: доступность минеральных удобрений, средств защиты растений, высококачественных семян и племенного молодняка, кормов, ГСМ.

В свою очередь, трудовой и человеческий потенциал характеризуется численностью и квалификацией кадров, демографической ситуацией в сельской местности, уровнем оплаты труда:

– количественные параметры: численность экономически активного населения, занятого в сельском хозяйстве, демографическая структура (старение кадров);

– качественные параметры: уровень образования, профессиональной квалификации, здоровья работников. Наличие управленческих компетенций у руководителей хозяйств;

– мотивационная составляющая: уровень заработной платы, условия труда и быта в сельской местности, перспективы профессионального и карьерного роста.

Отечественные исследователи отмечают, что в последние десятилетия происходит сокращение сельского населения, сопровождающееся серьезными структурными изменениями на рынке труда (таблица 2).

Таблица 2 – Население, рабочая сила и безработные сельских территорий Российской Федерации, тыс. чел.

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023
Сельское население	37327	37186	36919	36998	36792
Сельское население в трудоспособном возрасте	20305	20397	20653	20490	20739
Рабочая сила в трудоспособном возрасте*	15747	15716	15984	15958	16198
в том числе занятые	14609	14410	14828	15050	15391
из них занятые в сельском, лесном хозяйстве, охоте, рыболовстве	4229	4278	4238	4226	4020
безработные	1138	1305	1156	908	808
Лица, не входящие в состав рабочей силы	4558	4681	4669	4532	4541

** -до 2020 года мужчины в возрасте 16-59 лет, женщины 16-54 , в 2020 году мужчины 16-60 лет, женщины 16-55 лет, с 2021 года мужчины -16-61,5 лет, женщины 16-56,5 лет*

Источник: [2]

Итак, в период с 2019 по 2023 год на селе наблюдалась сложная демографическая и экономическая ситуация. Общая численность сельских жителей сократилась на 535 тысяч человек, при этом численность людей трудоспособного возраста уменьшилась еще значительнее – на 434 тысячи человек. Положение осложнялось сокращением рабочих мест в сельском хозяйстве – ключевой отрасли, которая традиционно обеспечивала занятость на селе.

Выявленные дисбалансы (например, старение кадров при росте требований к технологиям) нельзя решить точечными мерами. Необходима сбалансированная государственная политика и стратегия управления, которая одновременно воздействует на все компоненты системы: от поддержки почвенного плодородия и развития сельской инфраструктуры до стимулирования инвестиций в технологии и создания привлекательных условий для жизни и работы на селе.

В свою очередь, финансово-экономический и инвестиционный потенциал определяет возможность

мобилизации и преобразования других видов ресурсов:

– собственные финансовые ресурсы: уровень рентабельности производства, величина нераспределенной прибыли, объем оборотных средств;

– доступ к заемному капиталу: доступность и стоимость кредитных ресурсов (краткосрочных и долгосрочных), развитость системы страхования;

– инвестиционная активность: объем и структура инвестиций в основной капитал, направленных на модернизацию и расширение производства;

– государственная поддержка: объем и эффективность мер бюджетного субсидирования, льготного кредитования, налогового стимулирования.

И, наконец, институциональный, инфраструктурный и инновационный потенциал создает среду для эффективного функционирования предыдущих компонентов:

– инфраструктурный комплекс: развитость транспортной и логистической сети, объектов хранения (элеваторы, холодильники) и первичной переработки сырья;

– научно-инновационное обеспечение: связь с научно-исследовательскими учреждениями, скорость внедрения разработок (селекция, агротехнологии, цифровые решения);

– институты рынка и кооперации: развитость рыночной инфраструктуры (биржи, оптовые рынки), уровень кооперации между сельхозпроизводителями;

– управленческий и организационный потенциал: качество стратегического и операционного управления на уровне предприятий и регионов, эффективность земельных отношений.

Следует отметить, что в целом специфика сельского хозяйства заключается в уникальной, нелинейной взаимосвязи между классическими ресурсными компонентами. Так, земля здесь − не просто пространственный базис, а активный, биологический фактор производства с меняющимся плодородием. Техника и технологии должны адаптироваться не только к экономическим, но и к агроклиматическим условиям. Добавим сюда высокие риски, длительные производственные циклы и прямую зависимость от экосистемных услуг.

Понятие ресурсного потенциала сельского хозяйства в научной литературе также трактуется как фундамент его производственных возможностей [4]. В результате, когда речь заходит о сельском хозяйстве, абстрактное понятие «фундамента» требует глубокой конкретизации: какие именно ресурсы входят в потенциал, как измерить их качество (например, здоровье почвы или генетический потенциал скота), как оценить синергию между ними в конкретных почвенно-климатических зонах. Отсутствие единой, методологически выверенной трактовки и системы оценки аграрного ресурсного потенциала приводит к тому, что управленческие и инвестиционные решения, направленные на его рост и повышение эффективности использования, зачастую принимаются на основе разрозненных или упрощённых показателей. Это, в свою очередь, снижает действенность государственных программ поддержки, затрудняет стратегическое планирование на уровне хозяйств и в итоге сдерживает развитие всего сектора. Таким образом, разрыв между общеэкономической теорией ресурсного потенциала и его аграрной спецификой становится практическим барьером на пути повышения конкурентоспособности и устойчивости сельского хозяйства.

При этом исследователи подчеркивают, что его оценка не должна ограничиваться лишь наличными ресурсами. Существует точка зрения, что в расчет необходимо принимать и перспективные, научно обоснованные альтернативные виды ресурсов, которые могут быть задействованы в будущем. Например, М.А. Комаров и соавторы полагают, что «кроме сложившейся системы ресурсов.., должны учитываться и альтернативные виды ресурсов, возможных к использованию в будущем, при условии научной обоснованности их перспективного применения» [8].

Следовательно, современная стратегия развития сельского хозяйства должна основываться на сбалансированном учете всех компонентов потенциала: природно – ресурсного (состояние почв, водных ресурсов, адаптация к климатическим изменениям); производственно-технологического (мощности, технологии, логистика); человеческого и социального (квалификация, демография сельского населения, готовность к инновациям) и институционального (господдержка, научное обеспечение, рыночная инфраструктура).

Как верно отмечают А.А. Иванова, П.Н. Юрова и О.Ю. Смыслова, «в ходе своего развития ресурсный потенциал может иметь различную динамику и при определенных обстоятельствах как расти, так и снижаться. Снижение величины потенциала может наблюдаться тогда, когда происходит уменьшение имеющихся ресурсов в результате выбытия работников, сокращения объемов материальных ресурсов и объемов производства, оттока основных фондов и других негативных факторов развития производства» [7].

Однако для комплексного понимания, особенно в контексте современного сельского хозяйства, эту мысль необходимо дополнить несколькими ключевыми аспектами:

1. Качественная деградация как скрытая форма снижения ресурсного потенциала. Потенциал может снижаться не только из-за физического уменьшения ресурсов, но и из-за ухудшения их качества. Например, в сельском хозяйстве истощение плодородия почв (дегумификация, эрозия) или генетическая деградация поголовья скота являются критическими, но часто отсроченными во времени факторами снижения потенциала, которые могут не отражаться в текущих объемах производства, пока не достигнут точки кризиса.

2. Структурные дисбалансы и потеря синергии. Ресурсный потенциал – это система, где ценность целого превышает сумму отдельных частей. Его снижение может происходить из-за нарушения пропорций между элементами. Например, инвестиции в высокотехнологичную технику (рост одного компонента) при острой нехватке

специалистов, способных с ней работать (снижение другого компонента), приводят не к росту, а к простаиванию фондов и общему снижению эффективности системы.

3. Внешние шоки и необратимые потери. В сельском хозяйстве динамика потенциала особенно уязвима перед внешними шоками: экстремальные погодные явления (засухи, наводнения) могут нанести одномоментный урон, уничтожая урожай, угодья и инфраструктуру. Восстановление после таких событий требует значительных инвестиций и времени, а некоторые потери (например, деградированные земли) могут оказаться необратимыми в среднесрочной перспективе.

4. Институциональные и регуляторные факторы. Снижение ресурсного потенциала сельского хозяйства может быть индуцировано макроэкономической и институциональной средой: неблагоприятные условия кредитования, диспаритет цен, неэффективная земельная политика или ужесточение экологических норм без переходного периода могут спровоцировать отток капитала, сокращение посевных площадей и закрытие предприятий, то есть системное сокращение ресурсной базы отрасли.

Таким образом, для устойчивого развития сельского хозяйства управление должно быть нацелено не только на предотвращение количественного сокращения ресурсного потенциала, но и на поддержание его качества, сбалансированности и устойчивости к внешним воздействиям.

На наш взгляд, с методологической точки зрения анализ ресурсного потенциала должен строиться на принципах системного подхода, учитывающего взаимосвязи между компонентами, и динамического подхода, признающего его изменчивость во времени под влиянием технологических, экономических и природных факторов. В этой связи мы солидаризируемся с мнением авторов А.А. Баширова и А.М. Садыкова о том, что «сложность использования ресурсов в сельском хозяйстве обуславливается тем, что их эффективность зависит не просто от суммарного применения, а от разумного сочетания их свойств и особенностей. Ресурсы должны находиться примерно на одном уровне развития и иметь возможность технологически сочетаться с другими ресурсами» [5]. В целом в настоящее время современное понимание ресурсного потенциала сельского хозяйства смещается от ресурсоемкой парадигмы к ресурсоэффективной, где центральное место занимают управление знаниями, технологическими инновациями и институциональными условиями, обеспечивающими максимальную отдачу от каждого элемента системы.

Анализ эмпирических данных на примере конкретного региона, в нашем случае – Ставропольского края – позволяет оценить, как эти теоретические компоненты проявляются и взаимодействуют в реальных социально-экономических условиях.

Ставропольский край традиционно входит в число лидеров аграрного производства России, что делает его репрезентативным объектом для исследования. Регион обладает благоприятными агроклиматическими условиями для выращивания зерновых, масличных культур, овощей, развития виноградарства и животноводства. Однако данные за I полугодие 2025 года показывают спад в отрасли: индекс физического объема производства в I квартале 2025 года снизился на 12,5% к аналогичному периоду предыдущего года. Отгрузка зерна за полугодие упала на 23,3%, что связано со снижением валового сбора в 2024 году из-за неблагоприятных погодных условий. Это иллюстрирует уязвимость земельного потенциала перед климатическими рисками и необходимость развития мелиорации (в 2025 году введено 2,5 тыс. га мелиорируемых земель). В животноводстве наблюдался рост производства молока (+7,8%) при стабильном производстве скота и птицы на убой (-0,8%) [11].

Заработная плата в сельском хозяйстве региона (47,6 тыс. руб. в среднем по СКФО) существенно отстает от уровня в «прорывных» проектах (83,5 – 176,4 тыс. руб.) и даже от средней по Ставропольскому краю (59,6 тыс. руб.). Низкий уровень доходов в селе, наряду с общими социальными проблемами (состояние дорог, доступность медпомощи), отраженными в обращениях граждан, подрывает трудовой потенциал, способствуя оттоку молодежи и деградации сельских территорий.

Ключевым драйвером развития сельского хозяйства в регионе выступают крупные инвестиционные проекты в рамках института кураторства. В их числе «Создание и развитие агропромышленного кластера» и «Создание комплекса по производству животноводческой продукции». Эти проекты не только привлекают частные инвестиции (более 200 млрд руб. совокупно на 01.07.2025), но и создают высокопроизводительные рабочие места с зарплатой выше среднерегиональной. Создание логистического хаба «Невинномысск» направлено на решение инфраструктурных ограничений, улучшая потенциал хранения и дистрибуции [11].

Ставропольский край активно использует меры государственной поддержки. Например, для стимулирования производства яиц предусмотрены субсидии на 35 млн руб. на компенсацию затрат. Из федерального бюджета в рамках межбюджетных трансфертов на сельское хозяйство края в 2025 году планировалось направить 4,9 млрд. руб. субсидий. Однако данные по кредитованию в Ставропольском крае указывают на следующие проблемы: объем кредитов юридическим лицам в I полугодии 2025 года сократился на 33,3% к аналогичному периоду предыдущего года [11]. Это подтверждает выводы мониторинга Банка России о жестких кредитных условиях.

На примере Ставропольского края в ходе анализа ресурсного потенциала современного сельского хозяйства были выявлены следующие противоречия его реализации.

1. Развитие ресурсного потенциала носит комплексный и противоречивый характер. Реализация потенциала определяется не столько абсолютной величиной природных ресурсов, сколько балансом между создаваемыми возможностями и сохраняющимися системными ограничениями. С одной стороны, мощный природный базис, крупные инвестиционные проекты и активная государственная поддержка формируют новые точки роста. С другой стороны, эти позитивные импульсы частично нивелируются климатическими рисками, жёсткими кредитными

условиями, социально-инфраструктурным отставанием села и нестабильностью макроэкономической среды.

2. Ресурсный потенциал демонстрирует ярко выраженную структурную поляризацию. В отрасли чётко обозначаются два контура развития. Первый, «прорывной», или инвестиционно-инновационный контур, который представлен крупными кластерными инициативами и инфраструктурными проектами (агрокластеры, логистический хаб). Он привлекает значительный капитал, создаёт высокопроизводительные рабочие места с конкурентоспособной зарплатой и является драйвером модернизации. Второй – «традиционный», или экстенсивно-ресурсный контур, охватывающий основную массу производителей. Он остаётся крайне уязвимым к погодным шокам, страдает от недоступности кредитов, низкой доходности и дефицита кадров, что ведёт к стагнации и оттоку ресурсов.

3. Ключевой угрозой долгосрочной устойчивости является углубление дисбалансов между отдельными блоками ресурсного потенциала. Обнаруживается явный разрыв между финансово-инвестиционным и трудовым блоками. Так, крупные капиталовложения не решают системных проблем низких доходов и социальной инфраструктуры на большинстве сельских территорий, подрывая трудовой потенциал. С другой стороны, наличие плодородных земель не гарантирует стабильности урожаев без масштабного развития мелиорации и адаптивных технологий для противодействия климатическим рискам.

Таким образом, опыт Ставропольского края наглядно подтверждает тезис о ресурсном потенциале как о сложной динамической системе. Его эффективная реализация требует не просто наращивания отдельных показателей, а целенаправленной политики по интеграции и синхронизации всех его компонентов. Стратегической задачей становится преодоление структурной поляризации и перевод потенциала из состояния противоречивого сосуществования возможностей и ограничений в траекторию сбалансированного и инклюзивного роста, при котором успех, «прорывных» проектов будет способствовать подъёму всего аграрного ландшафта региона.

Выводы

Проведённый комплексный системный анализ ресурсного потенциала сельского хозяйства России позволяет сформулировать ряд принципиальных выводов, имеющих теоретическую и практическую значимость.

Ресурсный потенциал аграрного сектора представляет собой сложную, динамичную и открытую систему. Его сущность заключается не в простой сумме материальных, трудовых, финансовых и природных активов, а в синергетических эффектах, возникающих при их взаимодействии, и в институциональных механизмах, обеспечивающих их трансформацию в конечный продукт. Эффективность потенциала определяется его способностью к воспроизводству, адаптации и созданию добавленной стоимости в долгосрочной перспективе. При этом в научной литературе сохраняется методологическая неоднозначность в его трактовке, что затрудняет формирование единой системы оценки и управления.

Ключевыми ограничениями, сдерживающими реализацию ресурсного потенциала, являются нелинейные взаимосвязи и взаимозависимости его компонентов. Природный потенциал (земля, климат, вода) остаётся критически важным и незаменимым, но его продуктивность напрямую зависит от развитости мелиорации, адаптивных технологий и научного обеспечения, а не только от его наличия. Финансово-инвестиционный потенциал, несмотря на объёмную государственную поддержку, сталкивается с жёсткими кредитными условиями, что особенно болезненно для традиционного контура. Трудовой и человеческий потенциал подрывается устойчивым отставанием доходов в аграрной сфере, депопуляцией и деградацией социальной инфраструктуры сельских территорий, что создаёт непреодолимый барьер для инноваций. Институционально-инфраструктурный потенциал (логистика, переработка, кооперация) развивается фрагментарно и не поспевает за ростом производства, выступая «узким местом» системы.

Дальнейшее развитие отрасли требует смены парадигмы управления – перехода от экстенсивно-ресурсной модели к интенсивно-инновационной. Стратегия должна быть нацелена не на простое наращивание объёмов за счёт вовлечения новых ресурсов, а на системную интеграцию и сбалансированное развитие всех компонентов потенциала. Это предполагает увязку мер технологической модернизации и инвестиционной поддержки с программами развития сельских территорий, социальной инфраструктуры и повышения качества человеческого капитала; преодоление структурной поляризации, то есть создание механизмов, при которых успех «прорывных» проектов (кластеров, логистических хабов) транслируется в смежные секторы и на территорию в целом через кооперацию, передачу технологий и создание цепочек добавленной стоимости; повышение адаптивности и устойчивости, переход на управление рисками (климатическими, рыночными), развитие мелиоративного комплекса, страхования и внедрение ресурсосберегающих технологий.

Таким образом, дальнейшее укрепление роли России как глобального агропродовольственного лидера и гаранта национальной продовольственной безопасности возможно только на пути системной модернизации и целостного управления ресурсным потенциалом сельского хозяйства. Это требует переосмысления его как сложного, динамичного организма и выработки скоординированных мер, которые обеспечат гармоничное развитие каждого его элемента – от плодородия почвы до цифровой инфраструктуры и качества человеческого капитала.

Источники:

1. Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 08.09.2022 № 2567-р (ред. от 25.12.2024). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_425373/ (дата обращения: 28.12.2025).
2. Актуальные проблемы современной аграрной экономики: монография / А.И. Алтухов, Е.В. Иванова, И.А. Минаков, Э.А. Климентова, А.А. Дубовицкий, Н.П. Касторнов, М.В. Азжеурова, А.Н. Квочкин, О.В. Соколов, А.И. Трунов, Е.А. Евдокимова, В.А. Кувшинов. – Мичуринск: Изд-во Мичуринского ГАУ, 2025. – 199 с.

3. Анциферова, О. Ю. Оценка производственного ресурсного потенциала сельскохозяйственных организаций Российской Федерации / О.Ю. Анциферова, А.С. Колотова // Продовольственная политика и безопасность. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 435–450.
4. Барашкова, О. В. Методика оценки ресурсного потенциала сельскохозяйственного предприятия / О.В. Барашкова, В.Н. Острецов // Молочнохозяйственный вестник. – 2012. – № 4 (8). – С. 84–89.
5. Баширова, А. А. Механизм управления ресурсным потенциалом в региональном АПК / А.А. Баширова, А.М. Садыкова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 4. – С. 5-11.
6. Бердникова, Л. Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура / Л.Ф. Бердникова // Вектор науки ТГУ. – 2014. – № 1. – С. 201–203.
7. Иванова А. А., Юрова П. Н., Смыслова О. Ю. Влияние ресурсного потенциала аграрного сектора АПК на устойчивое развитие сельских территорий / А.А. Иванова, П.Н. Юрова, О.Ю. Смыслова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2023. – Т. 21, № 1. – С. 91–100.
8. Комаров, М. А. Энциклопедия рыночного хозяйства: Ресурсный потенциал экономического роста / М.А Комаров, А.Н. Романов, М.М. Максимцов. – Москва.: Путь России, 2012. – С. 75–78.
9. Потапов, А. П. Повышение эффективности ресурсного потенциала аграрного производства как основы продовольственной независимости России: автореф. дис. … д-ра экон. наук: 08.00.05 / А.П. Потапов; [Место защиты: ФГБОУ ВО Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н. И. Вавилова]. – Саратов, 2024. – 45 с.
10. Сельское хозяйство в России: тенденции развития, проблемы, сценарии. – URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/selskoe-khozyaystvo-v-rossii-tendentsii-razvitiya- (дата обращения: 27.12.2025).
11. Социально-экономическое положение Ставропольского края. Январь-июнь 2025 года (информационно-статистический доклад). – URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm (дата обращения: 29.12.2025).
12. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальная статистика : [сайт]. – URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 12.01.2026).
13. Экспорт продуктов питания и сельхозсырья из России. – URL: https://www.tadviser.ru/ (дата обращения: 12.01.2026)

Современные финансовые исследования
Modern financial research

О.М. Бережных – к.э.н., доцент кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, olg_por@mail.ru,

O.M. Berezhnykh – candidate of economic sciences, associate professor of the department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Н.А. Ковалев – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, ak7378322@gmail.com,

N.A. Kovalev – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.Ю. Мелешко – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, dmeleshko00@mail.ru,

D.Yu. Meleshko – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Н.Р. Фараджев – обучающийся факультета заочного обучения, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, nuru-18@mail.ru,

N.R. Faradzhev – student at the correspondence faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЕ ПОЛИТИКИ ДЕШЕВЫХ ДЕНЕГ И ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ: ДИЛЕММА ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ В АСПЕКТЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
CONTRASTING POLICY OF LOW-YIELD MONEY AND FINANCIAL STABILITY: THE DILEMMA OF MONETARY POLICY IN THE ASPECT OF ECONOMIC SECURITY

Аннотация. В статье исследуется ключевое противоречие современной денежно-кредитной политики (ДКП) между краткосрочной необходимостью стимулирования экономики и долгосрочными угрозами финансовой стабильности и экономической безопасности. На фоне санкционного давления и геополитической нестабильности это противоречие приобретает особую остроту для Российской экономики. В статье выявлено, что несбалансированная ДКП, несмотря на краткосрочные положительные эффекты, ведет к росту долговой нагрузки, формированию финансовых пузырей и усилению инфляционных и валютных рисков, что подрывает экономическую безопасность. В качестве решения автор предлагает комплекс мер, включающий интеграцию финансовой стабильности в целевой ориентир ДКП, усиление макропруденциального регулирования, координацию денежно-кредитной и бюджетной политик, а также укрепление национальной финансовой инфраструктуры.

Abstract. The article explores the key contradiction of modern monetary policy (MP) between the short-term need to stimulate the economy and the long-term threats to financial stability and economic security. In the context of sanctions pressure and geopolitical instability, this contradiction becomes particularly acute for the Russian economy. The article reveals that an unbalanced MP, despite its short-term positive effects, leads to an increase in the debt burden, the formation of financial bubbles, and the intensification of inflationary and currency risks, which undermine economic security. As a solution, the author proposes a set of measures that include integrating financial stability into the DCP target, strengthening macroprudential regulation, coordinating monetary and fiscal policies, and strengthening the national financial infrastructure.

Ключевые слова: политика дешевых денег, финансовая стабильность, денежно-кредитная политика, экономическая безопасность, долговая нагрузка, центральный банк, системные риски, реструктуризация долга.

Keywords: cheap money policy, financial stability, monetary policy, economic security, debt burden, central bank, systemic risks, debt restructuring.

Введение

Политика «дешёвых денег» – снижение ставок, количественное смягчение, расширение ликвидности – широко применяется центральными банками для поддержки экономики в кризисы. Однако её длительное использование угрожает финансовой стабильности: растёт долговая нагрузка, формируются финансовые пузыри, усиливаются валютные и инфляционные риски. В условиях санкций и геополитической нестабильности эта проблема особенно остра для России, где требуется баланс между стимулированием роста и обеспечением экономической безопасности.

В мировой литературе (Х. Мински, К. Борио) и российских исследованиях (С. Ю. Глазьев, аналитика Банка России) вопросы монетарной политики и финансовой устойчивости изучены достаточно глубоко, но их связь с экономической безопасностью в условиях внешнего давления не получила широкого освещения.

Цель статьи – проанализировать противоречие между политикой «дешёвых денег» и финансовой стабильностью как компонентом экономической безопасности. Задачи включают теоретическое обоснование, эмпирический анализ международного и российского опыта, выявление угроз и формулирование рекомендаций. Методы – системный и сравнительный анализ, работа с данными Банка России, МВФ и BIS.

Основная часть исследования

Денежно-кредитная политика (ДКП) представляет собой главенствующий элемент макроэкономического регулирования, реализуемый центральным банком через управление денежной массой, процентными ставками и ликвидностью финансовой системы. В классической интерпретации, берущей своё начало в монетаристской школе экономики, ДКП должна быть нейтральной и ориентированной исключительно на поддержание ценовой стабильности. Так как именно увеличение денежной массы в отрыве от производительных сил вдет к увеличению инфляции. Однако на практике, особенно после глобального финансового кризиса 2007-2009 гг., функции центральных банков значительно расширились: помимо поддержания инфляции на приемлемом уровне, они взяли на себя задачу поддержание финансовой стабильности и системы в целом [5].

В Российской Федерации основной целью ДКП, согласно Федеральному Закону «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», является защита и обеспечение устойчивости рубля при помощи поддержания ценовой стабильности, что с 2014 года реализуется в рамках режима таргетирования инфляции. Также

большой интерес Банка России направлен на процесс интеграции или внедрения банковской системы в цифровую экосистему [1]. Тем не менее, в условиях внешних шоков – таких как пандемия 2020 года, санкционное давление – Банк России, как и многие другие центральные банки, вынужден был временно отойти от строгой инфляционной дисциплины и перейти к политике «дешёвых денег».

Под политикой «дешёвых денег» понимается комплекс мер, направленных на искусственное снижение стоимости заёмного капитала и стимулирование кредитной и инвестиционной активности. Ключевыми инструментами выступают:

1) уменьшение ключевой процентной ставки до минимумов;
2) снижение обязательных резервов для банков страны;
3) прямые программы льготного кредитования приоритетных отраслей;
4) рефинансирование банков;
5) Операции на открытом рынке.

Однако длительное применение подобных мер несёт в себе системные риски. Финансовая стабильность – состояние финансовой системы, в котором не происходит формирования системных рисков, способных при реализации оказать негативное воздействие на процесс трансформации сбережений в инвестиции и реальный сектор экономики [3]. Нарушение финансовой стабильности может проявляться в виде банковских паник, крахов на рынках активов, валютных кризисов или резкого сжатия кредитования – всё это напрямую угрожает экономической безопасности государства. В российской правовой традиции экономическая безопасность трактуется как состояние комплексной защищённости национальной экономики от воздействия внутренних и внешних угроз, создающее фундаментальную основу для сохранения экономического суверенитета, обеспечения устойчивого развития и последовательной реализации стратегических национальных интересов страны» [2]. Таким образом, финансовая стабильность выступает не просто макроэкономическим показателем, а стратегическим компонентом национальной безопасности.

Теоретической основой критики политики «дешёвых денег» служит гипотеза финансовой нестабильности Хаймана Мински, согласно которой периоды макроэкономической стабильности и низких ставок создают иллюзию безопасности, подталкивая экономических агентов наращивать долговую нагрузку [6]. Этот процесс неизбежно завершается «мински-моментом» – точкой, в которой рост цен прекращается, и начинается цепная реакция дефолтов и распродаж. В России подобные риски усугубляются структурными особенностями экономики: высокой зависимостью от сырьевого экспорта, слабо развитыми внутренними рынками капитала и повышенной чувствительностью к колебаниям курса рубля.

Важно также учитывать, что в условиях санкционного давления и ограничения доступа к международным финансовым рынкам политика «дешёвых денег» может создавать иллюзию автономности, в то время как на деле она усиливает внутренние дисбалансы: рост потребительского и корпоративного кредита без соответствующего роста производительности, девальвационные ожидания, ускорение инфляции и отток капитала в нефинансовые активы (недвижимость, золото). Следовательно, теоретический анализ демонстрирует, что, хотя политика «дешёвых денег» может быть оправдана в краткосрочной перспективе для смягчения последствий шоков, её неконтролируемое и длительное применение подрывает основы финансовой стабильности и, тем самым, угрожает экономической безопасности государства.

На основе мирового опыта политики «дешёвых денег» можно выявить как краткосрочные стимулирующие эффекты, так и долгосрочные системные риски для финансовой стабильности. Так, после глобального финансового кризиса 2008 года центральные банки США, Еврозоны и Японии в течение более десяти лет поддерживали сверхнизкие процентные ставки и активно применяли количественное смягчение, Федеральная резервная система США увеличила свой баланс с 0,9 трлн долларов в 2008 г. до 8,9 трлн долларов к 2022 г., в основном за счёт выкупа казначейских облигаций и ипотечных ценных бумаг [12]. Подобные меры способствовали восстановлению фондовых рынков и снижению безработицы, однако одновременно привели к значительному росту цен на активы: индекс S&P 500 вырос более чем в 4 раза с 2009 по 2021 г., значительно опережая рост реальных доходов и производительности труда [11].

В Японии, где политика «дешёвых денег» применяется с 1990-х годов, несмотря на масштабные интервенции Банка Японии (включая отрицательные ставки и прямой выкуп ETF), экономический рост оставался вялым, а государственный долг превысил 8,7 трлн. долларов. [10]. Это свидетельствует о том, что в условиях структурной стагнации монетарная экспансия теряет эффективность и создаёт «иллюзию стабильности», маскируя глубинные дисбалансы. Особенно остро проблема проявилась в 2021-2022 гг., когда резкий разворот денежно-кредитной политики (повышение ставок ФРС и ЕЦБ) спровоцировал волатильность на рынках, обвал криптовалют и кризисы у отдельных финансовых институтов.

Российский случай отличается как институциональными ограничениями, так и внешними шоками. В ответ на пандемический кризис Банк России снизил ключевую ставку с 6,25 % в начале 2020 г. до 4,25 % к июлю 2020 г. – исторического минимума [8]. Это сопровождалось запуском программ льготного кредитования («6.5 % для бизнеса», «Семейная ипотека»), расширением операций РЕПО и увеличением объёма рефинансирования банков. В результате в 2020-2021 гг. наблюдался прирост кредитования: объём кредитов юридическим лицам вырос на 16,1 %, а ипотечных – на 25,1 %. Благодаря принятым решениям в области ценовой политики и регулированию ключевой ставки, удалось постепенно понизить динамику инфляции [4]. Однако уже в 2022 г., на фоне геополитической эскалации и введения беспрецедентных санкций, Банк России был вынужден резко повысить ставку до

20 %, чтобы остановить отток капитала и девальвацию рубля. Хотя курс рубля стабилизировался, резкое ужесточение ДКП привело к сжатию кредитования, замедлению инвестиционной активности и росту просроченной задолженности в секторах, зависимых от импортных компонентов.

Более того, политика «дешёвых денег» в 2020-2021 гг. способствовала формированию внутренних дисбалансов. Рост потребительского кредита (на 20,1 % за 2020-2021гг.) опережал рост реальных доходов населения, что увеличило долговую нагрузку домохозяйств до 12,5 % ВВП к концу 2021 г. В условиях ограниченного доступа к международным рынкам капитала и слаборазвитого внутреннего фондового рынка избыточная ликвидность не трансформировалась в производственные инвестиции, а уходила в спекулятивные активы или валютные сбережения.

Все эти процессы напрямую угрожают экономической безопасности Российской Федерации. Согласно Стратегии экономической безопасности до 2030 года, ключевыми угрозами являются отсутствие финансовой стабильности рынка, высокие показатели долговой нагрузки в экономике, а также зависимость от внешних источников финансирования [2]. Политика «дешёвых денег», особенно в условиях санкционного давления, усиливает эти угрозы: она создаёт краткосрочную иллюзию роста, но подрывает финансовую устойчивость банковского сектора, повышает уязвимость к валютным и инфляционным шокам и ограничивает пространство для манёвра в будущем. Таким образом, эмпирические данные, как на международном, так и на российском уровне подтверждают, что несбалансированное применение экспансионистской ДКП несёт существенные риски для финансовой стабильности и, как следствие, для экономической безопасности государства.

Проблема денежно-кредитной политики в современных условиях заключается в противоречии между краткосрочными целями макроэкономической стабилизации – стимулированием роста, поддержанием занятости и смягчением последствий внешних шоков и долгосрочными задачами обеспечения финансовой устойчивости и экономической безопасности. Центральные банки, особенно в условиях кризисов, оказываются перед выбором: либо придерживаться строгой инфляционной дисциплины и рисковать глубокой рецессией, либо временно отойти от предпосылок инфляции в пользу поддержки ликвидности и кредитования, но тем самым закладывать основы будущих дисбалансов. Эта дилемма особенно обострилась после 2008 года, когда политика «дешёвых денег» стала нормой, а ещё больше – после 2022 года, когда геополитические потрясения и санкционное давление лишили многие страны, включая Россию, возможности полагаться на традиционные механизмы макроэкономической коррекции.

Заключение

Одним из ключевых направлений преодоления этой дилеммы является развитие макропруденциального регулирования – набора мер, направленных на предотвращение системных рисков в финансовом секторе. В отличие от микропруденциального надзора, ориентированного на устойчивость отдельных институтов, макропруденциальный подход фокусируется на циклических и структурных уязвимостях всей финансовой системы. Например, сдерживание рисков, которая направлена на охлаждение "перегретых" сегментов рынка, например, через прямые ограничения на выдачу слишком рискованных кредитов населению с высокой долговой нагрузкой, накопление резервов, она создает запас прочности финансовой системы, обязывая банки формировать дополнительные буферы капитала на случай будущих кризисов, точечное регулирование, которая обеспечивает дифференцированный подход, когда более строгие меры применяются именно к тем операциям и активам, которые несут в себе наибольшую потенциальную угрозу для стабильности [9]. Банк России начал внедрять элементы макропруденциального регулирования с 2014 года, а после 2020 года активизировал меры по контролю за долговой нагрузкой домохозяйств и ограничению рисков в ипотечном сегменте. Однако, эффективность таких мер в России ограничена слабой диверсификацией финансового сектора, высокой концентрацией банковской системы и доминированием краткосрочного потребительского кредитования.

Важным условием устойчивости является также координация денежно-кредитной и бюджетной политики. В условиях санкций и ограниченного доступа к внешним заимствованиям монетарная политика не может компенсировать структурные недостатки фискальной стратегии. Например, если бюджетная политика стимулирует спрос через рост госрасходов без соответствующего повышения предложения, это усиливает инфляционное давление, что вынуждает центральный банк ужесточать ДКП, сводя на нет эффект от фискальных мер. Напротив, скоординированный подход – когда бюджет направляет ресурсы на повышение производительности (инфраструктура, технологии, человеческий капитал), а ДКП обеспечивает стабильную макросреду – создаёт условия для устойчивого роста без перегрева. В российской практике такая координация остаётся формальной: несмотря на существование «правила бюджетной политики», в 2022-2023 гг. наблюдался значительный профицит бюджета при одновременном сжатии кредитования, что свидетельствует о недостаточной синхронизации инструментов.

Для обеспечения экономической безопасности необходимо расширить целевой ориентир денежно-кредитной политики за пределы инфляционного таргетирования. Современные исследования всё чаще указывают на необходимость двойного мандата: контроль инфляции и мониторинг финансовой стабильности [7]. В этом контексте Банк России уже делает шаги в сторону «гибкого таргетирования инфляции», допуская временные отклонения от цели в 4 % в случае экзогенных шоков. Однако этого недостаточно. Требуется институционализация финансовой стабильности как равноправной цели ДКП, что предполагает:

1) регулярный мониторинг рыночных пузырей с использованием индикаторов, таких как credit-to-GDP gap;

2) раннее выявление уязвимостей в корпоративном и домохозяйственном секторах;

3) развитие стресс-тестирования с учётом геополитических и санкционных сценариев. Кроме того, в

условиях технологических вызовов и роста теневой финансовой активности (криптоактивы, P2P-кредитование) необходимо расширять периметр регулирования и повышать прозрачность небанковского сектора.

Наконец, особое значение приобретает укрепление национальной финансовой инфраструктуры как основы экономической безопасности. Это включает развитие внутреннего рынка капитала (гособлигаций, корпоративных облигаций, фондового рынка), снижение зависимости от иностранной валюты в кредитовании и расчётах, а также стимулирование использования национальных платёжных систем и финансовых инструментов. Только при наличии глубокого и ликвидного внутреннего рынка политика «дешёвых денег» сможет эффективно трансформироваться в реальные инвестиции, а не в спекулятивные потоки. Таким образом, выход из дилеммы «дешёвых денег» в аспекте финансовой стабильности возможен только через комплексный подход, сочетающий гибкую монетарную стратегию, пруденциальное регулирование, межполитический координационный механизм и укрепление национальной финансовой архитектуры в интересах обеспечения экономической безопасности.

Источники:

1. Перспективы развития банковского сектора на основе развития финтех-индустрии / О. М. Бережных, Т. Е. Хорольская, П. Д. Погорелова, В. О. Мишина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 1(57). – С. 471-476. – EDN URORBR.
2. «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. N 208 https://base.garant.ru/71672608/.
3. Об Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2021 год и период 2022 и 2023 годов: Постановление государственной думы Рос. Федерации от 25.11.2020 № №9206-7 // Председатель Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации 2020. № 9206-7 ГД https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366866/2c9bbcdacf8d40bdca8a5c1e84f5ba3b81e9f45e/.
4. Бережных, О. М. Денежно-кредитная политика банка России в период санкций / О. М. Бережных, И. Е. Богданова // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов : Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Сборник научных статей X международной научно-практической конференции. (06 декабря 2024 г.), Орёл, 06 декабря 2024 года. – Орёл, 2024. – С. 12-15. – EDN ZHEZYA.
5. С.В. Науменкова, И.В. Соркин, Б.В. Приходько Трансформация роли и функций центральных банков в посткризисный период // Экономика и банки. 2014. №1. С. 7 https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-roli-i-funktsiy-tsentralnyh-bankov-v-postkrizisnyy-period/viewer.
6. Д. Пападимитриу, Р. Рэй «Стабилизируя нестабильную экономику» Хаймана Мински — двадцать лет спустя // Экономическая политика. 2016. №2. https://cyberleninka.ru/article/n/stabiliziruya-nestabilnuyu-ekonomiku-haymana-minski-dvadtsat-let-spustya/viewer.
7. Е.Ю. Соколова Современные особенности денежно-кредитной политики ведущих стран мира // Пространственная экономика. 2019. №3. С. 147 https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-osobennosti-denezhno-kreditnoy-politiki-veduschih-stran-mira/viewer.
8. Ключевая ставка Банка России | Банк России // Центральный банк Российской Федерации | Банк России 2025 URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/.
9. Инструменты макропруденциальной политики | Банк России // Центральный банк Российской Федерации | Банк России 2025 URL: https://cbr.ru/finstab/instruments/.
10. Госдолг Японии достиг рекордного уровня // ТАСС 2025 URL: https://tass.ru/ekonomika/23097061.
11. Уолл-стрит снова проигнорировала шатдаун и поставила новые рекорды за счет ИИ //| Главное о миллиардерах, бизнесе, финансах и инвестициях в России и мире 2025. URL: https://www.forbes.ru/investicii/547117-uoll-strit-snova-proignorirovala-satdaun-i-postavila-novye-rekordy-za-scet-ii.
12. Федеральная резервная система США, ФРС // TAdviser – портал выбора технологий и поставщиков 2025 URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Федеральная_резервная_система _США,_ФРС_(Federal_Reserve_System,_Fed).

О.М. Бережных – к.э.н., доцент кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, olg_por@mail.ru,

О.М. Berezhnykh – candidate of economic sciences, associate professor of the department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

М.Г. Комлацкая – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, mariakomlackaa@gmail.com,

M.G. Komlatskaya – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.В. Зоренко – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, arina.zorenko@mail.ru,

A.V. Zorenko – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

М.В. Романенко – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, mari.romanenko.006@mail.ru,

M.V. Romanenko – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

САНКЦИОННОЕ ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ СИСТЕМУ: УГРОЗЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ
SANCTIONS IMPACT ON THE FINANCIAL SYSTEM: THREATS TO ECONOMIC SECURITY AND COUNTERMEASURE MECHANISMS

Аннотация. В условиях обострения геополитической конкуренции санкционное давление превратилось из точечного инструмента в системный фактор, оказывающий глубокое воздействие на национальные экономики. Особую актуальность приобретает анализ последствий для финансовой системы, от устойчивости которой напрямую зависит экономическая безопасность и суверенитет государства. Целью данного исследования является комплексный анализ угроз, возникающих в результате целенаправленного санкционного давления на финансовую систему, и разработка на этой основе модели механизмов противодействия. В работе анализируется эволюция современных санкционных режимов, выявляются ключевые каналы трансмиссии рисков для стабильности банковского сектора, валютного и долгового рынков, а также оценивается эффективность механизмов нейтрализации этих угроз. Сделан вывод о том, что эффективное противодействие требует сбалансированного сочетания оперативных адаптационных мер и стратегических инициатив по построению альтернативной финансовой инфраструктуры.

Abstract. In the context of increased geopolitical competition, sanctions pressure has turned from a point tool into a systemic factor that has a profound impact on national economies. The analysis of the consequences for the financial system, on the stability of which the economic security and sovereignty of the state directly depends, becomes particularly relevant. The purpose of this study is a comprehensive analysis of the threats arising from targeted sanctions pressure on the financial system, and the development of a model of counteraction mechanisms on this basis. The paper analyses the evolution of modern sanctions regimes, identifies key channels of risk transmission for the stability of the banking sector, currency and debt markets, and assesses the effectiveness of mechanisms to neutralise these threats. It is concluded that effective counteraction requires a balanced combination of operational adaptation measures and strategic initiatives to build an alternative financial infrastructure.

Ключевые слова: экономическая безопасность, финансовый суверенитет, санкционное давление, финансовая система, банковский сектор, валютная стабильность, механизмы противодействия, дедолларизация, альтернативные платежные системы.

Keywords: economic security, financial sovereignty, sanctions pressure, financial system, banking sector, currency stability, counteraction mechanisms, de-dollarisation, alternative payment systems.

Введение

В условиях обострения геополитической конкуренции и переформатирования глобального экономического порядка санкционное давление превратилось из точечного инструмента внешней политики в системный фактор, оказывающий глубокое воздействие на все аспекты развития национальных экономик. Особую актуальность приобретает анализ последствий подобного давления для финансовой системы, которая по своей сути является кровеносной системой государства, от устойчивости которой напрямую зависит его экономическая безопасность и суверенитет. Современные санкционные режимы, характеризуемые своей транснациональностью и экстерриториальностью, целенаправленно атакуют ключевые узлы финансовой инфраструктуры, создавая комплексные вызовы, требующие не менее комплексных ответов.

Проблема санкционного давления является предметом активного изучения в научной среде, однако динамично меняющаяся реальность требует постоянного обновления методологического аппарата и переоценки существующих подходов. Если ранние исследования были в основном сфокусированы на анализе эффективности торговых эмбарго и точечных ограничений, то современный научный дискурс сместился в сторону изучения последствий финансовой изоляции, использования современных технологий в качестве инструмента принуждения и формирования новых архитектур финансовой устойчивости [8]. Несмотря на значительный массив работ, посвященных как общей теории санкций, так и конкретным случаям их применения, сохраняется дефицит комплексных исследований, которые бы объединяли анализ угроз, исходящих от всего спектра финансовых ограничений, с системной оценкой адаптационного потенциала национальной экономики и ее финансового сектора.

Целью настоящего исследования является проведение комплексного анализа угроз экономической безопасности, возникающих в результате целенаправленного санкционного давления на финансовую систему, и разработка на этой основе модели механизмов противодействия, адекватных современным вызовам. Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются следующие задачи: анализируется эволюция и типология современных санкционных режимов, выявляются и систематизируются ключевые каналы трансмиссии санкционных рисков для стабильности банковского сектора, валютного и долгового рынков, а также оценивается эффективность существующих и перспективных механизмов нейтрализации этих угроз, начиная от оперативных адаптационных мер и заканчивая стратегическими инициативами по построению альтернативной финансовой инфраструктуры.

Основная часть исследования

Исторически санкции являлись инструментом внешней политики, преимущественно принимавшим форму

торговых эмбарго или заморозки активов отдельных государств. Экономические санкции, с которыми на протяжении своей советской и постсоветской истории приходилось сталкиваться России, ограничительные меры в сферах внешней торговли и финансов, коммуникаций на различных уровнях, включая научный и культурный обмен, спорт и др., все более широко применяются для решения различных внешнеполитических задач [15]. Однако в начале XXI века, и особенно в последнее десятилетие, произошла качественная трансформация природы санкционных режимов [1]. Они эволюционировали от относительно простых и ограниченных по охвату мер в сложную, многоуровневую систему ограничений, нацеленную на ключевые сектора экономики и системообразующие элементы финансовой инфраструктуры. Этот переход от классических моделей к современной «санкционной войне» характеризуется их тотальностью и изощренностью, когда ограничительные меры становятся не просто наказанием, а инструментом стратегического сдерживания и принуждения к изменению политического курса.

Ключевой чертой современных санкций является их целенаправленный, или «точечный», характер, сменивший устаревшую парадигму всеобщих эмбарго. Теория «точечных санкций» предполагает нанесение максимального ущерба правящим элитам и стратегическим отраслям при минимизации негативных последствий для гражданского населения. Однако на практике эта теория претерпела значительные изменения [3]. Сегодняшние режимы сочетают в себе как точечные удары по конкретным физическим и юридическим лицам (персональные санкции), так и масштабные секторальные ограничения, способные парализовать целые отрасли экономики, такие финансовый сектор, энергетика или высокотехнологичная промышленность. Особую разрушительную силу приобрели финансовые санкции, которые включают в себя запрет на операции с долговыми обязательствами суверена и корпораций, блокировку активов ключевых экономических агентов и, что наиболее значимо, отключение кредитных организаций от глобальной финансовой коммуникации.

Важнейшим элементом ужесточения санкционного режима стало активное использование практики вторичных санкций. В отличие от первичных, которые запрещают лицам из юрисдикции-инициатора вести бизнес с целевым объектом, вторичные санкции создают экстерриториальный эффект [14]. Они угрожают ограничительными мерами любым компаниям и финансовым институтам по всему миру, включая третьи страны, если те осмелятся вести бизнес с объектом первичных санкций. Подобный механизм вынуждает глобальные корпорации и банки выбирать между сотрудничеством с санкционированной страной и доступом к рынкам и финансовой системе инициаторов санкций, что, по сути, принуждает их к соблюдению чужих правил игры независимо от места их регистрации.

В системе национальных приоритетов экономическая безопасность выступает фундаментальным условием суверенного развития, устойчивости государства к внешним и внутренним вызовам и угрозам. Применительно к финансовой сфере эта категория приобретает конкретное и многогранное звучание. Экономическая безопасность финансовой системы представляет собой такое качественное состояние ее институтов, инфраструктуры и механизмов функционирования, которое обеспечивает бесперебойное и эффективное выполнение финансовой системой своих ключевых функций даже в условиях дестабилизирующего внешнего воздействия, включая санкционное давление [7]. Это не статичный, а динамический показатель, отражающий способность системы к самовосстановлению, адаптации и развитию вопреки существующим рискам.

Для оценки экономической безопасности финансовой системы используют индикаторный, многофакторный и системный методы, а также интегральные показатели. На практике это выражается в анализе различных показателей, таких как объем ВВП, уровень инфляции, дефицит бюджета, платежеспособность, финансовая устойчивость, а также других функциональных, ситуационных и факторных индикаторов, устойчивость банковского сектора, стабильность национальной валюты, управляемость государственного долга и доступ к ликвидности и бесперебойность расчетов.

В контексте санкционных ограничений понятие экономической безопасности неразрывно связывается с категорией финансового суверенитета, то есть способности государства проводить независимую денежно-кредитную и финансовую политику и контролировать свою критически важную финансовую инфраструктуру [4].

Одним из наиболее уязвимых направлений санкционного удара является сфера валютной и долговой стабильности, поскольку именно здесь пересекаются интересы государства, корпораций и населения, а последствия нарушений носят макроэкономический, общесистемный характер. Краеугольным камнем валютной стабильности любой страны являются золотовалютные резервы, выполняющие функцию стратегического буфера против внешних шоков. Беспрецедентной по своему масштабу угрозой стала практика «замораживания» или блокировки значительной части этих резервов [2]. Данная мера имеет двоякий разрушительный эффект, лишая центральный банк ключевого инструмента для проведения валютных интервенций и нанося удар по репутационной составляющей. Сравнительный анализ банковских систем до санкционных ограничений и после приведен в таблице (1).

Таблица 1 – Изменения в положении ведущих банков в условиях санкционного давления

Критерий	ПАО Сбербанк	Банк ВТБ (ПАО)	АО «АЛЬФА-БАНК»
До санкций	Лидер рынка, международные операции	Государственный банк с зарубежными активами	Крупный частный банк
Последствия санкций	Уход с Запада, переход на «Мир»	Блокировка активов за рубежом	Санкции против акционеров
Основные потери	Европейский бизнес, SWIFT	Международные корреспондентские счета	Международные операции
Адаптация	СПФС, импортозамещение IT	Государственная поддержка, внутренний рынок	Пересмотр стратегии

Источник: составлено авторами на основе анализа сведений официальных источников [9, 10]

Не менее серьезные вызовы санкционное давление создает для долговой стабильности. Ограничения на операции с государственным долгом, включая запрет на покупку новых суверенных еврооблигаций, ведут к фактической изоляции страны от международных рынков капитала [13]. Это лишает правительство одного из ключевых источников финансирования дефицита бюджета и рефинансирования старой задолженности. Более того, искусственно созданные сложности с обслуживанием внешнего долга могут быть квалифицированы международными рейтинговыми агентствами как технический дефолт, что наносит сокрушительный удар по кредитному рейтингу государства.

Санкционное давление на финансовую систему не замыкается исключительно на ней самой; его наиболее разрушительные последствия проявляются в реальном секторе экономики, который является основой производства, занятости и формирования ВВП [9].

Для оценки последствий введения санкционных ограничений в разных странах, был проведен корреляционный анализ, результаты которого представлены в таблице (2).

Таблица 2 – Последствия санкционных ограничений для разных ведущих стран.

Критерий	Россия	США	Германия
Производство	Разрыв цепочек поставок, технологическая изоляция, рост издержек	Рост затрат в отдельных отраслях, нарушение поставок материалов	Остановка энергоемких производств, деиндустриализация
Занятость	Отток квалифицированных кадров, рост безработицы в автопроме и IT	Точный рост в зависимых отраслях, приток специалистов	Рост безработицы в промышленности, риск оттока кадров
ВВП	Падение экспортных доходов, изоляция от инвестиций, высокая инфляция	Снижение доходов компаний, рост инфляции, замедление инвестиций	Рекордный дефицит торгового баланса, снижение инвестиций в промышленность

Источник: составлено авторами по данным официальных источников [9, 10]

Возникающие здесь угрозы носят производный, но оттого не менее опасный характер, формируя порочный круг, где проблемы финансового сектора усугубляют кризис в реальном, а его спад, в свою очередь, возвращается в финансовую систему в виде новых убытков и рисков. Первостепенной угрозой для реального сектора становится разрыв глобальных цепочек добавленной стоимости. Санкции, ограничивающие доступ к критическому импорту, парализуют целые отрасли.

Наряду с этим, мощнейший удар наносится по инвестиционному климату и долгосрочному потенциалу развития. Разумеется, инвестиционная привлекательность зависит в первую очередь от экономических условий. Однако нельзя не учитывать политические и социальные условия, в которых действует инвестор. Исходя из этого, мы видим, что на состояние инвестиционного климата влияет ряд факторов. Они могут оказывать влияние как негативное, так и позитивное. Страна, находящаяся под интенсивным санкционным режимом, автоматически воспринимается международным инвестиционным сообществом как зона повышенного, а зачастую и неприемлемого риска. Это приводит к масштабному оттоку прямых и портфельных иностранных инвестиций, «замораживанию» уже запущенных проектов и прекращению сотрудничества в области трансфера технологий [13].

В ответ на непосредственные шоки, вызванные санкционным давлением, государства вынуждены незамедлительно применять комплекс реактивных и адаптационных мер. Стабилизация валютного рынка становится первоочередной задачей в условиях спекулятивного давления и ажиотажного спроса на иностранную валюту. Для этого центральные банки и правительства используют набор как рыночных, так и административных инструментов [5]. На начальном этапе в ход идут масштабные валютные интервенции, целью которых является сглаживание волатильности и недопущение обвальной девальвации национальной валюты. Однако в ситуации, когда значительная часть резервов заблокирована, возможности для таких интервенций резко ограничены, что вынуждает власти прибегать к более жестким административным мерам.

Параллельно реализуются меры по поддержке ликвидности банковской системы, которая испытывает острый стресс из-за оттока вкладов, блокировки активов и проблем с международными расчетами. Они включают как регуляторные послабления, так и инструменты центрального банка. Дополнительные меры могут касаться влияния на капитал и управления активами. Центральный банк выступает в роли кредитора последней инстанции, предоставляя кредитным организациям рублевые средства через различные механизмы [10]. Это предотвращает цепную реакцию банковских банкротств, вызванную кризисом ликвидности. В крайних случаях, когда под угрозой оказываются системообразующие кредитные организации, государство инициирует их санацию, целью которой является недопущение паники среди вкладчиков и сохранение платежной инфраструктуры [6].

В отличие от реактивных мер, нацеленных на немедленную стабилизацию, проактивные и стратегические механизмы противодействия ориентированы на долгосрочную перспективу. Их задача – не просто адаптироваться к санкционному режиму, а кардинально изменить архитектуру финансовой системы, снизив ее уязвимость от подобных давлений в будущем.

Ключевым стратегическим направлением является постепенный отказ от доминирования доллара США и других «недружественных» валют в международных расчетах. Этот процесс, известный как дедолларизация, реализуется через активное стимулирование использования национальных валют во внешнеторговых операциях.

Вторым стратегическим элементом является последовательная дерискация и структурное оздоровление финансовой системы. Это предполагает целенаправленное снижение зависимости от иностранного капитала, как на суверенном, так и на корпоративном уровне [10]. Государство стимулирует компании к рефинансированию внешних долгов за счет внутренних заимствований и способствует развитию глубокого и ликвидного внутреннего рынка капитала. Важным аспектом является работа с «токсичными» активами, которая может включать

создание специальных институтов для санации проблемных долгов.

Третье направление связано с активным развитием финансового партнерства с «незападными» центрами и углублением интеграции в альтернативные экономические союзы. В условиях ограниченного доступа к традиционным европейским и американским рынкам капитала, государство ориентируется на привлечение инвестиций и развитие кооперации с финансовыми центрами Азии и Ближнего Востока. Стратегический курс на усиление взаимодействия в рамках БРИКС, ЕАЭС, ШОС и других объединений открывает доступ к новым рынкам сбыта, источникам финансирования и технологиям [12].

Проведенное исследование позволяет констатировать, что санкционное давление на финансовую систему представляет собой комплексный и многогранный вызов экономической безопасности государства, выходящий далеко за рамки традиционных финансовых рисков. Современные санкционные режимы, эволюционировавшие в сторону тотального и экстерриториального характера, целенаправленно атакуют ключевые элементы финансовой стабильности. Анализ показал, что угрозы носят системный и синергетический характер, когда шок в одной области немедленно транслируется в другие, формируя порочный круг дестабилизации.

На основе анализа предлагается трёхуровневая модель противодействия санкциям в финансовой сфере. Первый, реактивный уровень, нацелен на краткосрочную стабилизацию. Он включает валютные интервенции, контроль за движением капитала, а также экстренные меры по поддержке ликвидности банков и санацию системообразующих кредитных организаций для предотвращения паники.

Второй, адаптационный уровень, решает среднесрочные задачи перестройки финансовой системы. Ключевые усилия здесь сосредоточены на развитии национальной платёжной инфраструктуры, таком как продвижение системы «Мир», и на стимулировании международных расчётов в национальных валютах. Параллельно проводится политика дерискинга – снижение зависимости от иностранного капитала и развитие внутреннего рынка заимствований.

Третий, стратегический уровень, формирует долгосрочную основу для финансового суверенитета. Главные направления – это глубокая дедолларизация экономики, создание альтернативной финансовой инфраструктуры в партнёрстве со странами БРИКС и ШОС, а также активное развитие собственных финансовых технологий и IT-решений для обеспечения технологической независимости.

Для реализации этой модели требуется координационная работа государственных органов, регулятора и финансовых институтов, включая создание межведомственных рабочих групп и дорожных карт, а также привлечение экспертного сообщества для оценки эффективности мер.

Заключение

В качестве обобщения ключевых результатов исследования можно сделать следующие выводы.

Во-первых, угрозы носят структурный и стратегический характер. Речь идет не о временных трудностях, а о фундаментальном изменении условий функционирования финансовой системы;

Во-вторых, эффективность противодействия зависит от сбалансированности реактивных и проактивных мер. Реактивные меры жизненно необходимы для купирования острого кризиса, но они не являются долгосрочным решением.

В-третьих, успех адаптации определяется способностью к быстрой институциональной и технологической трансформации. Создание и масштабирование национальных платежных систем и выстраивание новых, безопасных цепочек международного сотрудничества требуют наличия соответствующих компетенций, технологий и гибкой регуляторной среды [11].

На основе проведенного анализа в качестве механизмов противодействия санкционному давлению органам государственной власти целесообразно сосредоточение на дальнейшем развитии и международном продвижении альтернативных финансовых инфраструктур. Необходимо ускорить процесс дедолларизации внешней торговли через заключение двусторонних валютных соглашений с ключевыми партнерами. Приоритетной для финансовых организаций видится стратегия глубокого дерискинга, включающая диверсификацию активов, сокращение зависимости от иностранного фондирования и активное внедрение импортозамещающих IT-решений.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются оценка долгосрочных макроэкономических последствий жизни в условиях перманентных санкций, сравнительный анализ эффективности различных моделей противодействия на примере разных стран, а также изучение влияния цифровых валют на архитектуру финансового суверенитета в новых условиях.

Таким образом, санкционное давление, несмотря на всю свою разрушительность, выступает и как мощный катализатор структурных изменений. Оно с неизбежностью заставляет пересматривать устоявшиеся модели интеграции в глобальную экономику, активизируя поиск внутренних резервов роста и стимулируя создание более самодостаточной и устойчивой к внешним шокам финансовой системы.

Источники:

1. Глазьев С. Ю. О внешних угрозах экономической безопасности России // Вопросы экономической безопасности. – 2022. – № 1. – С. 5-15.
2. Линейкин, М. М. Основные тренды развития фондового рынка России / М. М. Линейкин, О. М. Бережных // Наука и инновации. Искусственный интеллект в современном мире : материалы Международной научно-практической конференции. Электронный ресурс, Краснодар, 27 февраля 2024 года. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2024. – С. 161-168. – EDN YGRHXS.
3. Бережных, О. М. Значение долларизации в денежной системе / О. М. Бережных, Е. А. Барилко // Финансы и экономика в эпоху цифровых трансформаций : Материалы международной научно-практической конференции, Краснодар, 09–11 декабря 2024 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2025. – С. 205-209. – EDN XQODVF.

4. Кокшаров А. В. Финансовый суверенитет в условиях глобальной нестабильности: монография. – М.: Проспект, 2022. – 256 с.
5. Моисеев С. Р. Дедолларизация и развитие национальной финансовой инфраструктуры: вызовы для денежно-кредитной политики // Деньги и кредит. – 2023. – № 2. – С. 30-45.
6. Навой А. В. Устойчивость банковского сектора к внешним шокам: диагностика и меры укрепления // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28. – № 12 (804). – С. 2135-2157.
7. Рахимов Т. Р. Экономическая безопасность: финансовые аспекты: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2021. – 320 с.
8. Шаститко А. Е., Авдашева С. Б. Санкции как фактор структурных изменений в экономике: институциональный анализ // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 4 (56). – С. 178-185.
9. Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара. Российская экономика в 2021–2023 годах: тенденции, шоки, адаптация. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2023. – 180 с.
10. Обзор финансовой стабильности / Центральный банк Российской Федерации. – 2023. – Вып. 3 (июль-сентябрь).
11. Петровская М. А., Зайцев А. В. Альтернативные платежные системы и дедолларизация в условиях санкций // Журнал мировых торговых отношений. – 2023. – Т. 57. – № 2. – С. 45-58.
12. Всемирный банк. Экономические последствия войны в Украине и санкций против России // Группа Всемирного банка. – 2023.
13. Шаститко А. Е., Авдашева С. Б. Санкции как фактор структурных изменений в экономике: институциональный анализ // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 4 (56). – С. 178-185.
14. Фонд Карнеги за Международный Мир. Навигация по санкциям: инструментарий для понимания и противодействия экономическому принуждению. – 2023.
15. Масальский М.Г. Экономические санкции. Влияние экономических санкций на Российскую Федерацию// Экономика и социум . – 2022. – № 4-3(95). – С.95-97.

Т.Г. Гурнович – д.э.н., профессор кафедры организации производства и инновационной деятельности, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, gurnovich@inbox.ru,

T.G. Gurnovich – doctor of economics, professor of the organization of production and innovation, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.С. Лозгачева – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, lozgacheva0088@mail.ru,

D.S. Lozgacheva – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.С. Святуха – обучающийся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, sasha.svjatuha@mail.ru,

A.S. Svyatukha – student of the faculty of economics, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ВЛИЯНИЕ БЮДЖЕТНО-НАЛОГОВЫХ МЕХАНИЗМОВ НА МЕЖОТРАСЛЕВЫЕ БАЛАНСЫ В АПК РОССИИ
THE IMPACT OF FISCAL MECHANISMS ON INTERSECTORAL BALANCES IN THE RUSSIAN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Аннотация. В статье рассматривается влияние бюджетно-налоговых механизмов на межотраслевые балансы в агропромышленном комплексе (АПК) России. Также проанализирована роль государственной поддержки, включая прямые субсидии, льготные кредиты и специальные налоговые режимы (ЕСХН, нулевые ставки НДС и налога на прибыль), в условиях высокой капиталоемкости и длительности производственных циклов, а также климатических рисков характерных для данной отрасли. Уделено внимание и противоречию между целями поддержки АПК и реальным воздействием (например, структурная диспропорция между растениеводством и животноводством). С помощью комплексного анализа статистических данных Росстата и ФАС, был сделан вывод о необходимости использования сбалансированных финансовых инструментов для повышения конкурентоспособности АПК. Также были предложены рекомендации по совершенствованию политики и устойчивого развития АПК.

Abstract. The article examines the impact of budgetary and tax mechanisms on intersectoral balances in the agro-industrial complex of Russia. The article also analyzes the role of government support, including direct subsidies, preferential loans and special tax regimes (ESCN, zero VAT and income tax rates), in conditions of high capital intensity and duration of production cycles, as well as climate risks specific to this industry. Attention is also paid to the contradiction between the goals of supporting agriculture and the actual impact (for example, the structural disparity between crop production and animal husbandry). With the help of a comprehensive analysis of statistical data from Rosstat and the Federal Antimonopoly Service, it was concluded that it is necessary to use balanced financial instruments to increase the competitiveness of the agro-industrial complex. Recommendations on improving the policy and sustainable development of the agro-industrial complex were also proposed.

Ключевые слова: межотраслевые балансы, агропромышленный комплекс, бюджетно-налоговая политика, субсидии, государственная поддержка, налоговые льготы, структурные диспропорции.

Keywords: intersectoral balances, agro-industrial complex, fiscal policy, subsidies, government support, tax incentives, structural imbalances.

В современных условиях сельское хозяйство России (АПК) сталкивается с рядом проблем. Одной из таковых является угроза продовольственной безопасности. Устойчивость продовольственной безопасности напрямую зависит от эффективности взаимосвязи ключевых секторов, таких как логистика, торговля, производство и перерабатывающая промышленность. Баланс агропромышленного комплекса – это сложная система финансовых потоков, ресурсов, которые влияют на макроэкономические колебания. Налоговый механизм считается основным инструментом влияния на эти балансы Правительством РФ. Актуальность изучаемой денежно-кредитной политики постоянно возрастает, так как в этом анализе существует ряд пробелов.

Существует разница между целями налогово-бюджетной политики и ее реальным воздействием на локальных участников рынка. Мерами прямой поддержки являются субсидии сельхозпроизводителям, которые помогают связать звенья цепочки со стимулами конечных пользователей. Отсутствие макроэкономического анализа и недооценки микроэкономической деятельности предприятия в соответствующей отрасли способствовало возникновению проблем.

Также АПК сталкивается с рядом системных проблем. Особенность агропромышленного комплекса – это взаимосвязь экономики и биологии. Высокая зависимость этого сектора от государства является объективно структурной необходимостью. В данном бизнесе существует множество рисков и капиталовложений, поэтому государство и выступает в роли страховщика. Простыми словами АПК – это производство с длинным циклом

окупаемости и довольно высокими и тяжело прогнозируемыми рисками. Государственная поддержка является в этом секторе «подъемным краном», так как частный инвестор без системы государственных гарантий, компенсационных программ не захочет нести такие потери в условиях риска.

Другим ключевым вызовом для эффективности АПК являются структурные диспропорции, которые подрывают его сбалансированность. Так, например, с одной стороны животноводство, требующее немаленьких затрат на корм, строительство инновационных комплексов, которые с каждым годом модернизируются, на логистику, а с другой экспортно-ориентированное растениеводство, которое довольно часто показывает высокую рентабельность. Такой перекос создает угрозу обеспечения населения белковыми продуктами и зависимости от импорта страны в этом сегменте.

Другой диспропорцией является тот факт, что Россия является крупным производителем сырья, как зерна, так и молока, но переработка данного сырья развита очень слабо, что влечет за собой потерю добавленной стоимости, а также неэффективное использование ресурсов, в том числе труд и энергию, использование земли. Огромной проблемой является то, что мы продаем сырье, а затем покупаем обратно продукты его переработки, что впоследствии приводит к снижению конкурентоспособности на мировом рынке, где побеждают те, кто предлагает готовые качественные и технологические решения для пищевой промышленности.

Трансмиссионный механизм государственной поддержки АПК заключается в сравнительной характеристике эффективности инструментов. Например, что необходимо для снижения диспропорции путем увеличения рентабельности животноводства (прямых дотаций или компенсация процентной ставки кредита). Также необходимо обратить внимание, что господдержка может не только помогать, но и калечить, поддерживая то, что должно было еще давно уйти с рынка. Так, например, распределение бюджетных средств может спровоцировать коррупционные риски, создавая неравные условия конкуренции.

Целью исследования является оценка влияния государственной поддержки (субсидии, налоги) на межотраслевой баланс агропромышленного комплекса и разработка практических рекомендаций

В основе анализа лежит комплексный метода, который сочетает в себе количественный и качественный методы. Для достижения цели используются методы сбора статистических данных, а также анализ показателей основных отраслей сельского хозяйства, в том числе данных Росстата, ФАС.

Функционирование агропромышленного комплекса определяется взаимосвязью экономических законов и биологических процессов. Эта специфика заключается в том, что структурный дисбаланс – это не временное отклонение, а системная характеристика, которая требует целенаправленного управления через бюджетно-налоговые инструменты. Ключевыми аспектами являются, например, капиталоемкость. Производственный цикл занимает месяцы, а то и годы. Строительство современных животноводческих комплексов и закладка многолетних насаждений требует больших первоначальных вложений, а их окупаемость во многом зависит и задерживается от неопределенности. В молочном хозяйстве период «инвестиции-строительство-формирование стада-производство молока» может происходить более 7 лет. В растениеводстве цикл короче, но при этом существует высокие риски потери урожая, которые вынуждают создание страховых резервов, тем самым замораживая капитал.

Производители в сфере АПК зачастую становятся заложниками таких факторов как засуха, заморозки, различных биологических угроз и цикличности биологических процессов. Эти факторы создают проблемы с неэластичностью спроса и резкие колебания цен на продукты питания. Как сообщил первый заместитель министра сельского хозяйства Елена Фастова, в сельском хозяйстве России будет обязательно введено обязательное страхование урожая как условие получения льготных кредитов. Такое нововведение ожидается в 2027 году [5].

Отрасли, связанные с сельским хозяйством, конкурируют с другими секторами не только на рынке сбыта, но и в других областях рынка ключевых ресурсов. Конкуренция за землю пропорциональна плодородию почвы, поэтому за такие угодья ведется борьба с сельским хозяйством, а также с городской застройкой. Работа в сельской местности менее привлекательна, а сезонные и высокие физические нагрузки усугубляют нехватку рабочей силы. Из-за высокого риска и долгосрочной окупаемости инвестиционные проекты в сельскохозяйственные проекты менее привлекательны для инвесторов, нежели в другие отрасли.

Следствием этих факторов является отсутствие частных инвестиций в наиболее опасные и капиталоемкие отрасли агропромышленного комплекса. Государство выполняет же незаменимые функции:

1. страхователя: компенсирует катастрофические риски с помощью субсидированных планов страхования и выплат в чрезвычайных ситуациях;
2. обеспечивает создание необходимой инфраструктуры, которая не является частью проекта частного предприятия, которая очень важна для всего сектора;
3. сглаживает ценовые пики и падение цен с помощью ипотечных сделок, обеспечивая при этом предсказуемую среду для производителей.

Любое участие государства в агропромышленном комплексе, которое выражается в бюджетно-налоговом механизме, обречено либо на стагнацию, либо на развитие, что и приводит к росту структурного дисбаланса.

Финансовая нагрузка на экономику в целом возросла, это стало причиной для долгосрочных инвестиций в сельское хозяйство. Налоговый механизм остается одним из инструментов для создания конкурентных преимуществ. Финансирование АПК осуществляется с помощью нескольких государственных программ. На рисунке 1 изображен график общих объемов государственной поддержки АПК.

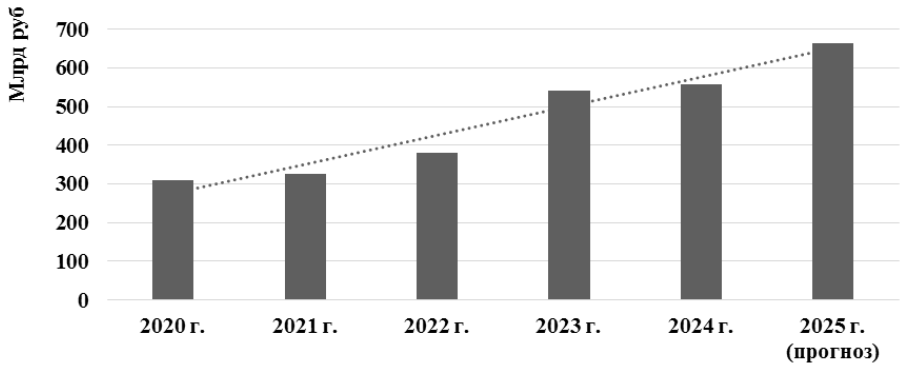


Рисунок 1 – Общий объем государственной поддержки АПК (2020-2025 гг.) [1]

Наблюдается устойчивая тенденция роста общего объема государственной поддержки в сфере АПК. Льготное кредитование остается по-прежнему приоритетным направлением государственной поддержки. В 2025 году объем субсидий на льготное кредитование вырос по сравнению с изначально заложенной суммы 123 млрд руб. В числе приоритетов господдержки на 2026 г. Минсельхоз считает молочное животноводство, селекцию и генетику, а также энергообеспеченности через обновление сельскохозяйственной техники.

Налоговые льготы носят долгосрочный характер для сельского хозяйства и позволяют обеспечить стабильность организациям, несмотря на увеличение налогового бремени.

Влияние инструментов государственной поддержки в сектор агропромышленного комплекса можно рассмотреть на рисунке 2.

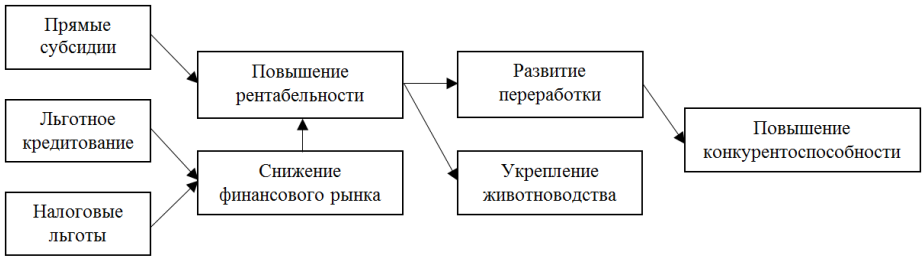


Рисунок 2 – Влияние инструментов государственной поддержки в АПК

Данная схема демонстрирует, как государственная поддержка агропромышленного комплекса способствует достижению целей. Прямые субсидии непосредственно способствуют увеличению рентабельности и ликвидности сельскохозяйственных предприятий. Льготное кредитование заключается в предоставлении займов при выгодных условиях, данный инструмент приводит к снижению финансовой нагрузки, а также укрепления животноводства и развития переработки. Налоговые льготы обеспечивают стабильность и развитие отраслей АПК.

Существуют разные виды налоговых льгот. Так, например, для организаций, которые призваны сельскохозяйственными товаропроизводителями по критериям п.2 ст.346.2 НК РФ, а также доля доходов от реализации сельскохозяйственной деятельности которых составляет не менее 70% от общего дохода, существует льгота по налогу на прибыль 0%, что является основной фискальной мерой поддержки на общей системе налогообложения (ОСНО). Такая ставка применяется к прибыли, которую организация получает именно от реализации сельскохозяйственной продукции, произведенной и переработанной собственными силами (согласно п. 1.3 ст.284 НК РФ). Льгота дает преимущество стимулирования прямой вертикальной интеграции и развитию переработки. Ставка 0% создает стимул для сельхозпроизводителей инвестировать в перерабатывающие мощности [3].

Для экспортеров сельскохозяйственной продукции применяется ставка НДС 0%. Право на нулевую ставку подтверждают в течение 180 дней с даты отгрузки. Экспортеру необходимо собрать пакет документов, которые подтверждают вывоз товара за пределы страны и предоставить их в налоговый орган. Такая льгота создает финансовый стимул для увеличения экспорта сырьевых товаров и наращиванию оборотного капитала.

Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) – это специальный налоговый режим, который заменяет уплату нескольких налогов одним платежом. Его роль состоит в поддержке агропромышленного комплекса. Основными условием является – доход от сельскохозяйственной деятельности должен быть более 70% от общей выручки. Федеральная ставка составляет 6%, но отдельные регионы имеют право устанавливать ставки от 0% до 6%. Также плательщики ЕСХН являются плательщиками НДС, но они имеют право получить освобождение, если их доходы за предыдущий год были менее 60 млн руб [6].]

Реализация инструментов бюджетно-налоговой поддержки, с целью поддержки аграрно-промышленного комплекса, связано с определенными внешними и внутренними рисками. Данные угрозы проявляются в результате взаимодействия макроэкономической политики, отраслевой специфики и институциональной среды. Пренебрежение этих рисков может привести не только к уменьшению эффективности государственных расходов, но и усугубить существующие дисбалансы.

Одной из наиболее значительных категорий являются макроэкономические и бюджетные риски. Особую напряженность вызывает угроза фискальной нестабильности. Так, налоговыми расходами признаются льготы, такие как нулевая процентная ставка налога на прибыль для аграриев, что является прямыми потерями доходной части бюджета, а программы субсидирования создают жесткие фиксированные обязательства. В ситуации, когда российская экономика находится в сильной зависимости от колеблющихся цен на сырьевые товары, эти обязательства становятся уязвимыми. При сокращении доходной части бюджета государство встает перед сложным выбором: сокращение финансирования АПК, что может повлиять на долгосрочные инвестиции агропредприятий, либо увеличивать дефицит бюджета, при котором возрастает финансовая нагрузка, либо увеличение налоговой ставки в других отраслях экономики. Эта неопределенность сильно влияет на доверие инвесторов, для которых предсказуемость и стабильность условий является одним из ключевых факторов агропромышленного бизнеса.

Помимо прочего, государственные финансовые инструменты, потенциально несут в себе угрозу инфляционного давления. Не все виды государственной помощи напрямую увеличивают выпуск готовой продукции. Прямые, нецелевые выплаты могут накапливаться в доходах предприятия, при этом, не побуждая их к оперативному наращиванию производства. Так если подобные выплаты совпадают с превышением спроса над предложением на рынке продовольствие, так, например, в результате засухи, или чрезмерным ростом денежной массы, то они усиливают ценовое давление, что в конечном результате приводит к росту цен. Таким образом, стремление поддержать агробизнес может привести к снижению реальной покупательской способности, что вызовет потребность в дополнительных мерах поддержки.

Существенную опасность для устойчивого прогрессивного развития АПК представляет сырьевая направленность. Стремление в поддержке экспорта, путем обнуления НДС, создает значительный рост вывоза необработанного сырья (зерно, масла). Укрепление позиций сырьевого сектора, посредством поступления валютной выручки, привлекает инвестиции, рабочую силу. В свою очередь, ослабевает и снижает свое преимущество обрабатывающая промышленность и производство товаров, так как имеет более высокую добавленную стоимость и оказывается в невыгодном положении, при этом сталкиваясь с проблемами в закупке импортного оборудования и сложностями в освоении внешнего рынка. В результате чего, страна становится на длительный период времени сырьевым экспортером, теряя шанс наращивания добавленной стоимости, технологического прогресса.

На основе выявленных проблем можно сформулировать предложения по совершенствованию сельскохозяйственной политики. Необходимо пересмотреть политику государственного регулирования в сторону ориентированного подхода. В сфере животноводства предлагается увеличить размер субсидий, а также компенсировать процентную ставку по кредитам с целью уравновешивания инвестиционной привлекательности с растениеводством. Также внедрять пониженную ставку ЕСХН для предприятий, большая половина выручки которых получена от глубокой переработки, тем самым сокращая диспропорцию между производством и переработкой.

Для прозрачности государственной поддержки предлагается создать открытый реестр, в котором получатели государственной поддержки обязательно будут публиковать свою отчетность о достижении поставленных целей.

Реализация мер позволит преобразовать страну в активного стратегического инвестора, что позволит скорректировать отношения между секторами, а именно между растениеводством и животноводством, а также повысить инвестиционную привлекательность агропромышленного комплекса.

Проведенный анализ подтвердил, что существующие сельскохозяйственные бюджеты и системы налоговой поддержки часто не компенсируют структурные дисбалансы. Универсальные подходы не справляются с целью укрепления взаимосвязи между секторами.

Таким образом, совершенствование политики поддержки является условием сохранения продовольственного суверенитета. Государственные ресурсы будут выступать катализатором, а не компенсатором рисков, при этом, не опираясь не на объемы потраченных средств, а на их эффективность вложения.

Источники:

1. Федеральная антимонопольная служба России за 2020-2025 гг. https://fas.gov.ru/.
2. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. (разделы: «Госпрограммы», «Поддержка АПК») – https://mcx.gov.ru.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 года №117-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/.
4. Официальный сайт Росстата (Федеральная служба государственной статистики https://rosstat.gov.ru.
5. Своё Фермерство от Россельхозбанка – https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/minsel-hoz-planiruet-uvjazat-poluchenie-l-gotnyh-kreditov-so-strahovaniem-posevov.
6. Семенова, Г. Н. Малый бизнес в экономике России: критерии применения специальных налоговых режимов / Г. Н. Семенова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2023.

В.И. Зефиров – к.э.н., доцент кафедры «Инновационная экономика», Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, v.zefirov@mail.ru,

V.I. Zefirov – candidate of economic sciences, associate professor of department «Innovative Economy», School of engineering and economics, Saint Petersburg state marine technical university, Saint Petersburg, Russia;

Р.О. Гайдуков – обучающийся Инженерно-экономического факультета, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, smoz2011@yandex.ru,

R.O. Gaidukov – student of the faculty of Engineering and economics, Saint Petersburg state marine technical university, Saint Petersburg, Russia.

500 ЛЕТ ЗАКОНУ КОПЕРНИКА-ГРЕШЕМА – ОТ «ВЕЛИКОЙ ПОРЧИ МОНЕТ» К СЕГРЕГАЦИИ КРИПТОАКТИВОВ

500 YEARS OF THE COPERNICUS-GRESHAM'S LAW – FROM THE GREAT DEBASEMENT TO THE SEGREGATION OF CRYPTO ASSETS

Аннотация. В статье рассматривается эволюция Закона Коперника-Грешема («Плохие деньги вытесняют хорошие») от его истоков в денежной реформе Англии XVI века до современной интерпретации в эпоху цифровых активов. Были подробно проанализированы исторический контекст открытия закона, его формальные институциональные, экономические и поведенческие условия, а также теоретическая база, включая взгляды Карла Маркса и Роберта Манделла. Особое внимание уделяется трансформации классического механизма «вытеснения» в принцип функциональной сегрегации активов в среде криптовалют. Обосновывается тезис, что в современной экономике закон проявляется как рациональная оптимизация выбора пользователей, разделяющих функции сбережения (биткоин) и обращения (стейблкоины), и это подтверждает его устойчивую актуальность. Делается вывод, что в современных условиях этот закон эволюционирует от механизма «вытеснения» к механизму сегрегации денежных функций, где разные классы активов оптимизируются под конкретные цели.

Abstract. The article examines the evolution of the Copernicus-Gresham Law ("Bad money drives out good money") from its origins in the monetary reform of 16th-century England to its modern interpretation in the era of digital assets. The historical context of the law's discovery, its formal institutional, economic, and behavioral conditions, as well as its theoretical foundation, including the views of Karl Marx and Robert Mundell, have been thoroughly analyzed. Special attention is given to the transformation of the classical mechanism of "displacement" into the principle of functional asset segregation in the cryptocurrency environment. The thesis is substantiated that in the modern economy, the law manifests itself as a rational optimization of the choice of users who separate the functions of saving (bitcoin) and circulation (stablecoins), and this confirms its stable relevance. It's concluded that under the modern conditions this law evolves from the "driving out " mechanism to the segregation of monetary functions one, where the different assets are optimized in accordance with the specific goals.

Ключевые слова: денежное обращение, инфляция, тезаврация, рациональное поведение, сегрегация, криптовалюта.

Keywords: monetary circulation, inflation, thesaurization, rational behavior, segregation, cryptocurrency.

Закон Коперника-Грешема – это экономический принцип, который обычно формулируется как: «Худшие деньги вытесняют из обращения лучшие» (англ. «Bad money drives out good») [1]. В этом году мировая экономическая общественность будет отмечать 500-летие со дня его открытия.

Закон был впервые открыт великим польским учёным Николаем Коперником (1473-1543) в 1526 году и окончательно сформулирован в 1560 году английским финансистом Томасом Грешемом (1519-1579) – советником королевы Елизаветы I (годы правления 1558-1603). Основанием для формулировки закона послужили его непосредственные наблюдения за последствиями денежной реформы («Великой порчи монет»), проведённой английской короной в период 1544-1551 годов [2]. Король Генрих VIII, а затем его сын Эдуард VI, для финансирования войн и покрытия долгов начали массовую перечеканку монет: в серебряных монетах (шиллингах, пенсах) значительно снижали содержание драгоценного металла, заменяя его дешёвой медью. Номинал монеты оставался прежним, но её реальная стоимость падала. Например, содержание серебра в монете уменьшили более чем в 4 раза [3]. Грешем был агентом английской короны в Антверпене (финансовом центре Европы того времени), где занимался займами для государства и регулированием торговых потоков [4]. Он воочию наблюдал катастрофические последствия порчи: старые полноценные серебряные монеты (с высоким содержанием серебра) практически мгновенно исчезли из обращения – их прятали, переплавляли или вывозили за границу, где серебро ценилось по весу. В Англии же оставались только новые, обесцененные монеты. Это привело к гиперинфляции, краху торгового кредита и экономическому хаосу, так как иностранные купцы отказывались принимать «плохие» английские монеты по номиналу [5]. В 1558 году, после восшествия на престол, Елизавета I столкнулась с тяжелейшим финансовым кризисом, унаследованным от предшественников. Томас Грешем в 1559 году подал королеве подробный меморандум (докладную записку), в котором изложил причины кризиса и план оздоровления денежной системы. Именно в этом документе он чётко сформулировал наблюдение, которое позже и станет законом. В оригинале оно звучало примерно так: «Хорошие и плохие монеты не могут циркулировать вместе», а «плохие монеты всегда вытесняют хорошие». Он посоветовал королеве провести ремонетизацию – изъять и перечеканить все обесцененные монеты, восстановив в них полное содержание серебра, что и было успешно сделано в 1560-1561 годах под его руководством [6].

Суть закона заключается в следующем: если в обращении находятся два вида денег, имеющих одинаковую номинальную стоимость, но разную реальную стоимость (например, полноценные золотые монеты и обесцененные монеты или бумажные деньги), то люди начинают придерживать и копить более ценные деньги (лучшие), а в повседневных расчётах использовать менее ценные (худшие). В результате «хорошие» деньги исчезают из оборота, остаются только «плохие».

Ключевые условия для действия классического закона Коперника-Грешема формулируются через институциональные ограничения и рациональное поведение агентов. Ниже представлена строгая концептуализация. Формальные условия действия закона [7]:

1. Институциональное условие – наличие обязательного фиксированного паритета:

Существование нормативного акта (закона, указа), устанавливающего обязательный курс обмена между

двумя или более видами платежных средств, которые циркулируют как законное платёжное средство на одной территории. Этот курс не отражает соотношение их рыночных (товарных) стоимостей или фундаментальную ценность. Государство создаёт информационную и ценовую асимметрию, законодательно приравнивая разнородные активы. Это устраняет возможность арбитража на легальном рынке и является необходимым внешним ограничением для системы.

2. Экономическое условие – различие в фундаментальной стоимости:

Наличие у агентов рациональных ожиданий относительно разницы в предельной полезности или будущей дисконтированной стоимости двух форм денег. Эта разница может определяться:

– внутренней товарной стоимостью (например, содержанием драгоценного металла);

– ожидаемой инфляцией одного из активов;

– рисками конфискации, демонетизации или невыполнения обязательств эмитентом.

Агенты воспринимают один актив как актив с более высокой фундаментальной стоимостью, а другой – как актив с более низкой фундаментальной стоимостью.

3. Поведенческое условие – рациональность агентов и свобода выбора запасов:

Агенты действуют рационально в смысле минимизации потерь и максимизации полезности. При наличии выбора они предпочитают использовать в транзакциях актив с более низкой фундаментальной стоимостью, сохраняя в своих портфелях или запасах актив с более высокой фундаментальной стоимостью, поскольку последний обладает свойствами лучшего резерва стоимости. Это реализует принцип селекции платежного средства по функции. Агенты разделяют функции денег, что ведёт к сегрегации активов в обращении.

Механизм действия Закона:

1. Государство устанавливает, что 1 единица денег типа А (например, золотая монета) = 1 единица денег типа В (например, обесцененная бумажная купюра);

2. Агенты обнаруживают, что рыночная стоимость металла в монете А выше номинала, а стоимость бумаги в купюре В – близка к нулю;

3. В соответствии с теорией портфельного выбора, рациональный агент будет:

– расходовать актив В, чья фундаментальная стоимость ниже номинала, фиксированного государством.

– накоплять/сохранять актив А, чья фундаментальная стоимость выше номинала, фиксированного государством;

4. В результате, актив А исчезает из активного денежного обращения и переходит в категорию тезаврированного богатства, в то время как актив В становится преобладающим средством обращения. Это и есть вытеснение хороших денег плохими.

Всесторонний научный анализ Закона Коперника-Грешема дан в известных работах классиков марксизма. Примером данного анализа является закон денежного обращения, разработанный Карлом Марксом [8]. Закон денежного обращения определяет объём денежной массы, необходимой для выполнения деньгами их функций. Маркс изучал денежное обращение в связи с общим экономическим механизмом, используя исторический и логический методы. Он рассматривал деньги как основу анализа капитала, считая их вторичными по отношению к производству, но признавал их значительную роль: денежный капитал создаёт условия для производства и служит формой реализации товарного и производственного капитала, влияя на структурные изменения в экономике.

С появлением металлических денег обмен превратился в товарно-денежное обращение, где товарное обращение – первоначальная предпосылка, а денежное – вторично, отражая процессы производства. Однако денежное обращение не пассивно: оно воздействует на товарное производство и имеет собственные законы.

Согласно закону, деньги влияют на производство, а разрыв между продажей и покупкой может вызывать кризисы. Количество денег для обращения зависит от суммы цен товаров, скорости оборота денег и развития кредита. Формула расчёта:

$$M = \frac{\text{СЦ} - \text{К} + \text{П} - \text{ВП}}{\text{КОср}} \quad (1)$$

где М – денежная масса в сфере обращения;
СЦ – сумма цен, по которым реализуемых товаров и услуг;
К – стоимость проданных товаров и услуг в кредит, срок платежей еще не наступил;
П – сумма платежей по долговым обязательствам;
ВП – сумма платежей взаимного погашения;
КОср – среднее число оборотов денег в год.

Нарушение закона ведёт к инфляции, когда денежная масса превышает сумму товарных цен. В современных условиях закон действует как тенденция. В этом случае используется уравнение Фишера:

$$\text{MV} = \text{PQ} \quad (2)$$

где М – денежная масса (количество денег) в сфере обращения в рассматриваемый период;
V – скорость обращения денег в рассматриваемом периоде;
P – уровень товарных цен в рассматриваемом периоде;
Q – товарная масса (количество товаров, работ и услуг, произведённых за рассматриваемый период).

Оно показывает прямую связь денежной массы и уровня цен: рост денежной массы вызывает инфляцию. В условиях фиатных денег формула модифицируется:

$$M = \frac{\text{СЦр} - \text{СЦк} + \text{СПпт} - \text{СВп}}{\text{КОср}} \quad (3)$$

где М – денежная масса в обращении;
СЦр – сумма цен реализованных за данный период времени товаров;
СЦк – сумма цен товаров, проданных в кредит, срок оплаты по которым наступил;
СПпт – сумма платежей за ранее проданный товар (по долговым обязательствам);
СВп – сумма взаимопогашающихся платежей;
КОср – среднее число оборотов денег как средство обращения и платежа за данный период времени (скорость обращения денег).

Эмиссия кредитных денег без учёта стоимости произведённых товаров ведёт к обесцениванию валюты. Стабильность денег обеспечивается соответствием их объёма потребностям хозяйства. Базовое условие закона – использование части национального дохода для расширения производства, что предполагает превышение производства над потреблением.

Роберт Манделл (1932-2021), лауреат Нобелевской Премии по экономике 1999 г., дополнил Закон Коперника-Грешема, который в его формулировке звучит так: «Плохие деньги вытесняют хорошие, если они имеют одинаковую цену» [9].

Важный нюанс: Закон Коперника-Грешема действует, когда государство устанавливает фиксированный курс между разными деньгами. В условиях свободного рыночного обмена «плохие» деньги просто обесцениваются, и закон может не работать в чистом виде (например, валюты с разной покупательной способностью обмениваются по плавающему курсу).

Закон по-прежнему актуален сегодня при обсуждении использования криптовалют разной степени стабильности и полезности [10]. В среде криптовалют, где нет единого эмитента и фиксированных курсов, закон действует не в виде «вытеснения», а в виде функционального разделения (сегрегации) активов по их полезным свойствам:

– Функция «лучших денег» (сбережение) – к ней относятся криптоактивы, которые пользователи считают надежным хранилищем ценности в долгосрочной перспективе. Ключевые свойства – ограниченная эмиссия (дефицит), безопасность сети, широкое признание и устойчивость к цензуре. Известный пример – Биткойн (BTC), который часто называют «цифровым золотом». Люди склонны его накапливать, а не тратить, ожидая роста стоимости. Точно так же в традиционной экономике золото или стабильная валюта используются для сохранения капитала.

– Функция «худших денег» (обращение) – это активы, которые оптимальны для ежедневных транзакций. Их ключевые свойства – низкая волатильность, высокая скорость обработки и низкие комиссии. Яркий пример – стейблкоины (USDT, USDC), стоимость которых привязана к фиатным валютам. Они стали основным средством расчетов и торговли на криптобиржах, выполняя роль «хороших» (в контексте стабильности) денег для обмена. Более волатильные альткойны также могут использоваться для расчетов, но часто они выполняют роль спекулятивного инструмента, что также является вариантом «плохих» денег (с высокой рисковостью).

Конкретные примеры проявления закона:

– Поведение инвестора – у пользователя есть и фиатные доллары, и биткоины. Для повседневных покупок он будет использовать доллары (или стейблкоины), воспринимая их как «расходный материал», стоимость которого со временем падает из-за инфляции. Биткоины же он будет хранить («тезаврировать»), рассматривая их как инвестиционный актив с потенциалом роста. Здесь биткоин становится «лучшими деньгами» для сбережения, а фиатные деньги – «худшими» для обращения.

– Поведение трейдера – на криптобирже трейдер активно торгует волатильными альткоинами, стремясь получить прибыль на колебаниях курса («худшие», спекулятивные деньги). Однако свою итоговую прибыль он, как правило, конвертирует либо в стейблкоины для фиксации результата, либо в биткоин для долгосрочного хранения (перевод в категорию «лучших» денег).

Факторы, усложняющие прямое применение Закона Коперника-Грешема:

– высокая волатильность: многие криптовалюты настолько нестабильны, что их трудно отнести к какой-либо категории «денег» в классическом смысле, они являются в первую очередь высокорисковыми активами, а не средством обмена;

– правовая неопределенность: криптовалюты не являются обязательным к приему законным платежным средством, их использование для расчетов зависит от доброй воли конкретного продавца, что ограничивает их роль как универсальных «денег для обращения»;

– психология и привычки: для широких масс фиатные деньги остаются психологически более комфортными и «реальными», что замедляет процесс их «вытеснения» даже менее волатильными криптоактивами;

– технологические инновации: появление DeFi (децентрализованных финансов), смарт-контрактов и кросс-чейн обменов создает сложные финансовые экосистемы, где функции сбережения, обмена и получения дохода смешиваются, что выходит за рамки классической бинарной модели Грешема.

Таким образом, Закон Коперника-Грешема в криптомире проявляется не как механическое вытеснение одних денег другими, а как рациональная оптимизация выбора пользователей. Рынок сам сегментирует цифровые активы:

– для сохранения ценности выбираются активы со свойствами «цифрового золота» (безопасные и

дефицитные активы);

– для расчетов и торговли – активы с максимальной стабильностью и ликвидностью (стейблкоины);

– для спекуляции – высоковолатильные активы.

Эволюционировавшая суть Закона Коперника-Грешема в цифровую эпоху заключается в разделении денежных функций между разными классами активов в зависимости от их экономических и технологических свойств, а не в конкуренции единой формы денег внутри одной системы. Таким образом, можно сказать, что Закон Коперника-Грешема остаётся актуальным инструментом анализа денежных систем, демонстрируя, как институциональные ограничения и рациональное поведение агентов влияют на обращение денег. В современных условиях, особенно в контексте криптовалют, он эволюционирует от механизма «вытеснения» к механизму сегрегации денежных функций, где разные классы активов оптимизируются под конкретные цели (сбережение, обмен, спекуляция). Это подчёркивает важность соответствия денежной политики реальной стоимости активов и потребностям экономики.

Источники:

1. What Does Bad Money Drives Out Good Mean? Writing Explained [Электронный ресурс]. – URL: https://writingexplained.org/idiom-dictionary/bad-money-drives-out-good-money (дата обращения: 09.02.2025).
2. Закон Коперника-Грешема. Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. – URL: https://bigenc.ru/c/zakon-kopernika-greshema-2fc0b4 (дата обращения: 05.02.2025).
3. Основные направления финансовой политики Тюдоров (1485-1603). Em-England [Электронный ресурс]. – URL: https://em-england.ru/articles/economy/a14 (дата обращения: 05.02.2025).
4. Богатейший купец Англии. Peoples.ru [Электронный ресурс]. – URL: https://www.peoples.ru/undertake/finans/thomas_gresham/ (дата обращения: 05.02.2025).
5. Закон испорченной монеты. Независимая газета [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ng.ru/science/2015-10-28/9_coin.html (дата обращения: 05.02.2025).
6. Новое время (XVI–XVII века) – Закон Коперника-Грешема. Финансовая грамотность на уроках всеобщей истории и истории России [Электронный ресурс]. – URL: https://fingram-history.oc3.ru/contents/zakon-kopernika--greshema (дата обращения: 05.02.2025).
7. Understanding Gresham's Law: Bad Money vs. Good Money in Currency Markets. Investopedia.com [Электронный ресурс]. – URL: https://www.investopedia.com/terms/g/greshams-law.asp#:~:text=Gresham's%20Law%20is%20a%20concept,coin%20debasement%20and%20Zimbabwe's%20hyperinflation (дата обращения: 10.02.2025).
8. Цакаев А.Х., Саидов З.А. Деньги, Кредит, Банки. Часть 1. Деньги и денежная система. Учебник для вузов. – Грозный: Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова, 2022 – 60-63 с. [Электронный ресурс]. – URL: https://docviewer.yandex.ru/view/125410268/?page=1&*=qfT3%2FmkU64FE%2FLl3WOH7UdQFr6R7InVybCMDU0MGQma2V5bm89MCJ9&lang=ru (дата обращения: 10.02.2025).
9. Закон Коперника-Грешема. Smart-lab.ru [Электронный ресурс]. – URL: https://smart-lab.ru/finansoviy-slovar/Закон%20Коперника%20-%20Грешема (дата обращения: 11.02.2025).
10. Что такое Закон Коперника-Грешема и как он связан с криптовалютами? Block-chain24.com [Электронный ресурс]. – URL: https://www.block-chain24.com/faq/chto-takoe-zakon-greshema-i-kak-on-svyazan-s-kriptovalyutami (дата обращения: 11.02.2025).

В.А. Калабин – аспирант кафедры общественных финансов, финансовый факультет, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, the.vadim.kalabin@yandex.ru,

V.A. Kalabin – postgraduate student of the department of public finance, faculty of finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ВАРИАТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
THE RESEARCH OF REGIONAL VARIABILITY IN THE FUNCTIONING OF THE FINANCIAL MECHANISM OF PENSION PROVISION IN THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация. Региональная вариативность несет в себе существенные пенсионные риски, влияющие на работу финансового механизма пенсионного обеспечения. В статье проводится исследование региональной вариативности функционирования отечественного финансового механизма пенсионного обеспечения. Так, высокие показатели средней заработной платы в субъекте Российской Федерации автоматически приводят к низкому коэффициенту замещения пенсионной выплатой, нарушая страховые принципы пенсионного обеспечения. Кроме того, высокая дифференциация прожиточного минимума для пенсионера влияет на минимальный размер пенсии, а также на объемах социальных доплат до величины прожиточного минимума. Обосновывается вывод, что в целях обеспечения выполнения неотъемлемых функций пенсионного обеспечения необходимо найти механизм, позволяющий компенсировать региональную вариативность финансового механизма пенсионного обеспечения.

Abstract. Regional variability carries significant pension risks that affect the operation of the financial mechanism of pension provision. The article examines the regional variability of the functioning of the domestic financial mechanism of pension provision. Thus, high rates of average wages in a constituent entity of the Russian Federation automatically lead to a low replacement rate for pension payments, violating the insurance principles of pension provision. In addition, the high differentiation of the subsistence level for a pensioner affects the minimum pension amount, as well as the amount of social security payments up to the subsistence level. The conclusion is substantiated that in order to ensure the fulfillment of the integral functions of pension provision, it is necessary to find a mechanism to compensate for the regional variability of the financial mechanism of pension provision.

Ключевые слова: пенсионное обеспечение, финансовый механизм пенсионного обеспечения, региональная вариативность.

Keywords: pension provision, financial mechanism of pension provision, regional variability.

В последнее время в экономической литературе все чаще встречается понятие «финансовый механизм» применительно к пенсионному обеспечению. На наш взгляд, основной причиной этого является осознание невозможности решения проблемы обеспечения долгосрочной сбалансированности пенсионного обеспечения и выполнения основных функций пенсионного обеспечения посредством отдельных разрозненных мероприятий (повышение пенсионного возраста, реформирование института добровольных пенсионных накоплений и т.д.) и

необходимости применения комплексного подхода к устойчивой реализации функций, заложенных при проектировании пенсионного обеспечения.

Являясь частью социального обеспечения, пенсионное обеспечение составляет одно из важнейших обязательств государства [1]. Всеобщей декларацией прав человека 1948 года утверждается право человека на достойный уровень жизни, необходимый для поддержания здоровья и благосостояния в случае реализации социальных рисков, а также на социальное обеспечение в соответствии со структурой и возможностями государства [2].

Трансформация экономических процессов существенно изменяет условия функционирования пенсионного обеспечения, критически усиливая его роль в компенсации потерь при реализации специфического социального риска - пенсионного риска [3,4]. Помимо этого, организация пенсионного обеспечения призвана выполнять свои неотъемлемые функции: предупреждение бедности в пожилом возрасте, сглаживание потребления до и после выхода на пенсию и поддержание солидарности между поколениями [5, 6].

Рисковое поле пенсионного обеспечения представляет собой среду, в которой функционирует финансовый механизм. Несмотря на высокую степень централизации финансового механизма отечественного пенсионного обеспечения, значительный объем пенсионных рисков возникает вследствие наличия региональной вариативности функционирования финансового механизма пенсионного обеспечения Российской Федерации.

Наибольшая демографическая нагрузка приходится на субъекты Центрального федерального округа, наименьшая – на субъекты Северо-Кавказского федерального округа (рисунок 1.).

Вместе с тем стоит отметить существенное снижение коэффициента демографической нагрузки во всех федеральных округах до уровня ниже 2015 года.

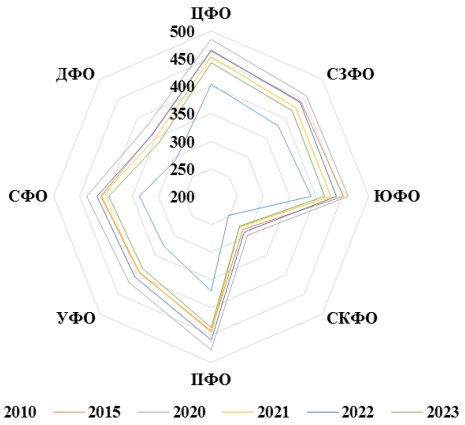


Рисунок 1 – Распределение коэффициентов демографической нагрузки (количество пенсионеров на 1000 человек трудоспособного населения) по федеральным округам за 2015-2023 гг.

(Источник: рассчитано авторами на основе данных Росстат)

Финансовый механизм пенсионного обеспечения, построенный на принципах справедливости, должен обеспечивать равное вознаграждение своим участникам в случае равенства заслуг последних. Вместе с тем в разрезе субъектов Российской Федерации авторами отмечается существенная дифференциация коэффициента замещения, вызванная, в первую очередь, различиями в размерах заработных плат, а также размерах прожиточного минимума пенсионера, установленного в субъектах Российской Федерации, влияющего на средний размер пенсионной выплаты (рисунок 2).

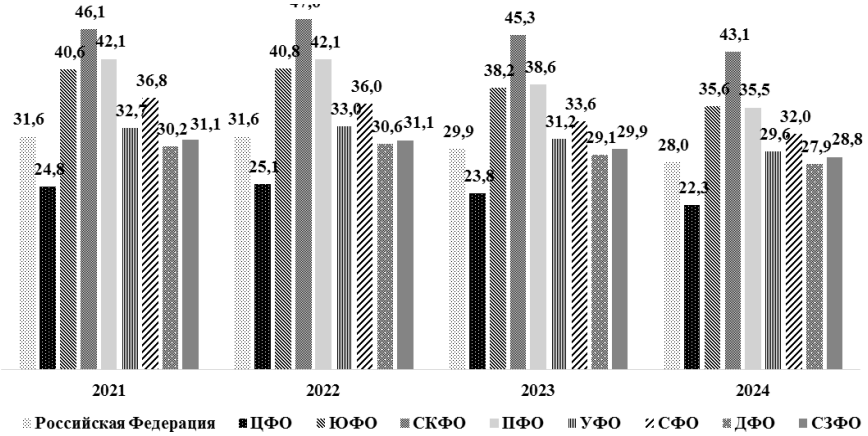


Рисунок 2. – Коэффициенты замещения страховой пенсии по федеральным округам за 2021-2024 гг., %

(Источник: рассчитано авторами на основе данных Росстата, СФР)

Наибольший коэффициент замещения страховой пенсии отмечается в субъектах Северо-Кавказского федерального округа (в 2024 году наибольшее значение в Республике Ингушетия – 54%, наименьшее в Ставропольском крае – 39,2%), что объясняется низким размером средней заработной платы (56% от среднероссийской величины заработной платы).

Наименьшие коэффициенты замещения страховой пенсии наблюдаются в субъектах Центрального федерального округа (в 2024 году наибольшее значение в Ивановской области – 47,3%, наименьшее в г. Москва – 15,9%), при этом средняя заработная плата превышает показатель в целом по Российской Федерации на 20%.

Важно отметить, что для всех субъектов Российской Федерации характерным является падение коэффициента замещения страховой пенсии к 2024 году. Также отмечается различие в динамике показателя между федеральными округами. Так, в целом по Российской Федерации за период 2021-2024 годов коэффициент замещения снизился на 3,6 п.п., в Приволжском федеральном округе – на 6,1 п.п., в Северо-Западном федеральном – округе на 2,9 п.п., что свидетельствует об индексации пенсии темпами, уступающими темп роста заработных плат в экономике региона.

Вместе с тем Стратегией долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2012 г. № 2524-р (далее – Стратегия), среди целей пенсионной системы заявлено обеспечение коэффициента замещения на уровне 40% утраченного заработка при нормативном страховом стаже и средней заработной плате. Таким образом, целевого показателя достигают только субъекты Северо-Кавказского федерального округа, однако в данном случае это обеспечивается низкой базой для уплаты страховых взносов на обязательное пенсионное страхование.

При этом авторами отмечается, что аналогичной дифференциации в размере страховой пенсии в разрезе субъектов Российской Федерации не наблюдается (Рис. 3). В 2024 году наибольший размер страховой пенсии зафиксирован в субъектах Дальневосточного федерального округа (28,1 тыс. рублей), наименьший размер – в субъектах Северо-Кавказского федерального округа (21,3 тыс. рублей), что соответствует распределению значений величин прожиточного минимума для пенсионеров в субъектах Российской Федерации, подчеркивая меньшую страховую природу пенсионной выплаты из-за отсутствия существенной связи между динамикой заработной платы и размером страховой пенсии.

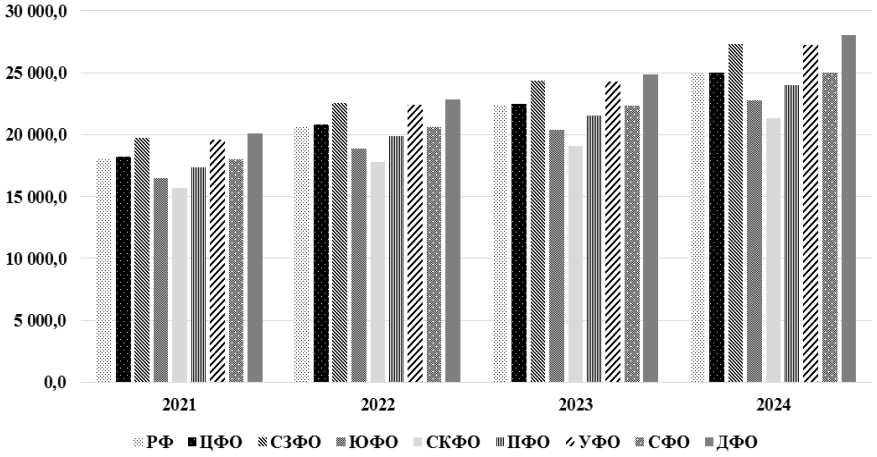


Рисунок 3 – Средний размер страховой пенсии по федеральным округам за 2021-2024 гг, %
(Источник: рассчитано авторами на основе данных Росстата, СФР)

Среди еще одной цели Стратегии определяется обеспечение среднего размера пенсионной выплаты на уровне 2,5-3 прожиточных минимумов для пенсионера. С 2021 года величина прожиточного минимума на душу населения в целом по Российской Федерации стала определяться в соответствии с новой методологией в соотношении с медианным среднедушевым доходом в размере 44,2%. Прожиточный минимум для пенсионера определяется в соотношении с величиной прожиточного минимума на душу населения в размере 0,87%, что отражает меньший объем потребления на душу населения для поколения пенсионеров. В субъектах Российской Федерации по общим основаниям величина прожиточного минимума определяется на основе коэффициентов региональной дифференциации, рассчитанных на основе эталонных региональных прожиточных минимумов.

До 2025 года темпы роста величины прожиточного минимума на душу населения, равно как и для социально-демографических групп населения, превышали темпы роста индекса потребительских цен. Вместе с тем такая ситуация создавала условия при которой, минимальные пенсии, завязанные на величине прожиточного минимума пенсионера, росли темпами выше, чем средний размер страховой пенсии, индексируемый на показатель индекса потребительских цен.

С учетом целевого показателя достижения размера страховой пенсии в 2,5 прожиточного минимума пенсионера определим требуемую продолжительность страхового стажа для получения страховой пенсии на целевом уровне (Рис. 4). Отмечается существенная дифференциация показателя в разрезе субъектов Российской Федерации. При нормативной продолжительности страхового стажа для получения права на страховую пенсию в 30 лет ожидаемый страховой стаж для получения страховой пенсии в размере не менее 2,5 прожиточных

минимумов пенсионера, установленных в субъектах Российской Федерации, в среднем по Российской Федерации за 2024 год составил 39,3 лет, при этом для субъектов Северо-Кавказского федерального округа этот показатель увеличивается более чем в 1,7 раза до 70,1 лет. При этом самый низкий показатель установлен для Уральского федерального округа (36,2 лет). Необходимый расчетный страховой стаж снизился в 6 федеральных округах. Наибольшее снижение произошло в Поволжском федеральном округе, где необходимый расчетный страховой стаж снизился на 13%, вместе с тем в субъектах Северо-Кавказского федерального округа необходимый расчетный страховой стаж увеличился на 7,7%, что объясняется низким размером заработной платы по федеральному округу.

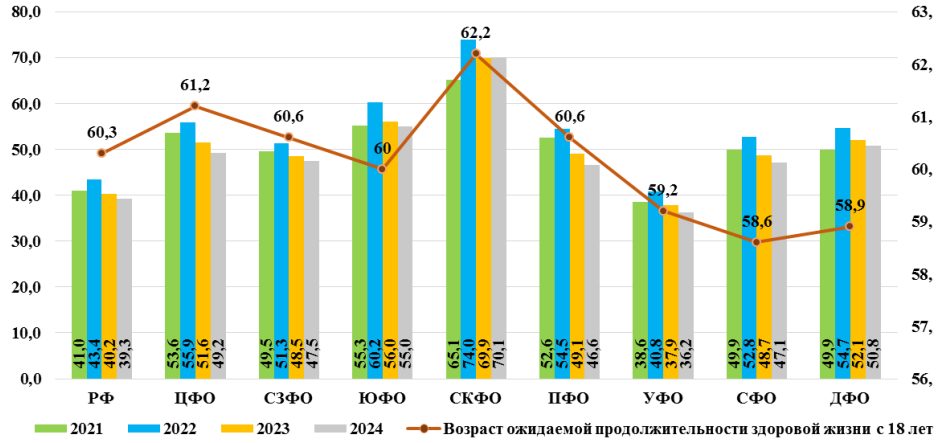


Рисунок 4 – Расчетный страховой стаж для обеспечения пенсионной выплаты в размере не менее 2,5 ПМП в 2021-2023 гг. и ожидаемая продолжительность здоровой жизни, лет

(Источник: рассчитано авторами на основе данных Росстата)

С 2018 года Федеральной службой государственной статистики рассчитывается показатель ожидаемой продолжительности здоровой жизни, которой характеризует период, в течение которого у человека отсутствуют серьезные проблемы со здоровьем, ограничивающие его повседневную жизнедеятельность. Очищая ожидаемую продолжительность здоровой жизни от периода, в котором гражданин не состоит на рынке труда, получаем, что для 6 федеральных округов расчетный страховой стаж для обеспечения страховой пенсии в размере не менее 2,5 прожиточных минимумов пенсионера выше, чем период ожидаемой здоровой жизни. Так, для Алтайского края расчетный страховой стаж превышает ожидаемую продолжительность здоровой жизни на 20,2 лет, для Еврейской автономной области – на 27,4 лет, для Кабардино-Балкарской Республики – на 42,8 лет. Всего в 9 субъектах Российской Федерации ожидаемая продолжительность здоровой жизни превышает расчетный страховой стаж (г. Москва (17,7), Республика Татарстан (10,4), г. Санкт-Петербург (9,5), ЯНАО (5,6), Сахалинская область (2,7), Московская область (0,5), Кемеровская область (0,3) Пермский край (0,2), ХМАО (0,2)).

Таким образом, для достижения целевого показателя Стратегии страховой стаж у 80% застрахованных лиц должен быть больше 30 лет, что превышает минимальный возраст для получения страховой пенсии (рисунок 5).

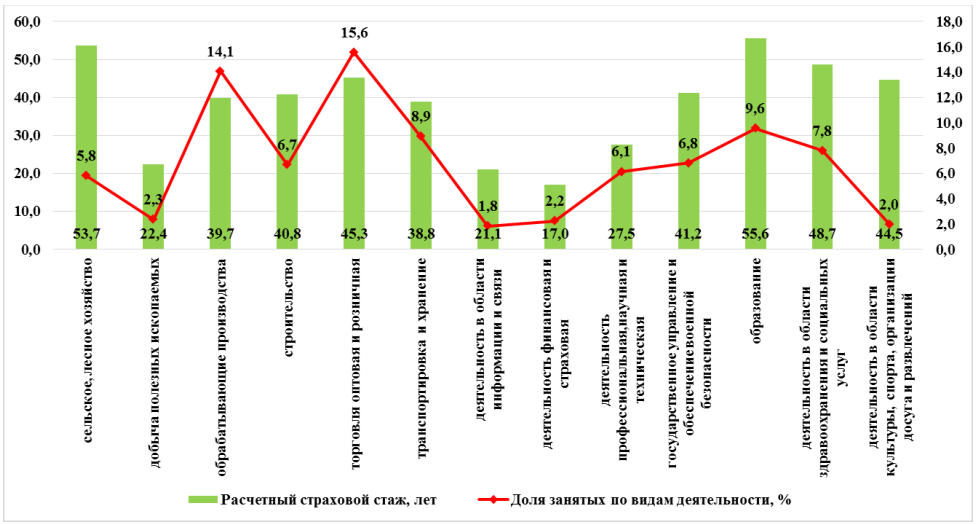


Рисунок 5 – Расчетный страховой стаж и доля занятых по видам экономической деятельности в 2024 году

(Источник: рассчитано авторами на основе данных Росстат, СФР)

Кроме того, региональная дифференциация заработных приводит к различиям в формировании пенсионных прав мужчин и женщин (рисунок 6).

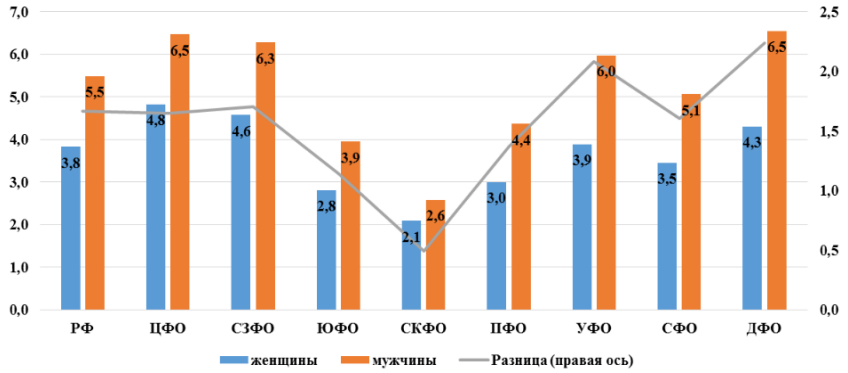


Рисунок 6 – Размер ИПК в зависимости от пола в разрезе федеральных округов
(Источник: рассчитано авторами на основе данных Росстат)

Наибольшее превышение пенсионных прав мужчин над пенсионными правами женщин наблюдается в Дальневосточном федеральном округе (2,2 ИПК) и Уральском федеральном округе (2,1 ИПК), а наименьшее – в субъектах Северо-Кавказского федерального округа (0,5 ИПК). При этом такое соотношении сохраняется на протяжении длительного периода времени начиная с 2018 года.

Еще одним аспектом региональной вариативности функционирования отечественного финансового механизма пенсионного обеспечения являются досрочные пенсии гражданам, работавшим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. На определенных территориях 15 субъектов Российской Федерации граждане, проработавшие 15 календарных лет в районах Крайнего Севера и 20 календарных лет в приравненных местностях и имеющие страховой стаж не менее 25 лет, имеют право досрочного, ранее установленного возраста на 5 лет, выхода на пенсию.

В среднем доля пенсионеров, получающих страховые пенсии по старости и не достигших общеустановленного пенсионного возраста, составляет 20% от численности пенсионеров, состоящих на персонифицированном учете (таблица 1). Важно отметить, что более 60% пенсионеров продолжают работать после назначения страховой пенсии по старости досрочно, не теряя трудоспособность, что также свидетельствует об искажении страховой природы пенсии, которая принимает форму компенсационной выплаты за особые условия труда.

Кроме того, в ряде субъектов Российской Федерации требуемый объем расходов на выплату страховой пенсии по старости «северянам» может составлять более трети собранного объема страховых взносов на данной территории (Мурманская область – 37,3%, Архангельская область – 45,3%, Республика Тыва – 39,9%, Республика Карелия – 54,6%). При этом объем недополученных страховых взносов неработающих «северян» составляет в среднем 77 млрд рублей, или 6,4% объема страховых взносов, собранных в данных субъектах Российской Федерации.

Таблица 1 – Показатели пенсионного обеспечения «северных» пенсий

Субъект Российской Федерации	Доля пенсионеров, не достигших пенсионного возраста, %	в т.ч. из них доля работающих пенсионеров, %	Объем страховых взносов, млрд руб.	Объем расходов на выплату пенсий "северянам", млрд руб.	Объем недополученных страховых взносов неработающих "северян", млрд руб.
Республика Карелия	18,5	55,5	25,7	14,0	17,8
Республика Коми	22,1	57,0	48,4	21,4	30,6
Республика Саха - Якутия	22,6	62,6	89,5	22,7	38,7
Республика Тыва	19,2	55,1	10,5	4,2	6,3
Камчатский край	22,7	64,8	35,4	8,0	12,0
Красноярский край	9,4	62,6	205,7	22,6	35,4
Хабаровский край	11,6	64,0	107	13,0	17,2
Архангельская область	19,7	57,9	56,7	25,7	34,1
Иркутская область	9,5	60,2	148,1	19,3	30,6
Магаданская область	23	66,3	24,7	3,9	6,6
Мурманская область	23,8	63,8	54	20,2	29,3
Сахалинская область	18,2	65,4	50,7	10,4	16,9
Ненецкий АО	21,5	61,1	4,6	1,2	2,0
Чукотский АО	26,8	65,6	11,9	1,8	3,4
ЯНАО	27,4	59,6	112,8	16,5	35,5
ХМАО	23,3	62,2	212,6	44,8	68,6

Источник: составлено автором на основе данных Росстат, СФР

Учитывая высокую степень внутрисемейных трансфертов, неравномерное распределение пенсионеров между субъектами Российской Федерации может приводить к существенным различиям в возможностях трудоспособного населения использовать альтернативные механизмы пенсионного обеспечения.

Ряд авторов справедливо полагают, что потенциальным инструментом сглаживания региональной дифференциации функционирования финансового механизма пенсионного обеспечения может стать негосударственное пенсионное обеспечение [7].

Наличие региональной вариативности финансового механизма пенсионного обеспечения Российской Федерации стало основанием для формирования рядом исследователей региональных кластеров пенсионного обеспечения [8]. В мировой практике негосударственные пенсионные фонды, обладая крупными активами под управлением и длительным горизонтом инвестирования, становятся крупными институциональными инвесторами. В отечественной практике НПФ преимущественно представлены в проектах государственно-частного партнерства в строительстве участков трасс, объектов энергетики и объектов жилой и коммерческой недвижимости. К преимуществам использования негосударственного пенсионного обеспечения на региональном уровне можно отнести инвестиции в региональную экономику, повышение уровня пенсионного обеспечение и корректировка региональных дисбалансов финансового механизма пенсионного обеспечения. По мнению Л.В. Григорьевой, население способно безболезненно сберегать около 10-20% своего дохода [9].

Вместе с тем по результатам оценки среднедушевых дохода граждан в субъектах Российской Федерации авторами установлено, что потенциальный объем доходов для инвестирования в негосударственное пенсионное обеспечение или альтернативные инструменты также существенно отличается в разрезе субъектов Российской Федерации (рисунок 8).

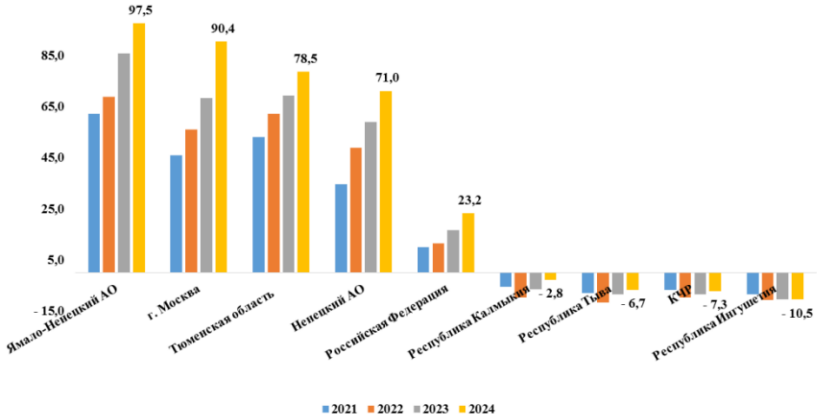


Рисунок 8 – Оценка потенциально возможных инвестиций граждан в негосударственное пенсионное обеспечение

(Источник: составлено авторами на основе данных Росстата)

Учитывая высокую долю межпоколенческих трансфертов, было принято из среднедушевого дохода вычесть 3 величины прожиточного минимума на душу населения (собственное потребление, потребление ребенка и потребление родителя-пенсионера). Результаты показывают, что у населения, проживающего в субъектах Северо-Кавказского федерального округа, в среднем не остается свободных финансовых ресурсов для инвестирования в инструменты негосударственного пенсионного обеспечения.

При этом усиление института многопоколенной семьи практически исключает возможности формирования дополнительных к государственным источников пенсионного обеспечения. Вместе с тем в среднем по Российской Федерации на 2024 год у гражданина оставалось до 23 тысяч рублей в месяц потенциально возможных к инвестированию в институты негосударственного пенсионного обеспечения. Традиционно наибольший объем потенциально свободных финансовых ресурсов населения формируется в субъектах Российской Федерации с высоким уровнем заработной платы и высоким уровнем величины прожиточного минимума.

Таким образом, финансовый механизм отражает попытку балансировки наиболее оптимальных источников финансового обеспечения исходя из экономических возможностей работников, работодателей и государства, а также эффективных механизмов перераспределения национального дохода между социальными группами населения. Современные системы пенсионного обеспечения требуют наличия адекватной, справедливой и устойчивой модели финансового обеспечения, которая должна учитывать региональную вариативность в целях обеспечения выполнения неотъемлемых функций пенсионного обеспечения.

Источники:

1. Роик В.Д. Пенсионная система России: история, проблемы и пути совершенствования. М.: МИК, 2007. С. 116.
2. Всеобщая декларация прав человека. Принята Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 года. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml (дата обращения: 20.09.2025).
3. Samuelson, P. A. (1958). An exact consumption-loan model of interest with or without the social contrivance of money. Journal of Political Economy, 66, 467-482.
4. Samuelson, P. A. (1975). Optimal social security in a life-cycle growth model. International Economic Review, XVI, 539-544.
5. Barr N., Diamond P. Reforming pensions: Principles and policy choices. Oxford, Oxford University Press, 2009. 368.
6. Barr N. Pension Design and the Failed Economics of Squirrels. LSE Public Policy Review. 2021. - 2(1): 5. - pp. 1-8.
7. Григорьева Л.В., Горшкова Н.В., Мытарева Л.А. Экономические механизмы защиты населения от пенсионных рисков как инструмент социально-экономического развития региона / Л.В. Григорьева, Н.В. Горшкова, Л.А. Мытарева / Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. № 1 (38) – 2017. - С. 31-44.
8. Ибрагимова Г.М. Трансформация региональной пенсионной системы в социальный кластер: Автореф. дисс. канд. эк. наук / Ибрагимова Г.М. – Казань – 2023.
9. Григорьева, Л. В. Налоговые стимулы расширения инвестиционно-сберегательного потенциала финансов населения в пенсионной сфере / Л. В. Григорьева // Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – № 1. – С. 79-88.

М.Н. Конягина – д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия, konyaginamn@ranepa.ru,

M.N. Koniagina – doctor of economic sciences, professor of the department of management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint-Petersburg, Russia;

У.А. Елсукова – обучающийся кафедры экономики, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия, uelsukova-22@edu.ranepa.ru,

U.A. Elsukova – student of the department of economics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint-Petersburg, Russia;

Е.В. Папилина – обучающийся кафедры экономики, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия, epapilina-22@edu.ranepa.ru,

E.V. Papilina – student of the department of economics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint-Petersburg, Russia.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВАЛЮТНОГО КОНТРОЛЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ
TRANSFORMATION OF CURRENCY CONTROL IN MODERN RUSSIA

Аннотация. Статья посвящена изучению сложной и длительной трансформации валютного контроля в Российской Федерации, нацеленной на борьбу с непрекращающимся оттоком капитала за рубеж и нивелированием воздействия санкционных ограничений на экономику нашей страны. Исследовав нормативно-правовое регулирование валютного контроля, авторы уточнили его определение, выявили текущие проблемы участников внешнеэкономической деятельности в этой области, предложив ряд подходов к реформированию. Авторские предложения нацелены на качественную адаптацию резидентов – участников внешнеэкономической деятельности к текущим условиям и стабилизации работы национальной системы валютного контроля в условиях санкционного давления и будут интересны специалистам банковской, таможенной, налоговой сфер в качестве практических идей для их дальнейшего развития.

Abstract. The article examines the complex and prolonged transformation of currency control in the Russian Federation, aimed at combating the persistent capital outflow and mitigating the impact of sanctions on the national economy. Having investigated the legal framework of currency control, the authors clarified its definition, identified current challenges faced by participants in foreign economic activity in this area, and proposed several approaches for reform. The authors' proposals are designed to facilitate the qualitative adaptation of residents engaged in foreign economic activity to the current conditions and to stabilize the national currency control system under pressure of sanctions. These proposals will be of interest to specialists in the banking, customs, and tax fields as practical ideas for further development.

Ключевые слова: валютное регулирование, валютный контроль, внешнеэкономическая деятельность, репатриация валютной выручки, либерализация валютного регулирования, санкционное давление, валютные ограничения, валютные операции, валютное законодательство, международные расчёты, валютные нарушения.

Keywords: currency regulation, currency control, foreign economic activity, repatriation of export earnings, liberalization of currency regulation, sanctions pressure, currency restrictions, foreign exchange transactions, currency legislation, international settlements, currency violations.

Введение

Ужесточение санкционного давления требует регулярного пересмотра механизма валютного регулирования и антисанкционных мер в рамках валютного контроля со стороны Банка России и Правительства РФ. Это, в свою очередь, создает ряд вызовов для резидентов - участников внешнеэкономической деятельности, среди которых можно выделить: правовую неопределенность из-за быстро меняющегося законодательства в области валютного регулирования, а также связанные с ней риски нарушения обязательств перед государством вследствие объективной невозможности выполнения части требований в условиях санкционных ограничений, рост административной нагрузки и издержек – ужесточение требований к репатриации валютной выручки, документообороту и отчетности перед банками-агентами приводит к увеличению временных и финансовых издержек, а также ограничение операционной гибкости при расчетах с иностранными контрагентами.

Целью исследования является выработка предложений для мягкого и эффективного реформирования валютного регулирования в России для качественной адаптации резидентов – участников внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД) к текущим условиям и стабилизации работы национальной системы валютного контроля в условиях санкционного давления. Для ее достижения определены следующие задачи:

1. изучить и обобщить нормативно-правовое регулирование валютного контроля и уточнить его определение;
2. выявить и проанализировать текущие проблемы валютного контроля, с которыми сталкиваются резиденты – участники ВЭД;
3. систематизировать перечень актуальной нормативно-правовой базы ВЭД для валютного контроля в текущих условиях;
4. предложить ряд рекомендаций по возможным направлениям реформирования валютного регулирования и адаптации резидентов, участников ВЭД, к текущим мерам.

Объектом исследования выступает система валютного контроля Российской Федерации, включая ее нормативно-правовую базу и механизм применения в современных условиях. В качестве предмета исследования авторы выделяют общественные отношения, складывающиеся в процессе осуществления валютного контроля за резидентами – участниками ВЭД.

Литературный обзор

Вопросы валютного контроля в РФ широко освещены в научной литературе, причем в последние годы многие исследования сосредоточены на его трансформации в условиях санкционных ограничений. Характерной в этой связи является позиция Дегтеревой В.А., Макаровой О.Н., Кузенковой Е.С. и Костина А.А., которые констатируют: «Современная ситуация обострила положение российской экономики: введение новых санкций приводит к целому комплексу негативных явлений, имеющих собственный экономический эффект…» [1]. Среди них исследователи выделяют отток капиталов, прекращение международных контрактов, попытки дестабилизации

национальной банковской системы и заморозку международных валютных резервов Российской Федерации, что в совокупности представляет прямую угрозу экономической безопасности страны [1].

Помимо влияния санкций, в научных работах также уделяется внимание взаимодействию органов валютного регулирования и анализируются функции этих институтов. Так, Медведенко О.В. и Труханова С.А. в целях исследования возможности создания единой системы валютного регулирования и валютного контроля в ЕАЭС констатируют, что в РФ «Центральный банк РФ занимает ключевое место в системе валютного регулирования…», а также отмечают «управленческие функции ФТС и ФНС» [2]. Петрушина О.М. и соавторы, в свою очередь, подчеркивают важность межведомственного взаимодействия органов исполнительной власти в сфере валютного контроля, выделяя ФТС в качестве ключевого органа [3]. Подерегина А.К. и Непарко М.В., больше акцентируют внимание на ведущей роли Центрального Банка РФ, дополнительно упоминая еще одного агента валютного контроля в России – Федеральная служба по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг) [4].

Важным аспектом научного анализа являются цели валютного контроля. Разные авторы предлагают свои классификации, которые, в целом, дополняют друг друга. Так Инюкин А.Ф. и соавторы в статье «Механизмы валютного регулирования: опыт развитых и развивающихся стран» в качестве основной цели выделяют поддержание стабильности национальной валюты и обеспечение благоприятных условий для экономического развития страны» [5]. Более развернутую позицию представляет Тедеев А.А., который включает в число целей, укрепление национальной валюты, поддержание платежеспособности и кредитоспособности государства, развитие международных валютных отношений, обеспечение поступления иностранной валютной выручки, противодействие незаконному вывозу капитала и борьбу с незаконным оборотом капиталов [6]. Газизова А.Ф. и Шарипова Э.А. придерживаются схожей точки зрения, утверждая, что «валютный контроль осуществляется в целях предотвращения незаконного вывоза капитала и обеспечения прозрачности финансовых потоков» [7].

Еще одним актуальным направлением исследований является выявление проблем валютного контроля и поиск их решения. Анализ работ показывает, что эти проблемы носят системный и многоуровневый характер. Петрушина О.М. с соавторами в своей работе акцентируют внимание на недостатках государственного управления, таких как слабая межведомственная координация, разногласия в трактовке регулятивных актов, недостаточная прозрачность нормативной базы и постоянные изменения в законодательстве [3]. Газизова А.Ф. и Шарипова Э.А. дополняют эту картину, описывая операционные сложности на уровне банков: жесткий документооборот, высокие санкционные риски и отсутствие регулирования для цифровых активов [7]. Подтверждением реальности этих проблем служат примеры из бизнес-практики, приведенные Дмитриенко И.Н. и Гаппаровым Р. Ф.: компании «Техноимпорт», «Агроэкспорт», «Мехиром», «Электроника-Сервис» и «ЛесТорг» столкнулись с основными валютными рисками и их последствиями. [8].

Наконец, еще одной значимой темой современных исследований становятся цифровые активы и связанные с ними вызовы для системы валютного контроля. Если предыдущие авторы фокусировались на внутренних проблемах, то Гаджиева А.П. и Кузякин Ю. П. в своей работе, напротив, обращают внимание на внешний вызов, отмечая, что благодаря анонимности и конфиденциальности цифровые активы являются удобным инструментов для преступников, что усугубляется в условиях нынешней ситуации [9]. Эту позицию разделяет Подерегина А.К., указывая на острую необходимость совершенствования законодательства в области валютного регулирования, в связи с применением цифровых технологий в валютных операциях [4]. Однако цифровизация несет в себе не только риски, но и возможности: Газизова А.Ф. и Шарипова Э.А. подчеркивают, что автоматизация процессов позволяет повысить эффективность надзора [7]. Реальную опасность иллюстрирует пример Дмитриенко И.Н. и Гаппарова Р.Ф.: «Одной из новых угроз, напрямую влияющих на безопасность валютных операций, стала киберпреступность. В этом отношении показателен инцидент компании «Электроника-Сервис», осуществляющей международные поставки электронной продукции. В 2023 году предприятие стало объектом фишинговой атаки, в ходе которой мошенники подделали реквизиты счета иностранного контрагента. Финансовые потери составили более 30 млн рублей» [8].

Таким образом, анализ научной литературы позволяет сделать вывод о многогранности и динамичном характере современных исследований в области валютного контроля в РФ. Фокус ученых сместился с классических подходов к анализу адаптации системы к новым вызовам. Комплексное рассмотрение этих аспектов демонстрирует, что современная система валютного контроля находится в состоянии трансформации, направленной на укрепление экономического суверенитета и безопасности страны.

Материалы и методы

Исследование основано на открытых материалах и отчетах Банка России, Федеральной налоговой службы и Федеральной таможенной службы Российской Федерации. В качестве методов исследования применены анализ вторичных данных, их сравнение и обобщение, контент-анализ, критический анализ нормативно-правовых актов, их систематизация и сопоставление со статистикой нарушений валютного контроля.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследование нормативной базы выявляет значимую проблему: несмотря на то, что существует большое количество нормативно-правовых актов, связанных с регулированием валютных операций, основной закон 173-ФЗ (от 10.12.2003) «О валютном регулировании и валютном контроле» не дает четкого определения валютному контролю. В России в качестве органов валютного контроля выступают Центральный банк Российской Федерации (далее – ЦБ РФ), Федеральная налоговая служба (далее – ФНС) и Федеральная таможенная служба (далее – ФТС), а главными агентами такого контроля выступают коммерческие банки. Целью ЦБ РФ в сфере валютного

регулирования является разработка и издание обязательных к исполнению инструкций и положений, которые детализируют и объясняют, как выполнять требования 173-ФЗ. Кроме того, мегарегулятор осуществляет надзор за уполномоченными банками, чтобы они добросовестно выполняли функции агентов валютного контроля, а также собирает информацию по совершенным сделкам и анализирует ее.

Федеральная таможенная служба осуществляет сбор и фиксацию первичных документов о внешнеторговых операциях. Она передает сведения о внешнеторговых сделках в Единую межведомственную информационно-статистическую систему (ЕМИСС), чтобы ЦБ РФ мог сверить эти данные с теми, что предоставили банки. Ключевой ролью Федеральной налоговой службы в этой цепочке является налоговый надзор и проверка «жизнеспособности» сделок. ФНС смотрит на валютные операции с точки зрения экономического смысла и налоговых последствий.

Таким образом, исходя из анализа полномочий основных органов, *валютный контроль можно определить, как деятельность государственных органов и уполномоченных агентов, направленная на обеспечение соблюдения резидентами и нерезидентами валютного законодательства РФ для противодействия незаконным операциям, оттоку капитала и обеспечения стабильности финансовой системы*.

Современная система валютного контроля в России является продуктом длительной эволюции, понять которую сложно без обращения к истории ее изменений. Генезис валютного контроля в России можно разделить на несколько ключевых этапов, каждый из которых был обусловлен как внутренними экономическими потребностям, так и внешнеполитической конъюнктурой, в том числе санкционным давлением.

Первый этап (до начала 1990-х годов) характеризовался государственной валютной монополией. Официальный курс валюты устанавливался Госбанком СССР и был сугубо административной величиной, использовавшейся в планово-идеологических целях. Гражданам СССР было запрещено свободно владеть или совершать операции с иностранной валютой. Государственная валютная монополия обязывала граждан продавать валютную выручку государству. Это правило, в том числе, касалось и не истраченных средств после зарубежных поездок, что было частью политики по централизации валютных ресурсов и предотвращению утечки капитала.

Второй этап – с 1991 по 2003 год, – этот период связан с переходом от жестких ограничений к либерализации валютного регулирования на фоне распада СССР и формированием новой экономической системы России. Правовую основу этого процесса заложили принятый 1 марта 1991 г. Закон СССР №1982-1 «О валютном регулировании» [10] и сменивший его Закон РФ № 3615-1 «О валютном регулировании и валютном контроле» (от 09.10.1992 г.) [11]. Однако закон 1992 года носил переходный характер: его расплывчатые формулировки и многочисленные противоречивые инструкции создавали риски для бизнеса и не препятствовали «бегству» капитала за рубеж.

Важным шагом в формировании системы валютного регулирования стало введение в 1995 году метода установления валютного курса, называемого «валютный коридор», который стал переходным от государственного фиксированного к биржевому курсу. Это требовало от Банка России проведения регулярных валютных интервенций для поддержания обменного курса в рамках валютного регулирования вплоть до ноября 2014 года.

Вопреки общей тенденции к либерализации, механизм обязательной продажи валютной выручки продолжал действовать в жестком режиме Норматив последовательно изменялся в зависимости от макроэкономической ситуации: с 1 января 1992 г. по 25 июня 1992 г. составлял 40% [12], с 26 июня 1992 г. по 30 декабря 1998 г. увеличен до 50% [13], был повышен до 75% на пике кризиса (31 декабря 1998 г. – 9 августа 2001 г.) [14] и вновь снижен до 50% в посткризисный период (10 августа 2001 г. – 8 июля 2003 г.) [15].

Третий этап (2003-2014 гг.), стал временем масштабной либерализации, стабилизации и структурирования валютного контроля. Принятие 10 декабря 2003 года 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле», который заменил устаревшие нормы 1990-х годов, создал современную нормативно-правовую основу для развития валютного контроля.

Основным трендом этого периода также является поэтапный отказ от валютных ограничений, включая полную отмену обязательной продажи выручки в 2006 году. Поэтапный отказ от обязательной продажи валютной выручки был закреплен в ряде последовательных нормативных актов. Федеральный закон от 7 июля 2003 г. №116-ФЗ установил исходный потолок нормы на уровне не выше 30% [16]. Конкретные значения и сроки действия определялись Банком России.

Так, Указание Банка России от 9 июля 2003 г. №1304-У зафиксировало норму на уровне 25% [17], которая действовала с 10 июля 2003 г. по 17 июня 2004 г. Следующим шагом стала Инструкция ЦБ РФ от 30 марта 2004 г. №111-И [18], которая сохранила норму в 25% на период с 18 июня по 26 декабря 2004 г.

Значительное смягчение режима произошло в конце 2004 года. Указание ЦБ РФ от 26 ноября 2004 г. №1520-У снизило норму обязательной продажи до 10% [19]. Данный норматив действовал с 27 декабря 2004 г. по 6 мая 2006 г.

Финальным этапом либерализации стало Указание ЦБ РФ от 29 марта 2006 г. №1676-У, которым с 7 мая 2006 года норма обязательной продажи была установлена на уровне 0%, что фактически означало отмену данного механизма валютного контроля [20].

Нельзя не отметить также изменение парадигмы денежно-кредитной политики ЦБ РФ: на смену управления курсом рубля в 2014 г. пришло таргетирование инфляции. Это снизило необходимость использования валютного контроля для курсообразования, сменив фокус на отслеживание движения капитала.

Четвертый этап, охватывающий временной промежуток с 2014 г. по настоящее время. Указанный период характеризуется сохранением относительно жесткого валютного контроля с обязательным предоставлением справок о валютных операциях и оформлением паспортов сделок. Начиная с 2020 года, напротив, был проведен ряд мер

по упрощению валютного регулирования, ключевым из которых стала отмена обязательного оформления паспорта сделки для участников ВЭД с целью снижения административной нагрузки на бизнес и ускорения расчетов.

Однако, беспрецедентное санкционное давление, нарастающее с февраля 2022 года, привело к появлению объективных препятствий для исполнения условий внешнеторговых контрактов и целого ряда ответных регуляторных мер валютного контроля, из которых ключевыми для резидентов – участников ВЭД стали:

а) установление обязательных к исполнению требований по репатриации и продажи валютной выручки для компаний-экспортеров ключевых отраслей (топливно-энергетического комплекса, черной и цветной металлургии, зернового хозяйства, химической и лесной промышленности),

б) ужесточение контроля коммерческих банков за ведением документооборота в рамках ВЭД.

Так 28 февраля 2022 года, согласно Указу Президента РФ № 79, были введены следующие контрмеры в ответ на санкционные ограничения для юридических лиц: обязательство о продаже не менее 80% валютной выручки, полный запрет на зачисление иностранной валюты на свои счета, открытые за пределами РФ, а также на перевод денежных средств без открытия банковского счета с использованием иностранных средств платежа [21].

Говоря о статистике нарушений, совершенных резидентами – участниками ВЭД, среди самых распространенных валютных нарушений юристы выделяют следующие четыре вида: невозврат валютной выручки в Россию (ч. 5 и ч. 5.3 ст.15.25 Кодекса о административных правонаруешниях РФ – далее КоАП РФ), (ст. 193 Уголовного Кодекса РФ – далее УК РФ); непредоставление банковских документов и отчетности (ч. 6.3-1 ст. 15.25 КоАП РФ), выплата иностранным работникам зарплаты наличными, а не через счет в банке (ч. 1 ст. 15.25 КоАП РФ); покупка иностранной валюты без участия уполномоченных банков (ч. 1 ст. 15.25 КоАП РФ).

По словам Виктории Канишевской, руководителя налоговой практики K&P.Group, последний из них стал чаще встречаться на фоне санкций, которые были введены после 24 февраля 2022 года [22].

Количество банков, внесенных в SDN лист (Specially Designated Nationals List (англ.) – список лиц особых категорий) и отключенных от Сообщества всемирных межбанковских финансовых коммуникаций (SWIFT), стало расти по мере применения новых санкций от Европейского Союза и США. Внесение в SDN лист предполагает применение запрета на проведение любых операций с США и другим странам, присоединившихся к американским санкциям. Включение банков, выступающих посредниками в проведении трансграничных платежей, в такой список не только приводит к их изоляции от международной валютно-финансовой системы, но и наносит серьезный ущерб деятельности резидентов – участников ВЭД. Эта ограничительная мера выступает значимой, в виду того, что к блокирующим санкциям США в отношении российских компаний и банков в 2022-2023 гг. присоединились 27 государств ЕС, Япония, Австралия, Новая Зеландия, Канада, Южная Корея, и другие [23]. В связи с вышеуказанными санкционными мерами безналичные расчеты оказались почти невозможны либо крайне дороги.

26 декабря 2022 года было опубликовано Постановление Правительства РФ № 2433 [24], которое утвердило порядок распоряжения резидентами наличными средствами в рамках исполнения обязательств по внешнеторговым контрактам. Так, согласно Постановлению, резиденты получили право получать от нерезидентов наличную иностранную и российскую валюту в рамках следующих операций:

− внешнеторговые контракты (за товары, работы, услуги, интеллектуальную собственность);

− возврат авансов за непоставленные товары (невыполненные работы, услуги и т.д.);

− расчетов по договорам займа, предоставленных резидентами нерезидентам.

Кроме того, полученные наличные средства резиденты получили возможность использовать следующим образом:

− для расчетов с нерезидентом по импортным контрактам без зачисления на счета;

− зачислять на счета в зарубежных банках;

− ввозить в Россию, пройдя процедуру таможенного декларирования, с последующей продажей иностранной валюты уполномоченному банку, зачислением на свой счет в уполномоченном банке и внесением в собственную кассу.

Обобщая всю динамику регулирования в период с 1992 года (таблица 1), можно отметить, что текущие меры способствовали облегчению нагрузки на резидентов.

Таблица 1 – Эволюция валютного контроля в современной России

Этап	Ключевые особенности	Влияние на ВЭД
1992–2003 гг.	Принят закон РФ от 09.10.1992 № 3615-1 «О валютном регулировании и валютном контроле», установивший жёсткий валютный режим. Вводилась обязательная продажа экспортной выручки (максимум 30 % после поправок 116-ФЗ от 07.07.2003), лицензирование валютных операций и множественные курсы рубля. Валютный контроль осуществляли Правительство (через ЦБ РФ) и таможенные органы; резиденты были обязаны репатриировать валюту и оформлять «паспорт сделки».	Компаниям требовались разрешения на валютные операции, экспортёры продавали валюту по утверждённым нормам, импортёрам трудно было получить валюту.
2003–2021 гг.	Принятие 10 декабря 2003 года 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле». В 173-ФЗ были зафиксированы органы валютного контроля (Правительство РФ, ЦБ РФ) и агенты (уполномоченные банки). Постепенный отказ от валютных ограничений, включая полную отмену обязательной продажи выручки в 2006 году. Установлен единый рыночный курс рубля.	Либерализация режима упростила ВЭД: снизились бюрократические барьеры при расчётах, резиденты получили большую свободу в покупке/продаже валюты для внешнеторговых контрактов.
2022 – н.в.	В ответ на санкции 2022 года введены жёсткие меры (Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79, Указ Президента РФ от 18.03.2022 № 126): обязательная продажа экспортной выручки (до 80 %), ограничения на расчёты и займы в иностранной валюте. Установлены жесткие квоты репатриации и сроки продаж (с 22.08.2025 доля продажи стала 0%). Правительством утверждены перечень ключевых предприятий, исполняющих требования по продаже и репатриации (до 90% и 40%, соответственно).	Жёсткий контроль увеличил количество вынужденных нарушений по внешнеторговым расчётам. Снижение доли обязательной продажи до 0 % 14 августа 2025 г. облегчит условия ВЭД.

Источник: составлено авторами

Согласно материалам Заседания президиума Правительственной комиссии по повышению устойчивости экономики в условиях санкций 19 апреля 2022, в целях поддержания курса рубля и предотвращения оттока иностранной валюты, острый дефицит которой наступил после введения санкций, ЦБ РФ приняло ряд мер, предусматривающих введение элементов валютного контроля над движением капитала для предотвращения оттока валюты из страны, приостановку торгов на биржевом рынке (которые после стабилизации ситуации на валютном рынке были возобновлены).

Кроме того, после стабилизации условий рынка часть ограничений на операции с иностранной валютой для ВЭД была снята. «В частности, была отменена комиссия 12% на покупку валюты через брокеров. Также отменены требования к банкам ограничивать курсовую разницу по операциям купли-продажи валюты, кроме импортёров, для которых эта мера является защитной. Для них курсовая разница действительно установлена в размере не более двух рублей. Также мы смягчили правила валютного контроля по внешнеторговым контрактам, отменён 30-процентный лимит по авансовым платежам для контрактов с нерезидентами в сфере транспорта, туризма, ремонта и обслуживания зданий и оборудования», – отметил на Заседании президиума заместитель председателя Банка России В.В. Чистюхин [25].

10 июня 2022 года «в целях реализации дополнительных временных мер экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации и иных разрешений», Правительственная комиссия по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в РФ отменила обязательство резидентов – участников внешнеэкономической деятельности по продаже валютной выручки, т.е. было установлено требование по продаже 0% иностранной валюты [26].

С 20 июня 2024 года, согласно Постановлению Правительства РФ от 20 июня 2024 г. № 825 [27], для российских экспортеров были смягчены требования по обязательной репатриации валютной выручки: порог зачисления на счета в уполномоченных банках снижен с 80% до 60%, тогда как доля обязательной продажи валютной выручки сохранилась на уровне в 90%. Решение было принято из-за стабилизации курса рубля и достижения достаточного уровня валютной ликвидности.

Для создания благоприятных условий ведения экспортно-импортных операций резидентам, осуществляющим ВЭД и столкнувшимся с санкционными ограничениями, 13 июля 2022 года был опубликован Федеральный закон РФ № 235-ФЗ от 13.07.2022 г. [28], согласно которому:

а) с 23 февраля по 31 декабря 2022 года действовал мораторий на применение мер административной ответственности за нарушения в сфере валютного законодательства, совершенных из-за введения международных экономических санкций, если невыполнение требования обусловлено применением мер ограничительного характера со стороны иностранных структур (важно отметить, что мораторий был продлен Федеральным законом от 19.12.2022 N 518-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» до 31 декабря 2023 года [29]);

б) были снижены штрафы за незаконные валютные операции, то есть для всех участников внешнеэкономической деятельности размер штрафов был уменьшен с 75-100% от суммы операций до 20-40%. Также был снижен штраф за невыполнение требований по репатриации экспортерами выручки в рублях: размер был уменьшен с 3-10% до 3-5% от суммы операций (за исключением контрактов, связанных с экспортом леса и лесоматериалов).

Также за день до принятия 235-ФЗ Правительство РФ выпустило Постановление от 12.07.2024 г. №953 [30], согласно которому резидентам – участникам ВЭД необходимо было репатриировать теперь уже не менее 40 процентов валютной выручки. Норма продажи валютной выручки на внутреннем рынке была по-прежнему установлена на уровне 90%. Требование введено для стабилизации валютного курса и на основании данных о низких среднедневных продажах экспортной выручки компаниями. Меры применимы к 43 группам компаний топливно-энергетического комплекса, черной и цветной металлургии, химической и лесной промышленности, зернового хозяйства. При этом они были введены до 30.04.2024 г., но Правительство России Постановлением от 26.04.2024 № 544 продлило обязанность по продаже валюты до 30.04.2025 [31].

Затем, требование об обязательном зачислении экспортерами на свои счета в уполномоченных банках иностранной валюты и ее продаже было полностью отменено (нормы и репатриации, и продажи были установлены на уровне 0%) постановлением Правительства России от 14.08.2025 № 1210 [32]. Решение было принято в связи с укреплением и стабилизацией курса национальной валюты, а также отсутствием проблем с валютной ликвидностью. Положения текущего постановления действуют до 30 апреля 2026 года включительно. Важно также отметить, что это требование не распространяется на экспортеров, относящихся к отраслям топливно-энергетического комплекса, черной и цветной металлургии, химической и лесной промышленности, зернового хозяйства. На них будет распространяться обязательство по продаже валютной выручки, размер которой определяет Правительственная комиссия, а срок продажи устанавливает Совет директоров Банка России. Порядок продажи валютной выручки определен в Инструкции Банка России от 30.03.2004 № 111-И [18] и письме Банка России от 28.02.2022 № ИН-019-12/18 [33].

Таким образом, можно отметить, что требования по репатриации валютной выручки имели тенденцию ослабевать по мере увеличения санкционного давления со стороны недружественных стран (таблица 2). Несмотря на частичную либерализацию, общий вектор развития валютного контроля сместился в сторону усиления протекционизма и избирательности, а его архитектура продолжает адаптироваться под вызовы санкционного режима.

Таблица 2 – Адаптация валютного контроля в России к условиям санкционного давления Запада

Дата вступления в силу	Нормативный документ	Ключевые изменения	Влияние на ВЭД
28 февраля 2022 г.	Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2022 г. № 79	Введение обязательства о продаже не менее 80% валютной выручки резидентами; запрет на зачисление иностранной валюты на свои счета, открытые за пределами РФ; запрет на перевод денежных средств без открытия банковского счета с использованием иностранных средств платежа.	Жёсткое ужесточение валютного контроля; поддержка стабильности рубля; рост затрат для экспортеров.
4 марта 2022 г.	Информация ЦБ РФ от 04.03.2022	Введена комиссия 12% от суммы операции на покупку иностранной валюты юрлицами через брокеров.	Увеличение стоимости покупки валюты повышает финансовую нагрузку на резидентов, участников ВЭД.
11 апреля 2022 г.	Информация ЦБ РФ от 08.04.2022	11 апреля 2022 года отмена 12%-ной комиссии на покупку валюты. Отмена требования к банкам ограничивать разницу курса покупки-продажи валюты, за исключением импортеров (для них устанавливается спред не более 2 рублей).	Снижение барьеров для обменных операций; облегчение импорта.
15 апреля 2022 г.	Информация ЦБ РФ от 15.04.2022	Отмена 30%-ного лимита по авансовым платежам для контрактов в области туризма, организации международных выставочно-ярмарочных и конгрессных мероприятий; контрактов на ремонт, монтаж и демонтаж за пределами РФ; контрактов на обслуживание и эксплуатацию систем, оборудования, помещений, зданий и сооружений.	Упрощение расчётов по внешнеторговым контрактам.
10 июня 2022 г.	Выписка из протокола заседания подкомиссии Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации от 9 июня 2022 года № 61	Отмена продажи валютной выручки (установление требований по продаже в размере 0%).	Существенное ослабление валютного контроля облегчает резидентам ведение ВЭД.
20 июня 2022 г.	Постановление Правительства РФ от 20 июня 2024 г. № 825	Порог зачисления валютной выручки на счета в уполномоченных банках снижен с 80% до 60%, доля обязательной продажи сохранилась на уровне в 90%.	Частичное смягчение требований; снижена нагрузка на экспортеров.
12 июля 2022 г.	Постановление Правительства РФ от 12.07.2024 г. N 953	Установлено требование о репатриации не менее 40% валютной выручки (ранее было 60%). Меры применимы к 43 группам компаний топливно-энергетического комплекса, черной и цветной металлургии, химической и лесной промышленности, зернового хозяйства.	Требование введено для стабилизации валютного курса и на основании данных о низких среднедневных продажах экспортной выручки компаниями.
24 июля 2022 г.	Федеральный закон от 13.07.2022 № 235-ФЗ	Снижены размеры штрафов за незаконные валютные операции (с 75–100% от суммы таких операций до 20–40%). Уменьшен штраф за нерепатриацию экспортерами выручки в рублях (с 3–10% до 3–5%, за исключением контрактов, связанных с экспортом леса и лесоматериалов). Введён мораторий на применение административной ответственности за нарушение требований валютного законодательства в период с 23 февраля 2022 года по 31 декабря 2022 года, если невыполнение требования обусловлено санкциями (п. 11 ст. 1 Закона № 235-ФЗ).	Снижение административных рисков для бизнеса и смягчение ответственности по валютным операциям стимулируют добросовестное исполнение валютных правил и снижению коррупции.
19 декабря 2022 г.	Федеральный закон от 19.12.2022 № 518-ФЗ	Продление моратория на применение административной ответственности за нарушение требований валютного законодательства до 31 декабря 2023 года.	Снижение рисков санкционирования бизнеса; продление поддержки добросовестного ВЭД.
26 декабря 2022 г.	Постановление Правительства РФ № 2433	Резиденты вправе принимать от нерезидентов наличную иностранную и рублёвую валюту для: расчётов по внешнеторговым контрактам; возврата авансов; расчётов по займам, выданным резидентом нерезиденту. Полученные наличные можно использовать для: оплаты импортных контрактов без зачисления на счёт; зачисления на зарубежные банковские счета; ввоза в Россию с таможенным декларированием и последующей продажей, зачислением на счёт в банке и учётом в кассе.	Новые возможности для расчётов наличной валютой; облегчение операций с наличными.
16 октября 2023 г.	Постановление Правительства РФ от 12.10.2023 №1681	Для ключевых экспортёров (перечень утверждён Указом №771) введено требование зачислять не менее 80% валютной выручки на счета в банках и продавать 90% зачисленной валюты (не менее 50% выручки от контракта).	Обеспечен крупный приток валютной выручки на внутренний рынок: это стабилизирует курс, но повышает нагрузку на экспортёров.
1 апреля 2024 г.	Указание Банка России от 09.01.2024 № 6663-У	Участники ВЭД с 1 апреля 2024 года могут не представлять в банк документы по сделкам с зарубежными партнерами, если объем такой сделки не более 1 миллион рублей. Раньше этот порог составлял 600 тысяч рублей.	Снижение документооборотной нагрузки на участников ВЭД.
27 апреля 2024 г.	Постановлением Правительства РФ от 26.04.2024 № 544 внесены изменения в Постановление Правительства РФ от 12.10.2023 г. № 1681 «О мерах по реализации Указа Президента РФ от 11 октября 2023 г. № 771».	Требование обязательной репатриации и продажи валютной выручки продлено до 30.04.2025 для 43 групп крупнейших экспортёров. Увеличен срок зачисления выручки с 90 до 120 дней.	Установленная ранее жёсткая норма (80%) сохранена, что поддерживает курс рубля и ликвидность валюты.
14 августа 2025 г.	Правительства России от 14.08.2025 № 1210	Нормы репатриации и продажи были установлены на уровне 0% для некоторых групп экспортеров, которые входят в перечень, утвержденный Указом Президента РФ от 11.10.2023 N 771.	Упрощение ведения ВЭД за счёт курса либерализации валютного контроля.

Источник: составлено авторами

Что касается документооборота в рамках расчетов по внешнеторговым контрактам, то согласно Указанию Банка России от 09.01.2024 № 6663-У [34] российские компании – участники внешнеторговой деятельности с 1 апреля 2024 года могут не представлять в банк документы по сделкам с зарубежными партнерами, если объем такой сделки не превышает 1 миллион рублей. Раньше этот порог составлял 600 тысяч рублей. Противоречивость политики валютного контроля заключается главным образом в том, что меры, облегчающие ведение внешнеэкономической деятельности резидентам, также могут сопровождаться рядом осложнений, касающихся одной и той

же сферы валютного регулирования. Говоря о документообороте, согласно письму Банка России от 11.09.2023 г. № 12-7-1/6834 [35], одностороннее прекращение из-за санкционных мер «недружественным» нерезидентом – юридическим лицом исполнения обязательств по внешнеторговому контракту не является основанием для снятия такого контракта с учета. Это означает, что в случаях, при которых контрагент, получающий товары, работы или услуги от резидента-экспортера, в одностороннем порядке прекращает взаимодействие с резидентом, это не только не становится основанием для снятия контракта с учета в уполномоченном банке, но и, возможно, подвергает резидента риску быть привлеченным к ответственности за непроявление должной осмотрительности, поскольку импортер отказался сотрудничать, рассчитывать на получение валютной выручки и ее последующую продажу на внутреннем рынке (при необходимости) становится невозможным.

Также нельзя не отметить попытку регуляторов к следованию тренду на цифровизацию: расчеты по внешнеторговым контрактам теперь стали возможны с использованием российских и иностранных цифровых прав, цифровых финансовых активов и цифровых валют. Так, согласно статьям 2, 4, 6 Федерального закона от 08.08.2024 г. № 223-ФЗ [36], цифровая валюта была разрешена к использованию в трансграничных платежах во внешнеторговой деятельности в рамках экспериментального правового режима с 1 сентября 2024 года. В этот же день вступил в силу Федеральный закон № 221-ФЗ [37], в рамках которого допускается возможность обращения иностранных цифровых прав на территории РФ и российских цифровых прав – за рубежом. Это позволяет расширить механизмы использования цифровых прав в расчетах в ходе внешнеторговой деятельности. Однако пока не до конца прозрачно и однозначно регулирование оборота таких финансовых активов в рамках ведения ВЭД, поскольку правовая база, регулирующая настоящий вопрос, на данный момент остается неполной.

На основе проанализированных нормативно-правовых актов и изменений, внесенных в законодательство в сфере валютного контроля, мы можем сделать вывод о том, что несмотря на либерализацию отдельных норм, общее количество нарушений валютного законодательства резко возросло. Для верификации обнаруженных тенденций, были проанализированы статистические данные, приведенные ФНС РФ о количестве нарушений, выявленных за период с 2021 г. по 2024 г. [38].

Количество выявленных нарушений в 2022 году резко снизилось по сравнению с 2021 годом, несмотря на введенные санкции против РФ: «В 2022 году ТНО (таможенные и налоговые органы – прим. авт.) проведена 4261 проверка соблюдения валютного законодательства, что на 81% меньше, чем в 2021 году, а количество выявленных по результатам таких проверок нарушений уменьшилось на 77% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года» [39] – сообщает ФНС. Наблюдается устойчивая тенденция к росту показателей: более 16 тыс в 2022 и 74 тыс. случаев в 2023 [40], а также рекордные почти 119 тыс. случаев нарушений в 2024 году [41]. Существенное падение показателя в 2022 году связано с либерализацией контроля, в т.ч. основной причиной стал мораторий на проведение проверок соблюдения валютного законодательства. Последующий рост числа нарушений в 2023 г. (+360% к предыдущему году) и 2024 г. (+60% к предыдущему году) обусловлен комплексом причин, связанных с адаптацией бизнеса и граждан к санкционному режиму и ужесточению контроля со стороны государства, среди которых:

1) массовое открытие счетов в зарубежных банках, начиная с 2022 года;
2) окончание моратория на проведение проверок соблюдения валютного законодательства, действовавшего в 2022 году;
3) истечение срока действия моратория на привлечение к административной ответственности за валютные нарушения, вызванные санкциями. Данный мораторий освобождал российские компании и индивидуальных предпринимателей от административной ответственности за нарушения валютного законодательства, если они были вызваны санкциями.

ФНС сообщает, что среди частых нарушений валютного законодательства, совершенных юридическими лицами в 2024 году, можно выделить следующие [38]:

1) несвоевременное уведомление об открытии/закрытии счетов за рубежом;
2) отсутствие представление отчетов о движении средств по зарубежным счетам;
3) незаконные валютные операции (вывод средств под видом займов нерезидентам, перевод дивидендов);
4) невозврат валютной выручки из-за санкционных ограничений.

Кроме того, эксперты отмечают, что нарушения часто вызваны не умыслом, а объективной невозможностью исполнения обязательств, как, например, в случае с отказом иностранных контрагентов от сотрудничества из-за санкций. При этом компания не вправе просто списать “висящую” дебиторскую задолженность – они обязаны обеспечивать прекращение обязательств через зачет, новацию или отступное.

Таким образом, рост статистики нарушений – это следствие не только ужесточения контроля, но и объективных трудностей ведения ВЭД в новых условиях, вынуждающих резидентов искать обходные пути и сталкиваться с повышенным вниманием регуляторов. Более того, многие ограничения, введенные указами Президента РФ, носят отсылочный характер и толкуются расширительно, поэтому бизнесу приходится действовать в условиях неясной правоприменительной практики, рискуя попасть под нарушения.

Заключение

В ходе изучения эволюции валютного контроля и его нормативно-правовой базы было установлено, что санкционное давление оказало кардинальное влияние на систему валютного контроля Российской Федерации. Ключевыми адаптационными мерами стали введение новых правил репатриации валютной выручки, ужесточение отчетности и расширение валютных ограничений, связанных с расчетами с иностранными контрагентами. К

числу негативных последствий можно отнести рост административной нагрузки на бизнес, усложнение внешнеторговых операций и риски изоляции от глобальной финансовой системы.

Одной из существенных проблем валютного контроля, с которой резиденты РФ сталкиваются в условиях санкционного давления, стала быстро меняющаяся нормативно-правовая база. Кроме того, регулированием валютного контроля занимаются несколько государственных органов, что также усложняет процесс отслеживания изменений в валютном законодательстве. В ответ на это авторы считают целесообразным рекомендовать:

– *во-первых, консолидацию нормативно-правовых актов и их публикацию на отдельном сервисе,* посвященном валютному контролю и актуальной информации в сфере его регулирования;

– во-вторых, насущной и востребованной мерой могло бы стать *снижение избыточной отчетности для добросовестных участников ВЭД;*

– *и в-третьих, усилить работу над дальнейшей автоматизацией и цифровизацией* валютного контроля, а также развитием расчетов в национальных валютах.

Таким образом, адаптация системы валютного контроля РФ к новым реалиям является динамичным и непрерывным процессом, находящимся под непрерывным вниманием мегарегулятора и требующим дальнейшего пристального наблюдения со стороны исследователей, что бесспорно повысит его прозрачность и адаптивность к изменениям у участников ВЭД.

Источники:

1. Дегтерева В.А., Макарова О.Н., Кузенкова Е.С., Костин А.А. Управление внешнеэкономической деятельностью в условиях санкционного давления на российскую экономику // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». - 2025. - № 2. - С. 32-41. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-32-41.
2. Медведенко О.В., Труханова С.А. Создание валютной системы и гармонизация валютного законодательства при интеграции стран-участниц ЕАЭС // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2025. – № 1(39). – С. 127-136. – EDN LFCNPP.
3. Петрушина О.М., Джураев А.Д., Дзирун И.А. Анализ организации контроля за обеспечением соблюдения торговых ограничений, валютного и экспортного контроля в РФ // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 604-607. – EDN FPSDJU.
4. Подерегина А.К. Особенности развития системы валютного регулирования и валютного контроля России в условиях цифровой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 5(123). – С. 299-303. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-5-299-303. – EDN KINMAA.
5. Инюкин А.Ф., Омельчук Е.А., Коновалов Е.А., Ханов А.Э. Механизмы валютного регулирования: опыт развитых и развивающихся стран // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2(67). – С. 728-731. – EDN BZDMKB.
6. Тедеев А.А. К вопросу о совершенствовании нормативно-правового закрепления принципов валютного регулирования в Российской Федерации и государствах Центральной Азии // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. – 2025. – Т. 11, № 1. – С. 325-328. – EDN DYRMNZ.
7. Газизова А.Ф., Шарипова Э.А. Правовые основы организации валютных операций в коммерческих банках // Тенденции развития науки и образования. – 2025. – № 121-3. – С. 42-47. – EDN YWMDZT.
8. Дмитренко И.Н., Гаппаров Р.Ф. Внутренний мониторинг валютных операций как инструмент обеспечения финансово-экономической безопасности компаний участников ВЭД // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 12, № 4(157). – С. 174-182. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.12.024. – EDN DPIQWV.
9. Гаджиева А.Г., Кузякин Ю.П. Цифровые активы и их роль в незаконных банковских операциях: вызовы для валютного контроля // Вестник экономики и права. – 2025. – № 100. – С. 80-85. – EDN CMRBBX.
10. О валютном регулировании: Закон СССР от 1 марта 1991 г. № 1982-1 (утратил силу) // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. – URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=3504 (дата обращения: 21.10.2025).
11. О валютном регулировании и валютном контроле: Закон РФ от 09 октября 1992 г. № 3615-1 // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1073/ (дата обращения 21.10.2025).
12. О формировании республиканского валютного резерва РСФСР в 1992 году : Указ Президента РФ от 30 декабря 1991 г. № 335 (утратил силу)// ЭПС «Система ГАРАНТ» : официальный сайт. – URL: https://base.garant.ru/10105738/ (дата обращения: 26.10.2025).
13. О частичном изменении порядка обязательной продажи части валютной выручки и взимания экспортных пошлин: Указ Президента РФ от 14 июня 1992 г. № 629 (утратил силу) // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://base.garant.ru/10104273/ (дата обращения: 26.10.2025).
14. О первоочередных мерах в области бюджетной и налоговой политики : Федеральный закон от 29 декабря 1998 г. № 192-ФЗ (утратил силу) // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://base.garant.ru/12114013/ (дата обращения: 26.10.2025).
15. О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации, затрагивающие вопросы валютного регулирования: Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 130-ФЗ (утратил силу) // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://base.garant.ru/12123870/ (дата обращения: 26.10.2025).
16. О внесении изменения в статью 6 Закона Российской Федерации «О валютном регулировании и валютном контроле»: Федеральный закон от 7 июля 2003 г. № 116-ФЗ (утратил силу) // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://base.garant.ru/12131658/ (дата обращения: 26.10.2025).
17. Об установлении размера обязательной продажи валютной выручки от экспорта товаров (работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности): Указание Банка России от 9 июля 2003 г. № 1304-У (утратил силу) // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://www.garant.ru/hotlaw/federal/89807/ (дата обращения: 26.10.2025).
18. Об обязательной продаже части валютной выручки на внутреннем валютном рынке Российской Федерации: Инструкция ЦБР от 30 марта 2004 г. № 111-И // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://base.garant.ru/12135306/ (дата обращения: 26.10.2025).
19. О внесении изменений в Инструкцию Банка России от 30 марта 2004 года № 111-И "Об обязательной продаже части валютной выручки на внутреннем валютном рынке Российской Федерации": Указание ЦБР от 26 ноября 2004 г. № 1520-У (утратило силу) // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://base.garant.ru/12137925/ (дата обращения: 26.10.2025).
20. О внесении изменения в Инструкцию Банка России от 30 марта 2004 года № 111-И "Об обязательной продаже части валютной выручки на внутреннем валютном рынке Российской Федерации" : Указание ЦБР от 29 марта 2006 г. № 1676-У // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://base.garant.ru/12146369/ (дата обращения: 26.10.2025).
21. О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединённых Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций : Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля

2022 г. № 79 // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410417/ (дата обращения: 24.10.2025).
22. Яшина Виктория. Валютные нарушения: практика оспаривания штрафов за них // Право.ру: официальный портал ООО «Правовые новости». – Дата обновления: 14.06.2022. – URL: https://pravo.ru/story/240717/ (дата обращения 18.10.2025).
23. Крылова Л.В. Санкции как новая реальность мировой экономики // Мировая экономика и мировые финансы. – 2024. – Т. 3, № 2. – С. 5-10. – DOI 10.24412/2949-6454-2024-0130.
24. Об утверждении Правил осуществления между резидентами и нерезидентами расчетов наличными денежными средствами : Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2022 г. № 2433 // КонтурНорматив: официальный сайт. – URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=452396 (дата обращения 03.10.2025).
25. Заседание президиума Правительственной комиссии по повышению устойчивости экономики в условиях санкций // Правительство РФ: официальный сайт. – URL: http://government.ru/news/45214/ (дата обращения: 24.10.2025).
26. Выписка из протокола заседания подкомиссии Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации от 9 июня 2022 г. № 61 // Федеральная налоговая служба РФ: официальный сайт. – URL: https://www.nalog.gov.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/about_fts/docs/12287655.pdf (дата обращения: 01.11.2025).
27. О внесении изменения в постановление Правительства Российской Федерации от 12 октября 2023 г. № 1681: Постановление Правительства Российской Федерации от 20 июня 2024 г. № 825 // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_479162/ (дата обращения: 24.10.2025).
28. О внесении изменений в статью 15.25 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях : Федеральный закон от 13 июля 2022 г. № 235-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202207130001 (дата обращения: 07.11.2025).
29. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 19 декабря 2022 г. № 518-ФЗ // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_434540/ (дата обращения: 01.11.2025).
30. О внесении изменения в постановление Правительства Российской Федерации от 12 октября 2023 г. № 1681: Постановление Правительства Российской Федерации от 12 июля 2024 г. № 953 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=474332 (дата обращения: 24.10.2025).
31. О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 12 октября 2023 г. № 1681: Постановление Правительства Российской Федерации от 26 апреля 2024 г. № 544 // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475504/ (дата обращения: 24.10.2025).
32. О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2025 г. № 698: постановление Правительства Российской Федерации от 14 августа 2025 г. № 1210 // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_512280/ (дата обращения: 24.10.2025).
33. «О механизме продажи части иностранной валюты, полученной резидентами на свои счета в уполномоченных банках …»: Письмо Банка России от 28 февраля 2022 г. № ИН-019-12/18 // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411454/ (дата обращения: 24.10.2025).
34. О внесении изменений в Инструкцию Банка России от 16 августа 2017 г. № 181-И : Указание Банка России от 9 января 2024 г. № 6663-У // Normativ.Kontur: официальный сайт. – URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=468150 (дата обращения: 24.10.2025).
35. О рассмотрении обращения : Письмо Банка России от 11 сентября 2023 г. № 12-7-1/6834 // ЭПС «Система ГАРАНТ»: официальный сайт. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407610686/ (дата обращения: 24.10.2025).
36. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 223-ФЗ // Normativ.Kontur: официальный сайт. – URL: https://normativ.kontur.ru/document?documentId=475795 (дата обращения: 24.10.2025).
37. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 221-ФЗ // КонсультантПлюс, справочная правовая система: официальный сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482417/ (дата обращения: 24.10.2025).
38. Число дел за валютные нарушения превысило «досанкционный» уровень: какие запреты на валютные операции чаще всего преступаются // Росбизнесконсалтинг, информационное агентство: официальный сайт. –URL: https://www.rbc.ru/economics/08/04/2025/67f37ef59a794750bdd3e808 (дата обращения: 24.10.2025).
39. Отчет об итогах деятельности за 2022 год. Федеральная налоговая служба (ФНС России), 2022 // Федеральная налоговая служба РФ: официальный сайт. – URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/docs/about_fts/itog22.pptx (дата обращения: 24.10.2025).
40. Отчет об итогах деятельности за 2023 год. Федеральная налоговая служба (ФНС России), 2023 // Федеральная налоговая служба РФ: официальный сайт. – URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog23.pdf (дата обращения: 24.10.2025).
41. Отчет об итогах деятельности за 2024 год. Федеральная налоговая служба (ФНС России), 2024// Федеральная налоговая служба РФ: официальный сайт. – URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf (дата обращения: 24.10.2025).

Т.Г. Маглинова – к.э.н., доцент кафедры бизнес-процессов и экономической безопасности, Академия маркетинга и социально-информационных технологий –ИМСИТ, Краснодар, Россия, kim_tg555@mail.ru,

T.G. Maglinova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of business processes and economic security, Academy of marketing and social information technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia;

Д.С. Паршин – обучающийся, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Россия, parsindima407@gmail.com,

D.S. Parshin – student, Academy of marketing and social information technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia;

Д.А. Горских – обучающийся, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Россия, daragorskih2@gmail.com,

D.A. Gorskikh – student, Academy of marketing and social information technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia;

Е.В. Дрогин – обучающийся, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Россия, egordrogin2004@gmail.ru,

E.V. Drogin – student, Academy of marketing and social information technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПЕРЕВОДОВ: ДВИЖУЩАЯ СИЛА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ
THE DIGITAL TRANSFORMATION OF REMITTANCES: DRIVING THE GLOBAL ECONOMY

Аннотация. Цифровизация денежных переводов трансформирует глобальный финансовый сектор и оптимизирует пользовательский опыт. Технологические решения, позволяют предприятиям и пользователям эффективно, масштабируемо и регулируемо осуществлять трансграничные платежи, открывая новые возможности для финансовой инклюзии и экономического развития. Авторы подчеркивают, что цифровизация существенно снижает транзакционные издержки и ускорят трансграничные расчеты, делая финансовые услуги доступнее для миллионов людей. Особое внимание уделяется росту финансовой инклюзивности, особенно в развивающихся странах Латинской Америки, где цифровые переводы открывают доступ к финансовым инструментам ранее неохваченных группа населения. Развитие глобальной платежной экосистемы идет ускоренными темпами: пользователи ценят, прежде всего скорость, безопасность и удобство. Это формирует устойчивый спрос на инновации, адаптированные к потребностям взаимосвязанного мира.

Abstract. The digitalization of money transfers is transforming the global financial sector and optimizing the user experience. Technological solutions enable businesses and users to make cross-border payments efficiently, scalably, and reliably, opening up new opportunities for financial inclusion and economic development. The authors emphasize that digitalization significantly reduces transaction costs and accelerates cross-border payments, making financial services more accessible to millions of people. Particular attention is paid to increasing financial inclusion, especially in developing countries in Latin America, where digital transfers provide access to financial instruments to previously unserved groups. The global payment ecosystem is developing at an accelerated pace: users value speed, security, and convenience above all else. This is driving a strong demand for innovations adapted to the needs of an interconnected world.

Ключевые слова: цифровая трансформация, денежные переводы, финансовый сектор, трансграничные платежи, глобальная платежная экосистема, платформа, оркестрация платежей.

Keywords: digital transformation, remittances, financial sector, cross-border payments, global payment ecosystem, platform, payment orchestration.

Цифровизация денежных переводов снижает операционные издержки и время обработки, улучшая пользовательский опыт. Компании внедряют инновационные системы для соблюдения требований по борьбе с мошенничеством и отмыванием денег, обеспечивая защиту транзакций по всему миру. В корпоративном секторе технологические решения позволяют решать ключевые задачи, такие как обработка платежных поручений и управление международными операциями по взысканию задолженностей. Будущее денежных переводов определяется цифровизацией и интеграцией технологических решений, которые также способствуют формализации финансовых потоков. В условиях растущей конкуренции в сфере финансовых технологий, где правила предотвращения отмывания денег и другой незаконной деятельности требуют от компаний больших усилий, цифровизация денежных переводов произвела революцию в бизнесе и помогла компаниям сохранить «бум» денежных потоков.

Эти данные отражают ключевую реальность для компаний, работающих с трансграничными платежами: пользовательский опыт перестал быть просто конкурентным преимуществом и стал рыночным требованием. Скорость перечисления средств и безопасность транзакций являются абсолютными приоритетами, вынуждая компании внедрять решения, обеспечивающие платежи в режиме реального времени и беспрепятственное соблюдение нормативных требований. Кроме того, растущий спрос на подтверждение и отслеживание транзакций указывает на потребность пользователей в прозрачности и контроле над своими средствами, что создает проблемы для традиционных поставщиков услуг, которые по-прежнему полагаются на разрозненные системы. Финтех-компании, успешно интегрировавшие эти элементы в единый цифровой сервис, будут доминировать в этом секторе [1, 5, 9].

В этом сценарии платформа для оркестрации платежей и управления финансовыми потоками является идеальным партнером для компаний, стремящихся предлагать эффективные, безопасные и масштабируемые трансграничные платежи. Ее платформа на основе API не только отвечает этим потребностям, но и обеспечивает быструю и адаптируемую интеграцию в различные бизнес-модели, гарантируя компаниям возможность удерживать клиентов, снижать операционные издержки и ускорять рост на глобальных рынках.

Ведущие компании, занимающиеся денежными переводами, внедряют технологии, позволяющие централизовать ключевые функции KYC/KYB (Know Your Customer/Business – «Знай своего клиента/бизнес») и AML (Anti-Money Laundering – противодействие отмыванию денег) для проверки личности по всему миру. Они также внедряют комплексные инструменты управления мошенничеством, позволяющие определять политики, правила, оценивать пользователей, создавать белые и черные списки, а также устанавливать ограничения по борьбе с отмыванием денег. Эти передовые решения также включают в себя обнаружение подозрительной активности посредством профилирования пользователей, установления ограничений и оповещений на основе событий для

выявления рисков в режиме реального времени, с автоматическими уведомлениями, позволяющими быстро и эффективно реагировать на потенциальные угрозы.

Глобальная платежная экосистема стремительно развивается, и пользователи отдают приоритет скорости, безопасности и удобству использования. Эти предпочтения отражают растущий спрос на инновационные решения, отвечающие разнообразным потребностям во все более взаимосвязанном мире.

46 % международных платежей уже совершаются через банковские приложения, при этом на ключевых рынках, таких как Мексика (50%) и США (33%), наблюдается рост их использования. Рост цифровых кошельков (45%) и приложений для денежных переводов (37%) подтверждает тенденцию: пользователи требуют интегрированных, безопасных и удобных мобильных решений. Для бизнеса это одновременно и возможность, и вызов. Без цифровых трансграничных платежей они рискуют потерять клиентов в пользу более гибких конкурентов. Трансформация очевидна: компании, предлагающие мобильные трансграничные платежи, привлекут клиентов и займут доминирующее положение на мировом рынке [2, 10, 11].

Для удовлетворения этих ожиданий крайне важно иметь надежные, адаптируемые и безопасные финансовые платформы, которые учитывают, как локальные, так и глобальные потребности. Благодаря своему комплексному набору интегрированных финансовых решений, платформа для оркестрации платежей и управления финансовыми потоками выделяется как идеальный партнер для компаний, стремящихся к скорости, безопасности и масштабируемости в своей деятельности. Внедряя передовые технологии, такие как платформа на основе API и ориентированный на пользователя дизайн, платформа для оркестрации платежей и управления финансовыми потоками не только укрепляет доверие клиентов, но и способствует финансовой доступности и значительно повышает операционную эффективность в глобальном масштабе.

Наряду с соблюдением нормативных требований, цифровизация денежных переводов отвечает растущему спросу на решения для перевода денег за пределы национальных границ. Это происходит на фоне беспрецедентной волны перемещения населения и изменений в динамике труда, вызванных удаленной работой.

Денежные переводы в Латинскую Америку и страны Карибского бассейна за последнее десятилетие выросли на 159% , увеличившись с 62,2 млрд долларов в 2014 году до 160,9 млрд долларов в 2024 году. Этот рост отражает растущую зависимость местных экономик от этих потоков, особенно в странах, где они составляют значительную часть ВВП. Для бизнеса этот рост означает не только увеличение объемов транзакций, но и ключевую возможность для захвата и оптимизации этих финансовых потоков. Цифровизация процесса имеет решающее значение: пользователи требуют скорости, снижения затрат и доступности для мобильных устройствпри осуществлении переводов.

Платформа для оркестрации платежей и управления финансовыми потоками позволяет банкам, финтех-компаниям и розничным продавцам предлагать эффективные трансграничные платежи через свою платформу на основе API, снижая затраты и улучшая пользовательский опыт. На растущем рынке денежных переводов компании, внедряющие цифровые решения, будут лидировать в следующем десятилетии. В рамках этой системы технологические решения охватывают ключевые аспекты, такие как обработка платежных поручений и управление международными инкассациями, а также осуществление массовых платежей с помощью автоматизированных задач. Платформа для оркестрации платежей и управления финансовыми потоками выделяется в этой области, поскольку ее услуги по трансграничным денежным переводам обеспечивают эффективные и масштабируемые процессы трансграничных платежей [3, 10, 11].

Эти инструменты также открывают возможности для развития рынка денежных переводов между предприятиями (B2B), который все еще обладает нераскрытым потенциалом. Тенденции в отрасли включают упрощение массовой рассылки платежных поручений с помощью QR-кодов или штрихкодов и управление всем процессом сбора платежей через API. Эти инструменты позволяют компаниям осуществлять массовые платежи сотрудникам или поставщикам напрямую на предпочитаемый ими способ оплаты и в местной валюте.

Сервисы трансграничных денежных переводов платформы для оркестрации платежей и управления финансовыми потоками предлагают ключевые функции, среди которых выделяются следующие:

1. соответствие глобальным нормативным требованиям: обеспечивает соблюдение международных правил трансграничных транзакций;
2. поддержка нескольких валют: обеспечивает проведение транзакций в различных валютах, адаптируясь к потребностям пользователя;
3. настраиваемые API-решения: обеспечивают гибкую интеграцию с системами клиентов;
4. услуга под собственной торговой маркой: позволяет банкам, розничным компаниям или финтех-компаниям осуществлять транзакции под своим собственным брендом, укрепляя узнаваемость бренда и обеспечивая персонализацию.

С помощью платформы для оркестрации платежей и управления финансовыми потоками денежные переводы отправляются и принимаются полностью в цифровом виде, с множеством вариантов оплаты, таких как наличные, банковские переводы, электронные кошельки, кредитные карты и чеки. Пользователи могут получать деньги через предпочитаемые ими каналы, включая платежные системы, банковские переводы или карты. Кроме того, они могут открыть банковский счет в любой стране, совершать платежи, отправлять денежные переводы и управлять транзакциями из любой точки мира, имея карту, привязанную к их счету [4, 6, 8].

Развитие платежных систем и цифровизация денежных переводов являются ключевыми аспектами, объясняющими часть позитивной динамики найма в этом формате, который также диверсифицируется благодаря

использованию таких методов сбора платежей, как криптовалюты и стейблкоины, привязанные к доллару. Такие технологии, как API, передовые методы шифрования и автоматизация процессов, имеют основополагающее значение для решения таких проблем, как отсутствие отслеживаемости, высокие затраты и безопасность транзакций. Например, автоматизация и искусственный интеллект помогают оптимизировать глобальное управление транзакциями и их отслеживание, а также ускоряют денежные переводы. Другие области применения включают прогнозирование спроса на валюту для обеспечения ликвидности и сокращения числа неудачных транзакций. Чатботы, цифровые приложения и другие инструменты также улучшают взаимодействие с клиентами, предоставляя обновления информации о транзакциях в режиме реального времени и упрощая доступ к средствам, устраняя ненужные шаги и обеспечивая пользователям более удобное использование финансовых услуг.

Согласно отчету Межамериканского банка развития (МБР), объем денежных переводов в Латинскую Америку в 2024 году вырос на 5% по сравнению с 2023 годом, достигнув 161 миллиарда долларов. В частности, в Южной Америке наблюдался рост на 9,1%, составивший 31,7 миллиарда долларов. Латинская Америка стала одним из ведущих мировых направлений для денежных переводов, при этом на долю денежных переводов приходится около 2,5% ВВП. В некоторых странах Центральной Америки и Карибского бассейна этот показатель может достигать двузначных значений.

В отчете Deel отмечается 35-процентный рост числа удаленных сотрудников, нанимаемых международными компаниями в Латинской Америке в 2023 году. Аргентина, Колумбия и Бразилия лидируют в регионе по уровню удаленной занятости. Факторами, способствующими этой тенденции, являются растущее внедрение цифровых технологий, таких как ИИ, глобализация рынка труда и адаптивность латиноамериканских специалистов.

Денежные переводы имеют особенно важное значение для стран с низким и средним уровнем дохода, являясь жизненно важным источником иностранной валюты для домохозяйств. По данным JP Morgan, объем денежных переводов в Латинской Америке вырос с 1% ВВП в 2012 году до 2,6% к концу 2022 года.

Деньги, поступающие посредством денежных переводов, оказывают особое влияние на уязвимые группы населения, включая женщин и работников неформального сектора. Тем не менее, их вклад в ВВП выше в таких странах, как Никарагуа, где в 2024 году было получено 5,196 млрд долларов США (27,6% ВВП). От мигрантов, отправляющих деньги домой своим семьям, до фрилансеров, получающих оплату в Латинской Америке, денежные переводы и финтех-платформы, помогающие в этих транзакциях, меняют то, как работают финансы. От денежных переводов, отправляемых мигрантами за границу своим семьям, до платежей, получаемых «фрилансерами» в таких регионах, как Латинская Америка, денежные переводы и финтех-платформы, облегчающие эти операции, способствуют трансформации финансовой сферы [5, 7, 10, 11].

Одна из проблем заключается в том, что наличные деньги по-прежнему составляют почти 50% официальных денежных переводов по всему миру и являются одной из причин все еще высоких затрат на эти переводы, обусловленных функционированием традиционных сетей физических агентств. По оценкам Всемирного банка, отправка 200 долларов в Латинскую Америку и страны Карибского бассейна в среднем обходилась в 5,9% от общей суммы в 2023 году (11,8 долларов). В странах Африки к югу от Сахары этот показатель составил 7,9%; в Европе и Центральной Азии (за исключением России) – 6,7%; на Ближнем Востоке и в Северной Африке – 5,9%; а в Южной Азии, Восточной Азии и Тихоокеанском регионе – 5,8%.

Цифровизация процессов денежных переводов потенциально может снизить эти затраты и сделать взаимодействие с пользователем более удобным. Кроме того, это помогает бороться с отмыванием денег и другими транснациональными преступлениями.

Цель цифровизации денежных переводов – усиление контроля за этими денежными потоками, что позволит правительствам быть более прозрачными и получать выгоду от сбора налогов. Власти должны разработать и внедрить правила, обеспечивающие надлежащий мониторинг международных переводов, чтобы поддерживать высокую вероятность выявления отмывания денег. Однако эти правила увеличивают транзакционные издержки для организаций, обрабатывающих средства, и эти издержки обычно перекладываются на пользователей.

Важной частью этих изменений является то, насколько хорошо технологические системы могут взаимодействовать друг с другом в разных местах. Такие решения, как платформы Fintech as a Service (FaaS), позволяют предприятиям и пользователям эффективно обрабатывать платежи, соблюдая международные правила и работая с различными валютами [2, 7, 9, 10, 11].

Денежные переводы сталкиваются с проблемами регулирования, но их рост не замедляется. Одна из главных проблем заключается в создании благоприятных нормативных актов, позволяющих этим компаниям работать и внедрять инновации. В этом контексте платформа для оркестрации платежей и управления финансовыми потоками денежные переводы решает эти проблемы, предлагая регулирующим органам глобальное соответствие нормативным требованиям, надзор и информацию. Это гарантирует, что все транзакции соответствуют строгим местным и международным нормам, повышая операционную безопасность и укрепляя доверие к каждой транзакции. В любом случае, денежные переводы продолжают активно поступать, чему способствуют глобальные потоки мигрантов и фрилансеров, которые осуществляют свою деятельность из таких регионов, как Латинская Америка. Многие из них получают платежи в твердой валюте, чтобы избежать обесценивания местных валют, как это произошло с аргентинским песо или венесуэльским боливаром. В мире, где денежные переводы имеют решающее значение для миллионов домохозяйств в Латинской Америке, технологические решения играют ключевую роль в модернизации этого сектора.

Источники

1. Бондаренко, И. А. Экосистема как сетевая форма организации хозяйственной деятельности / И. А. Бондаренко, О. С. Ткачев // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2025. – № 1(73). – С. 20-25. – EDN BZWLZC.
2. Горшунова, И. В. Инновационные аспекты маркетинга в банковской сфере / И. В. Горшунова, Я. В. Жарий // Вестник Черниговского государственного технологического университета. Серия: Экономические науки. – 2011. – № 1(48). – С. 370-379. – EDN RUMQSL.
3. Маглинова, Т. Г. Цифровая торговля и глобальное управление данными в современных условиях / Т. Г. Маглинова // Вестник ИМСИТ. – 2025. – № 2(102). – С. 38-41. – EDN CLMVAI.
4. Мадатова, О. В. Преобразование трансграничных финансовых операций в условиях санкционного давления: анализ альтернативных платежных механизмов и стратегии обеспечения экономической устойчивости России / О. В. Мадатова // Финансы и управление. – 2025. – № 1. – С. 97-131. – DOI 10.25136/2409-7802.2025.1.73076. – EDN WVPZDU.
5. Мусиенко, С. А. Финансовая культура как фактор обеспечения национальной безопасности и экономического развития страны / С. А. Мусиенко // Современные научные исследования: исторический опыт и инновации : Сборник материалов XXI Международной (политематической) научно-практической конференции, Краснодар, 11 февраля 2025 года. – Краснодар: Академия маркетинга и социально-информационных технологий - ИМСИТ, 2025. – С. 130-136. – EDN GHLWHM.
6. Павленко, В. А. Развитие цифровизации в современном государственном управлении / В. А. Павленко, Е. В. Мугаева // Проектный и инвестиционный менеджмент в условиях новой экономической реальности : Материалы IV Национальной научно-практической конференции, Краснодар, 06 апреля 2023 года. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2023. – С. 366-370. – EDN UHKBIC.
7. Парадокс дефицита в цифровой экономике / Т. Г. Маглинова, Д. А. Горских, Д. С. Паршин, Е. В. Дрогин // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 4(60). – С. 324-329. – EDN HLTOJW.
8. Фролова, А. В. Цифровизация в налогообложении малого бизнеса: сложности и перспективы применения / А. В. Фролова, О. А. Герасименко // Будущее науки: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества : сборник научных статей 3-й Всероссийской молодежной научной конференции : в 3 т., Курск, 30 мая 2025 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 255-260. – EDN RZIEQQ.
9. The “Invisible Hand” of Digitalization: The Challenges of the Pandemic / K. D. Karpunin, J. V. Ioda, K. O. Ternavshchenko [et al.] // Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches : Conference proceedings, Moscow, 08 июля 2021 года. – Moscow: Springer Nature Switzerland, 2022. – P. 162-173. – DOI 10.1007/978-3-030-93244-2_19. – EDN XUGJRH.
10. Режим доступа: URL: https://www.iadb.org/en / (Дата обращения 09.07.2021).
11. Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/business/news/2024/01/28/1017118-udalennih-sotrudnikov-stali-uvolnyat-chasche / (Дата обращения 09.07.2021).

Е.А. Мерзлякова – к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, ek_mer@mail.ru,

E.A. Merzlyakova – candidate of economic sciences, associate professor of department of finance and credit, Southwest State University, Kursk, Russia;

А.С. Обухова – к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, obuhova_anna@inbox.ru,

A.S. Obuhova – candidate of economic sciences, associate professor of department of finance and credit, Southwest State University, Kursk, Russia;

И.Н. Кобелев – обучающийся кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, ilia.kobelev.02@gmail.com,

I.N. Kobelev – student of department of finance and credit, Southwest State University, Kursk, Russia;

И.В. Журбенко – обучающийся кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, zurbenkoira@gmail.com,

I.V. Zurbenko – student of department of finance and credit, Southwest State University, Kursk, Russia.

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ РИСКОВ В СТРАХОВАНИИ
DIGITAL TECHNOLOGIES AND THEIR IMPACT ON THE ACCURACY OF RISK ASSESSMENT IN INSURANCE

Аннотация. Значительное влияние на страховую отрасль оказал процесс цифровизации, который требует от страховых организаций внедрения новых технологических решений, направленных на минимизацию рисков. Автоматизация процессов и внедрение инновационных цифровых технологий способны существенно снизить уровень неопределенности, увеличить скорость принятия решений и улучшить качество предоставляемых услуг. При рассмотрении рисков важно учитывать новые типы цифровых рисков, отличающихся особенностями оценки. К ним относятся риски, связанные с кибербезопасностью, виртуальной реальностью, Интернетом вещей и технологиями искусственного интеллекта**.** В работе рассмотрены ключевые технологии автоматизации, проанализировано их прямое и косвенное влияние на точность оценки рисков, а также выявлены основные преимущества и потенциальные вызовы, с которыми сталкиваются страховщики при переходе к полностью или частично автоматизированным системам андеррайтинга. Особое внимание уделено тому, как новые методы оценки рисков, основанные на данных, меняют традиционное представление о работе андеррайтера и управлении страховым портфелем.

Abstract. The digitalization process has had a significant impact on the insurance industry, which requires insurance companies to introduce new technological solutions aimed at minimizing risks. Automation of processes and the introduction of innovative digital technologies can significantly reduce the level of uncertainty, increase the speed of decision-making and improve the quality of services provided. When considering risks, it is important to take into account new types of digital risks that differ in their assessment features. These include risks related to cybersecurity, virtual reality, the Internet of Things, and artificial intelligence technologies. The paper examines key automation technologies, analyzes their direct and indirect impact on the accuracy of risk assessment, and identifies the main advantages and potential challenges faced by insurers in the transition to fully or partially automated underwriting systems. Special attention is paid to how new data-based risk assessment methods are changing the traditional understanding of underwriting and insurance portfolio management.

Ключевые слова: цифровые технологии, страхование, страховщик, андеррайтинг, цифровое страхование, автоматизация процессов, оценка рисков.

Keywords: digital technologies, insurance, insurer, underwriting, digital insurance, process automation, and risk assessment.

Введение

Страхование является деятельностью по управлению рисками, а ключевым бизнес-процессом в этой сфере традиционно выступает андеррайтинг – процесс анализа, оценки и принятия на страхование рисков, а также определения адекватных условий и тарифных ставок. Исторически этот процесс был трудоемким, основывался на

субъективных суждениях и ручной обработке большого объема информации, что часто приводило к задержкам и потенциальным ошибкам. Стремительное развитие цифровых технологий и концепция InsurTech оказывают революционное влияние на страховую отрасль, трансформируя ее бизнес-модели и операционные процессы. Цифровой андеррайтинг становится современным подходом, использующим передовые инструменты, такие как искусственный интеллект, машинное обучение и анализ больших данных, для автоматизации и оптимизации традиционных процедур оценки рисков.

Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности и конкурентоспособности страховых компаний в условиях цифровой экономики. Процесс цифровизации страхового рынка ускоряется – Центральный банк фиксирует рост доли электронных продаж: так в 2024 году показатель составлял 15,9 %, то в первом полугодии 2025 года он достиг 17%. Внедрение технологий автоматизации позволяет не только значительно увеличить скорость принятия андеррайтинговых решений и оптимизировать затраты, но и повысить точность оценки рисков за счет использования более широкого спектра данных и сложных прогностических моделей [1].

Материалы и методы исследования

Информационной базой исследования выступают официальные данные Федеральной службы государственной статистики и НИУ «ВШЭ», а также материалы периодической печати, содержащие современные теоретические и практические результаты исследований по данной теме. Авторами были применены общенаучные методы познания: диалектический, статистической, структурно-функционального анализа, эмпирического обобщения, сравнения и группировок, табличные и графические приемы визуализации статистических данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики являются одним из ключевых показателей, отражающих уровень инвестиций и степень интеграции цифровых технологий в экономическую систему страны. Они включают в себя расходы как организаций, так и домохозяйств на создание, распространение и использование цифровых технологий, продуктов и услуг.

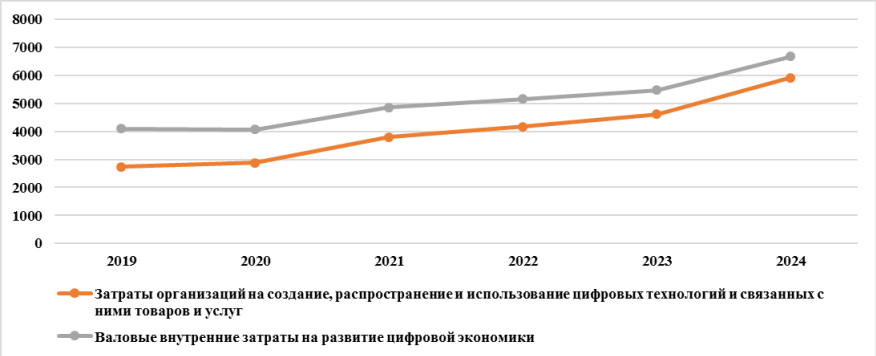


Рисунок 1 – Валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики (млрд. руб.) [2]

По данным НИУ ВШЭ, в 2023 году по сравнению с 2017 затраты ВВП на развитие цифровой экономики в России существенно выросли, увеличившись с 3324 млрд рублей до 5471 млрд рублей, что свидетельствует о стабильном росте инвестиций как со стороны организаций на создание и распространение цифровых технологий, так и со стороны домашних хозяйств на их использование и приобретение связанных товаров [2].

Применение технологий в традиционном страховом бизнесе получило название Insurtech, новый термин, появившийся в результате слияния страхования и технологий. Изначально этот термин обозначал простой процесс анализа данных, однако прорывные технологии изменили его значение и расширили сферу применения [3, 4].

Сам андеррайтинг – это циклический процесс, включающий несколько последовательных этапов. В ходе него специалист (андеррайтер) анализирует степень риска объекта, решает, можно ли принять его на страхование или перестрахование, подбирает наиболее подходящее страховое покрытие и рассчитывает тариф (премию).

Стратегическое значение андеррайтинга обусловлено его ролью в обеспечении финансовой устойчивости организации [5]. Она задаёт общее направление развития, формулирует базовые принципы страхования, определяет целевые показатели рыночной доли, описывает идеальный страховой портфель, выбирает каналы сбыта продуктов, выделяет приоритетные группы клиентов. Андеррайтер:

− проверяет, соответствуют ли предлагаемые риски и потенциальные клиенты стратегическим задачам компании в рамках утверждённой политики андеррайтинга;

− оценивает риски и принимает решение о возможности их страхования или перестрахования;

− выбирает оптимальное страховое покрытие на основе действующих правил и продуктов;

− подписывает договоры страхования в пределах своих полномочий;

− следит за сбалансированностью и качеством страхового или перестраховочного портфеля.

Андеррайтинг нацелен на текущие операции, акцентирует внимание на поддержании непрерывного притока средств. Полученные страховые взносы распределяются на покрытие текущих издержек: оплата труда, аренда помещений.

Стоит отметить, компании, которые не имеют собственных штатных специалистов по андеррайтингу, используют внешний андеррайтинг. При этом обязанности по оценке рисков и установлению условий страхования

делегируются сторонним организациям: компаниям-сострахователям, перестраховщикам или страховым брокерам. В странах Европейского союза и США широко распространены специализированные андеррайтинговые агентства, действующие на основе соглашений со страховыми компаниями и предоставляющие экспертные услуги в области оценки страховых рисков.

Внутренний андеррайтинг востребован страховщиками, которым требуется быстрая и независимая оценка рисков. Различают следующие виды:

1. андеррайтинг портфеля – подходит для наборов страховых полисов, состоящих из схожих рисков. Характерен для массовых, стандартизированных продуктов, обязательных видов страхования (например, ОСАГО);

2. индивидуальный андеррайтинг (рисковый) – подходит для страхования крупных корпоративных клиентов. Здесь важен углубленный анализ объекта страхования и всех факторов, оказывающих влияние на величину риска.

Чтобы андеррайтер мог принять обоснованное решение относительно рисков и условий страхования, необходима информация, основным источником которой служит анкетирование страхователя или его представителя (агента, брокера). Согласно Гражданскому кодексу РФ (статья 944 пункт 1), страхователь обязан раскрыть всю значимую информацию, влияющую на вероятность наступления страхового события и размер ущерба, при условии, что эта информация неизвестна страховщику заранее. Однако пунктом 2 той же статьи предусмотрено ограничение ответственности страхователя за неполную информацию, если анкета была подписана без заполнения всех пунктов, поскольку отсутствие отдельных сведений не позволяет признать договор недействительным.

Кроме данных анкеты, андеррайтеры используют дополнительную информацию:

− внутреннюю документацию своей компании, включая архивные материалы прошлых договоров, оценки рисков и внутренние исследования;

− данные служб безопасности и смежных подразделений внутри самой страховой компании;

− сведения, получаемые от сторонних источников, включая деловых партнеров, контрагентов и иных заинтересованных лиц;

− общедоступная информация, включая данные, размещенные в справочниках, печатной продукции, медиа и глобальной сети Интернет;

− законодательные нормы и правила, регулирующие деятельность страхователя и его отраслевую специфику;

− отчеты профессиональных оценщиков (сюрвейеров) и инженеров по оценке рисков;

− бухгалтерская отчетность и аудиторские заключения.

Полученная таким образом комплексная картина позволяет андеррайтеру сформулировать решение, которое может заключаться в отказе от заключения договора, принятии стандартных условий, предложенных клиентом или представителем, повышении тарифа, увеличении суммы безусловной франшизы или изменении условий покрытия.

Андеррайтер оценивает два ключевых фактора риска. Во-первых, материальный фактор, который включает в себя все объективные параметры имущества. Во-вторых, человеческий фактор, который может послужить причиной для повышения наступления риска страхового случая. Андеррайтер также рассматривает информацию о мерах предосторожности, принимаемых страхователем для защиты имущества.

При оценке рисков страхования по КАСКО, андеррайтер уделяет пристальное внимание двум ключевым группам факторов. Во-первых, анализируются параметры, которые относятся к застрахованному автомобилю. К ним могут относиться: модель транспортного средства, техническая характеристики двигателя, год выпуска, наличие установленных устройств против угона, условия хранения автомобиля. Во-вторых, рассматриваются факторы, связанные с водителями, допущенными к управлению транспортным средством. Особого внимания требуют риски, связанные с автомобилями старше 10 лет. С осторожностью оцениваются раритетные иностранные автомобили при отсутствии запчастей в России, дорогие спортивные машины.

В современных условиях цифровые технологии страховщика становятся ключевым фактором трансформации бизнес-процессов и клиентского опыта. Их внедрение позволяет страховщикам повышать эффективность работы, снижать издержки и предлагать клиентам более удобные и персонализированные услуги.

Таблица 1 – Цифровые технологии в страховании

Вид	Описание
Искусственный интеллект	Методология определения степени риска, выявление мошеннических действий, индивидуализация информационных материалов, обработка и изучение массивов данных
Интернет вещей	Аккумулирование сведений о статусе и эксплуатации активов. Оборудование, включенное в перечень, рассматривается как возможный предмет страхования
Блокчейн	Защищенная система хранения данных
Облачные данные	Оперативное получение доступа к информации
Цифровые сервисы	Удобный доступ к продуктам страхования

Искусственный интеллект в совокупности с алгоритмами машинного обучения, представляет собой одно из наиболее перспективных направлений развития цифровых технологий в страховании [6]. Данные инструменты позволяют осуществлять обработку значительных объемов информации, включая как структурированные, так и неструктурированные данные, в оперативном режиме [7, 8]. Благодаря этому страховые компании могут точнее оценивать риски, прогнозировать потенциальные убытки, рассчитывать страховые премии и формировать индивидуальные предложения для клиентов. Анализ охватывает широкий спектр информации: историю страховых случаев, данные из социальных сетей и многое другое.

Существенный вклад в цифровизацию страхования вносит интернет вещей. Взаимосвязанные устройства со встроенными датчиками собирают актуальные данные о состоянии объектов страхования - автомобилей, недвижимости и других активов. Такой мониторинг в реальном времени осуществляет превентивные действия, предупреждая владельца о возможных рисках.

Блокчейн, как цифровой регистр, сохраняет запись об операциях. Его задачами являются шифрование реестра, в котором содержится информация о клиентах (премии, истории обращения и т.д.), оптимизация обработки претензий, автоматизации выдачи полисов, расчета страховых платежей.

Облачные технологии открывают новые возможности для хранения и обработки данных. Использование удалённых серверов позволяет страховым компаниям гибко масштабировать ресурсы, экономить на содержании собственной ИТ−инфраструктуры и обеспечивать круглосуточный доступ к информации. На базе облачных решений легко создавать персонализированные сервисы: анализировать потребности клиентов и предлагать им наиболее релевантные страховые продукты.

Онлайн-платформы и цифровые сервисы позволяют оформить полис, подать заявление о страховом случае или получить консультацию дистанционно. Клиенты могут:

− заполнять заявки на страхование через веб-интерфейс;

− выбирать подходящие страховые программы;

− загружать фото− и видеодоказательства ущерба;

− оплачивать премии онлайн.

Автоматизированные системы анализируют предоставленные данные и оперативно рассчитывают выплаты, ускоряя процесс урегулирования. Результаты цифровизации уже заметны на практике. Так, в 2025 году доля страховых премий, оформленных через интернет, достигла 18%, продемонстрировав существенный рост по сравнению с предыдущими периодами.

Таким образом, цифровые технологии не просто модернизируют отдельные процессы - они формируют новую парадигму страхования. Автоматизация, аналитика больших данных, децентрализованные реестры и онлайн-сервисы создают экосистему, где услуги становятся более доступными, прозрачными и адаптированными к потребностям каждого клиента.

Исследование McKinsey, посвященное сектору страхования в Германии, показывает, что до 10% страховых взносов могут быть результатом ошибкой, вызванной человеческим фактором [9]. Использование когнитивных технологий позволяет помогает идентифицировать сомнительные требования на этапе их первичной оценки.

Поскольку прибыльность страховых организаций напрямую зависит от суммы страховых возмещений, использование алгоритмов для выявления признаков мошеннических действий способно существенно сократить текущие издержки. В качестве примера можно привести деятельность немецкой корпорации Allianz SE, которая, внедрив аналитическую систему, базирующуюся на технологиях машинного обучения, сумела более чем вдвое снизить риск необоснованных выплат. Эта система осуществляет проверку счетов перед их оплатой, обнаруживая отклонения от общепринятых протоколов в области медицинского обслуживания.

Распространение алгоритмов машинного обучения в страховании ожидается экспертами для оптимизации рабочих процессов и повышения уровня клиентского сервиса. В мировой практике наиболее значимыми областями применения машинного обучения становятся оценка рисков, индивидуализированное ценообразование, превентивные меры по предотвращению крупных страховых выплат, а также обнаружение и нейтрализация мошеннических действий. Учитывая, что страховые решения в значительной степени опираются на исторические данные, интеллектуальные системы предоставляют возможность андеррайтерам более эффективно анализировать информацию, осуществлять более точную оценку рисков и принимать обоснованные решения.

Например, компания Accolade Inc. разработала платформу Maya Intelligence, которая на основе анализа медицинских заявлений, биометрических и социальных данных строит профили пациентов и рекомендует оптимальные страховые планы. Благодаря этой системе Университет Темпл смог сэкономить 9,8 млн долларов, за счет смещения акцента с лечения на профилактику.

Таблица 2 – Использование страховщиками цифровых технологий по бизнес-процессам [10]

Бизнес-процесс	Доля страховщиков, %
Продажи	97%
Взаимодействия с клиентами	93%
Разрешение страховых случаев	80%
Создание инновационных страховых предложений	77%
Предварительный анализ страхового риска	70%
Контроль и минимизация потенциальных убытков	67%

Исследование, проведённое Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации, демонстрирует низкий уровень цифровизации процесса предстраховой оценки рисков среди отечественных страховщиков [10]. Несмотря на высокую степень использования цифровых инструментов в процессе продажи страховых услуг (97%), лишь около 70% участников опроса сообщили о применении цифровых технологий в предстраховой оценке рисков.

При рассмотрении рисков важно учитывать новые типы цифровых рисков, отличающихся особенностями оценки. К ним относятся риски, связанные с кибербезопасностью, виртуальной реальностью, Интернетом вещей и технологиями искусственного интеллекта. Оценить подобные риски затруднительно из-за ряда факторов. Во-

первых, требуется привлечение экспертов узкого профиля для проведения всестороннего анализа рисков. Во-вторых, потенциальный ущерб часто носит нематериальный характер, и отсутствуют общепринятые методики для точного прогнозирования убытков. Происходит смещение акцента с прямых материальных потерь к затратам на восстановление и косвенным последствиям. При этом сложно четко определить границы конкретного цифрового риска и его взаимосвязь с другими категориями рисков. Информация об уязвимостях объектов к цифровым угрозам распространяется очень быстро. Также, рассматриваемые риски характеризуются высокой вероятностью возникновения.

Некоторые российские страховщики хоть и заявляют о внедрении больших данных и искусственного интеллекта в процессы андеррайтинга, реальные кейсы такого применения пока остаются редкими, несмотря на активное обсуждение перспектив в профессиональной среде. Из примеров новых технологий для оптимизации процесса андеррайтинга можно выделить:

− *Автострахование.* Используется телематика, позволяющая оценить стиль вождения и лимитировать пробег с помощью специальных приборов и мобильных приложений.

− *Страхование жизни и добровольное медицинское страхование*. Применяются телемедицина для диагностики здоровья и биомониторинг через фитнес-гаджеты и специализированные устройства, фиксирующие важные показатели организма.

− *Страхование имущества физических лиц.* Предлагается самоосмотр квартир и загородных строений с помощью специализированных мобильных приложений, обеспечивающих фотосъёмку и видеоконференцсвязь с сотрудниками страховщика.

Заключение

Таким образом, современные тенденции в области цифровых технологий, известные как InsurTech, радикально преобразуют традиционный подход к андеррайтингу, делая его более конкурентоспособным. Автоматизация, которая основана на искусственном интеллекте, анализе Big Data и машинном обучении, улучшает качество оценки рисков, повышает точность расчёта тарифов и увеличивает скорость принятия решений. Применение подобных технологий позволяет минимизировать человеческий фактор, снизить административные расходы и предложить клиентам более персонализированные условия страхования. Но при этом возникнуть проблемы, проявляющиеся в виде мошенничества, киберриска, неправильной оценки.

Источники:

1. Cosma S., Rimo G. Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech //Research in International Business and Finance. – 2024. – Т. 70. – С. 102301.
2. Индикаторы цифровой экономики: 2026 : статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, М. Я. Бочаров, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2026.
3. Субботин, Н. А. К проблемам имплементации цифровых технологий в инновационную и финансовую среду национальной экономики / Н. А. Субботин, Т. С. Колмыкова, Е. О. Астапенко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 55-64.
4. Колмыкова, Т. С. Распространение инновационных сервисов и технологий как фактор роста конкуренции на финансовом рынке / Т. С. Колмыкова, Е. О. Астапенко, Р. В. Грибов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2, № 1(121). – С. 76-81.
5. Обухова, А. С. Роль цифровых технологий в трансформации рынка страховых услуг / А. С. Обухова, Т. С. Колмыкова // Индустриальная экономика. – 2020. – № 2. – С. 37-42.
6. Охременко, А. Г. Влияние цифровых технологий на развитие страховой деятельности / А.Г. Охременко, Е.В. Токарь // Научный результат. Экономические исследования. – 2024. – №2. – С. 68-79.
7. Мерзлякова, Е.А. Расширение возможностей применения искусственного интеллекта для решения задач инновационного развития / Е. А. Мерзлякова, Р. В. Грибов, И. В. Журбенко // Регион: системы, экономика, управление. – 2025. – № 1(68). – С. 59-65.
8. Персональные данные как инновационный актив цифровой экономики / Н. П. Казаренкова, П. Ю. Звягинцева, А. А. Бондарева, И. А. Требухова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1(51). – С. 323-327.
9. Беликова, Д. К. Автоматизация процесса андеррайтинга на страховом рынке / Д. К. Беликова. - Текст : электронный // Весенние дни науки ИНЭУ : сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 22–26 апреля 2025 г.). - Екатеринбург : Издательство Издательский Дом «Ажур», 2025. - С. 1325-1328.
10. Брызгалов, Д.В. Цифровизация андеррайтинга на российском страховом рынке / Д. В. Брызгалов // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2020. – №2. – С. 90-102.

С.А. Мусиенко – к.э.н., доцент кафедры бизнес-процессов и экономической безопасности, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Россия, musienkosvetlana@rambler.ru,

S.A. Musienko – candidate of economics, associate professor of the department of business processes and economic security, Academy of marketing and social information technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia;

В.Е. Поганёва – обучающаяся института Цифровой экономики и управления бизнес-процессами, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Россия, poganeva.v@mail.ru,

V.E. Poganeva – student of the Institute of digital economics and business process management, Academy of marketing and social information technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia.

АЛГОРИТМИЧЕСКАЯ ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ: РОЛЬ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ В ЦИФРОВЫХ СЕРВИСАХ ДЛЯ ДОМОХОЗЯЙСТВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
ALGORITHMIC FINANCIAL STABILITY: THE ROLE OF MATHEMATICAL MODELS IN DIGITAL SERVICES FOR HOUSEHOLDS IN CRISIS

Аннотация. Статья посвящена исследованию трансформационной роли математического обеспечения цифровых финансовых сервисов в повышении устойчивости домохозяйств. Авторы утверждают, что математические модели, интегрированные в массовые финтех-решения, эволюционировали из инструментов удобства в критическую инфраструктуру личной финансовой безопасности. В работе проведен анализ трех ключевых технологических направлений: алгоритмического бюджетирования (решающего проблему информационной асимметрии), сценарного моделирования и стресс-тестирования (трансформирующих абстрактную тревогу в измеримый риск), а также оптимизационных моделей для управления долгами и сбережениями (минимизирующих фискальные потери). Доказывается, что процесс глубокой цифровизации, включая использование открытых API, демократизировал доступ к сложным аналитическим инструментам, сделав их публичным благом. Особое внимание уделяется влиянию математического обеспечения на парадигму финансовой грамотности, которая эволюционирует от пассивного знания к практической алгоритмической компетентности, формируя новые поведенческие нормы. В заключении авторы отмечают, что математическое обеспечение переопределяет содержание финансовой грамотности, создавая основу для осознанного финансового поведения, и прогнозирует дальнейшее развитие в сторону предиктивной персонализации моделей, а, алгоритмические системы становятся ключевым элементом социально-экономической адаптации домохозяйств к условиям перманентной неопределенности.

Abstract. The article is devoted to the study of the transformational role of mathematical support for digital financial services in increasing household sustainability. The authors claim that mathematical models integrated into massive fintech solutions have evolved from convenience tools into a critical personal financial security infrastructure. The paper analyzes three key technological areas: algorithmic budgeting (solving the problem of information asymmetry), scenario modeling and stress testing (transforming abstract anxiety into measurable risk), as well as optimization models for debt and savings management (minimizing fiscal losses). It is proved that the process of deep digitalization, including the use of open APIs, has democratized access to complex analytical tools, making them a public good. Special attention is paid to the influence of mathematical support on the paradigm of financial literacy, which is evolving from passive knowledge to practical algorithmic competence, forming new behavioral norms. In conclusion, the authors note that mathematical software redefines the content of financial literacy, creating the basis for conscious financial behavior, and predicts further development towards predictive personalization of models, and algorithmic systems become a key element of socio-economic adaptation of households to conditions of permanent uncertainty.

Ключевые слова: математическое обеспечение, цифровые финансовые сервисы, финансовая устойчивость домохозяйств, алгоритмическое бюджетирование, сценарное моделирование, финансовая грамотность, финтех, кризис, машинное обучение, цифровизация, финансовое поведение, стресс-тестирование.

Keywords: mathematical support, digital financial services, household financial stability, algorithmic budgeting, scenario modeling, financial literacy, fintech, crisis, machine learning, digitalization, financial behavior, stress testing.

Современные экономические кризисы, характеризующиеся высокой волатильностью рынков, непредсказуемостью макроэкономических показателей и растущей инфляцией, создают беспрецедентные вызовы для финансовой устойчивости домохозяйств.

В условиях экономической турбулентности особую актуальность приобретает не только повышение финансовой грамотности населения, но и формирование финансовой культуры как устойчивой системы рациональных поведенческих установок (по данным исследований, доля россиян со сберегательной установкой достигла 33%, а рационально подходящих к покупкам – 81%) [3].

Реактивное поведение, вызванное стрессом и неопределенностью, зачастую ведет к принятию субоптимальных решений: накоплению необоснованной долговой нагрузки, паническим тратам или, наоборот, к полному отказу от потребления, что в долгосрочной перспективе подрывает экономическую активность. В этих условиях резко возрастает роль цифровых финансовых сервисов, которые превратились из инструментов удобства в критическую инфраструктуру личной финансовой безопасности.

Цифровые финансовые сервисы, оснащённые сложным математическим аппаратом, становятся ключевым инструментом этого перехода, трансформируя абстрактные знания в практические алгоритмы управления личными финансами. Именно математические модели, лежащие в основе массовых финтех-решений, выступают ключевым фактором, позволяющим домохозяйствам перейти от хаотичных реакций к алгоритмизированным, прогнозным практикам управления ресурсами, тем самым повышая их адаптационный потенциал и общую финансовую устойчивость [1].

Фундаментальный вклад математического обеспечения в стабилизацию финансов домохозяйств в период нестабильности можно раскрыть через анализ трех ключевых технологических направлений: алгоритмического бюджетирования, сценарного моделирования и оптимизационных моделей для работы с долгами и сбережениями.

Во-первых, алгоритмы машинного обучения, применяемые для автоматической категоризации транзакций и детекции аномалий, решают одну из базовых проблем кризисного управления – информационную асимметрию.

В условиях стресса человек зачастую не способен к трезвому анализу своих расходов. Математические модели, обрабатывая большие массивы данных о транзакциях, не только структурируют их по категориям, но и выявляют скрытые паттерны: повторяющиеся, но забытые подписки, неэффективные тарифы, постепенный рост расходов в определенных категориях.

Это позволяет не просто констатировать факт трат, а оперативно находить точки для потенциальной

экономии, что критически важно при падении реальных доходов. Таким образом, инструмент превращается в систему раннего предупреждения, переводя управление финансами из реактивной в проактивную плоскость.

Во-вторых, наиболее значимым для кризисного периода является внедрение элементов сценарного моделирования и стресс-тестирования в пользовательские интерфейсы.

По сути, это адаптация методов стохастического анализа (таких как метод Монте-Карло) для бытового использования. Пользователю предлагается не абстрактный совет «создать подушку безопасности», а интерактивный симулятор, который на основе текущих доходов и расходов моделирует последствия негативных событий: потери работы, роста инфляции, внезапных крупных трат. Математическая модель просчитывает сотни вариантов, выдавая пользователю конкретный результат: например, срок, в течение которого текущие сбережения покроют базовые потребности.

Данный подход трансформирует абстрактную тревогу, присущую кризису, в измеримый и управляемый риск. Он позволяет домохозяйству количественно оценить свою уязвимость и принять взвешенные решения о необходимости накопления, страхования или изменения структуры потребления, что является краеугольным камнем финансовой устойчивости.

В-третьих, кризис часто обостряет проблемы долговой нагрузки и обесценивания сбережений.

Математическое обеспечение предоставляет инструменты для оптимизации этих процессов. Алгоритмы, рассчитывающие наиболее выгодные схемы досрочного погашения кредитов с учетом всех комиссий и изменений в законодательстве, позволяют минимизировать фискальные потери в условиях высокой ключевой ставки. С другой стороны, модели оптимизации портфеля сбережений, пусть и в упрощенной форме, помогают решить дилемму между ликвидностью, доходностью и безопасностью.

Они позволяют распределить резервы между высоколиквидными инструментами для чрезвычайных нужд и более доходными активами для долгосрочных целей, защищая капитал от инфляции. Это препятствует принятию эмоциональных и зачастую разрушительных решений, таких как размещение всех сбережений в высокорисковые «спасительные» активы или, наоборот, хранение наличных, теряющих стоимость.

Само по себе математическое обеспечение оставалось бы уделом специалистов, если бы не процесс глубокой цифровизации финансовой сферы. Цифровые платформы выступили тем самым каналом, который демократизировал доступ к сложным аналитическим инструментам, сделав их публичным благом. Интеграция описанных моделей в интуитивные интерфейсы ведущих банковских приложений (например, «Финансовая картина» в СберБанк Онлайн или расширенная аналитика в Тинькофф) и государственных порталов (калькуляторы на сайте Центрального банка РФ или сервисы на Госуслугах) обеспечила их массовое внедрение [5].

Ключевую роль здесь сыграла технология открытых API (Application Programming Interface), позволившая безопасно агрегировать данные из разных источников (счета в разных банках, информация о налогах и штрафах) в единой экосистеме.

Таким образом, математические модели получили для анализа не фрагментарную, а целостную картину финансового состояния домохозяйства, что значительно повысило точность их расчетов и рекомендаций. А цифровизация сняла технические и познавательные барьеры, превратив сложный математический аппарат в повседневный инструмент управления кризисными рисками для миллионов пользователей [4].

Внедрение сложного математического обеспечения в массовые цифровые финансовые сервисы оказывает трансформационное воздействие на саму парадигму финансовой грамотности населения. Традиционно понимаемая как совокупность знаний о финансовых продуктах и институтах, грамотность в условиях цифровой экономики эволюционирует в сторону практической алгоритмической компетентности.

Это подразумевает не столько глубокое понимание внутренней механики финансовых моделей, сколько формирование у пользователя навыка корректной интерпретации результатов, генерируемых алгоритмами, и доверия к данным-ориентированным рекомендациям.

Во-первых, происходит дидактическая функция математических моделей.

Интерактивные симуляторы и калькуляторы, основанные на сценарном анализе, в наглядной форме демонстрируют причинно-следственные связи, которые часто остаются абстрактными в теоретических курсах. Когда пользователь самостоятельно изменяет параметры (срок, сумму, процентную ставку) и наблюдает нелинейную динамику итоговых выплат или требуемых накоплений, он интуитивно усваивает фундаментальные принципы временной стоимости денег, сложного процента и управления риском. Таким образом, грамотность формируется через практику взаимодействия с инструментом, а не через пассивное усвоение информации.

Во-вторых, математическое обеспечение способствует демократизации доступа к экспертной аналитике.

Ранее стратегическое финансовое планирование, включающее стресс-тестирование личного бюджета и оптимизацию портфеля, было доступно лишь ограниченному кругу лиц, пользующихся услугами персональных консультантов. Автоматизированные алгоритмы, встроенные в публичные сервисы, де-факто предоставляют каждому пользователю базовый уровень такой аналитики. Это нивелирует информационное неравенство и позволяет населению вырабатывать более рациональные, долгосрочные финансовые стратегии, что является ключевым компонентом зрелой грамотности.

В-третьих, происходит формирование новой поведенческой нормы – привычки к регулярному аудиту своих финансов с помощью объективных цифровых инструментов.

Алгоритмы категоризации и детекции аномалий превращают рутинный анализ расходов из скучной и сложной задачи в автоматизированный процесс с визуализированным результатом. Постоянная обратная связь

от системы способствует развитию финансовой дисциплины и рефлексии, что является поведенческим фундаментом грамотности. Пользователь начинает воспринимать управление финансами как непрерывный процесс мониторинга и корректировки, а не как эпизодические действия в моменты кризисов.

Однако это влияние не лишено проблем. Возникает риск формирования пассивной, исполнительской грамотности, когда пользователь слепо следует рекомендациям «черного ящика», не понимая их ограничений и потенциальных ошибок алгоритма (например, из-за смещенных обучающих данных).

Задача образовательных систем и регуляторов в этой новой реальности смещается: необходимо развивать у населения не только функциональные навыки использования сервисов, но и критическую цифровую финансовую грамотность. Она должна включать понимание принципов работы алгоритмов, осознание ценности и рисков персональных данных, а также способность к смысловой интерпретации полученных аналитических выводов.

Таким образом, математическое обеспечение не просто инструментально поддерживает финансовую грамотность – оно переопределяет ее содержание, смещая акцент со знания на компетенцию взаимодействия со сложными цифровыми системами. Это создает основу для более устойчивого и осознанного финансового поведения на массовом уровне.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что структурный кризис 2022-2024 годов актуализировал запрос на новую парадигму финансовой устойчивости. Эта парадигма смещает фокус с абстрактной финансовой грамотности на владение прикладными инструментами, способными противодействовать конкретным вызовам нестабильности.

Ядром таких инструментов выступает математическое обеспечение, воплощенное в алгоритмах бюджетирования, сценарного моделирования и финансовой оптимизации.

А цифровизация, выполнив роль эффективного канала дистрибуции, сделала эти алгоритмы доступными, превратив их в значимый социальный стабилизатор.

Дальнейшее развитие персонализированных математических моделей будет способствовать реализации государственных задач по формированию финансовой культуры, повышая не только индивидуальную адаптацию к кризисам, но и общий уровень экономической безопасности, что соответствует целям национальной стратегии до 2030 года [2].

Это позволяет утверждать, что дальнейшее развитие выявленной тенденции будет связано с углублением персонализации математических моделей за счет интеграции еще более широкого круга данных (например, о здоровье, образовательных траекториях, потребительских предпочтениях) в рамках этичных и безопасных стандартов, что позволит перейти от управления текущим кризисом к предиктивному анализу и смягчению персональных финансовых рисков.

В итоге, финансовая устойчивость современного домохозяйства все в большей степени будет определяться не только объемом его доходов, но и компетенцией по использованию алгоритмических систем, способных защитить эти доходы в условиях перманентной неопределенности.

Таким образом, математическое обеспечение цифровых сервисов перестает быть технической составляющей, становясь важнейшим элементом социально-экономической адаптации.

Источники:

1. Мусиенко С.А. Об использовании инструментов финансовой математики в будничной жизни граждан / С.А. Мусиенко / Современные научные исследования: исторический опыт и инновации: сборник материалов XIX Международной (политематической) научно-практической конференции (г. Краснодар, 9–10 февраля 2023 г.), 2023. – С. 324-329.
2. Мусиенко С.А. Об уровне финансовой грамотности и формировании финансовой культуры россиян: достижения и перспективы развития / С.А. Мусиенко // Вестник ИМСИТ. – 2024. – № 2 (98). – С. 12-16.
3. Мусиенко С.А. От повышения финансовой грамотности к развитию финансовой культуры, или как меняются поведенческие установки граждан в финансовой сфере / С.А. Мусиенко // Вестник ИМСИТ. – 2025. – № 1 (101). – С. 18-22.
4. Обзор финансовой цифровизации в РФ. Отчет Центрального банка Российской Федерации. – М., 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: https://fmc.hse.ru/ mirror/pubs/share/830901650.pdf (дата обращения: 26.01.2026).
5. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 гг. – М., 2024. – [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/Content/ Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf (дата обращения: 26.01.2026).

Е.А. Наумова – к.э.н., зав.кафедрой бухгалтерского учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, elenanaumova@mail.ru,

E.A. Naumova – candidate of economic sciences, head of department, St. Petersburg State Maritime Technical University, St. Petersburg, Russia;

А.В. Семковская – обучающаяся, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия, semkovskaan@gmail.com,

A.V. Semkovskaya – student, St. Petersburg State Maritime Technical University, St. Petersburg, Russia.

ДОЛЖНАЯ ОСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ВЫБОРЕ КОНТРАГЕНТОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
DUE DILIGENCE IN SELECTING COUNTERPARTIES TO ENSURE THE ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION

Аннотация. В статье исследуется роль принципа должной осмотрительности при выборе деловых партнеров для обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях современной бизнес-среды. Рост конкуренции, нестабильность рыночных отношений, а также возрастающий контроль со стороны налоговых органов увеличивают риски, связанные с сотрудничеством с ненадежными и недобросовестными контрагентами, что может привести к существенным финансовым потерям, негативному влиянию на деловую репутацию компании и различным юридическим проблемам. В статье рассмотрены статистические данные о результатах проведения камеральных и выездных налоговых проверок правомерности возмещения сумм налога на добавленную стоимость, предъявленных контрагентами-поставщиками. Основное внимание уделено усилению налогового контроля в этом направлении за счет внедрения новейших цифровых технологий и применению риск-ориентированного подхода, что способствует более эффективному выявлению нарушений и повышению качества надзорных мероприятий. Описана стандартная процедура проверки контрагентов на предмет их добросовестности, которая включает в себя анализ таких фундаментальных аспектов, как правоспособность бизнес-партнера, его финансовое состояние и деловая репутация. Целью данной методики является минимизация угроз, связанных с потенциально недобросовестными или незаконными действиями контрагентов. Рассматриваются новации законодательства относительно новых обязанностей налоговых органов по предоставлению развернутой информации о контрагентах. Обращено внимание на то, что систематический и последовательный подход к оценке бизнес-партнеров является ключевым фактором, способствующим улучшению качества принимаемых управленческих решений.

Abstract. This article examines the role of due diligence in selecting business partners to ensure a company's economic security in the modern business environment. Growing competition, market instability, and increased scrutiny by tax authorities increase the risks associated with working with unreliable and unscrupulous counterparties, which can lead to significant financial losses, a negative impact on a company's business reputation, and various legal issues. This article examines statistical data on the results of desk and on-site tax audits of the validity of value-added tax refunds claimed by supplier counterparties. The focus is on strengthening tax control in this area through the implementation of the latest digital technologies and the use of a risk-based approach, which facilitates more effective detection of violations and improves the quality of oversight activities. This article describes a standard procedure for verifying counterparties' integrity, which includes an analysis of fundamental aspects such as the business partner's legal capacity, financial condition, and business reputation. The purpose of this methodology is to minimize the threats associated with potentially unfair or illegal actions by counterparties. Legislative changes regarding new obligations of tax authorities to provide detailed information on counterparties are considered. It is emphasized that a systematic and consistent approach to assessing business partners is a key factor in improving the quality of management decisions.

Ключевые слова: выездные и камеральные налоговые проверки, возмещение сумм НДС, должная осмотрительность, проверка контрагентов, добросовестность контрагентов.

Keywords: on-site and desk tax audits, VAT refunds, due diligence, counterparty verification, counterparty integrity.

Введение

Проведение проверки контрагентов предприятия на их добросовестность в современных рыночных условиях является ключевым элементом процесса управления рисками в бизнесе, поскольку построение и поддержание надежных и взаимовыгодных отношений с другими участниками бизнес-сообщества является фундаментом для создания долгосрочного сотрудничества, необходимого для осуществления успешной предпринимательской деятельности.

В соответствии с принципом добросовестности, закрепленным в статье 1 Гражданского кодекса РФ, участники гражданских правоотношений обязаны проявлять осмотрительность при выборе деловых партнеров [1]. Добросовестное поведение субъектов экономических отношений предполагает проведение детального и всестороннего анализа всех обстоятельств сделки перед ее заключением.

С учетом все возрастающего контроля со стороны налоговых органов, проверка партнеров по бизнесу становиться ключевым аспектом для достижения успеха в предпринимательской деятельности и уменьшения налоговых рисков. Хозяйствующие субъекты, которые придерживаются принципа должной осмотрительности, значительно укрепляют свою финансовую устойчивость и существенно повышают экономическую безопасность своего предприятия.

Материалы и методы

Принцип должной осмотрительности преимущественно касается проведения хозяйствующими субъектами расчетов по налогу на добавленную стоимость (далее – НДС). Этот налог был и остается одним из основным налогов, пополняющих бюджет России. По данным Федеральной налоговой службой (далее – ФНС РФ) за январь-октябрь 2025 года его доля в Федеральном бюджете составляет 38,3%, в консолидированном бюджете – 21,8% [2]. Именно поэтому расчеты организаций по НДС подлежат особенно тщательному налоговому контролю, в первую очередь, в отношении налоговых вычетов (возмещения) сумм НДС, предъявленных поставщиками. Право на такие вычеты признается налоговыми органами только в случае подтверждения добросовестности контрагента, проверку которой хозяйствующим субъектам следует производить исходя из принципа должной осмотрительности.

Данные о проводимых проверках в отношении обоснованности возмещения сумм НДС ежегодно публикуются ФНС РФ в составе отчета о результатах контрольной работы налоговых органов по форме 2-НК. Рассмотрим результаты контрольных мероприятий за 2023-2025гг. (рисунки 1 и 2).



Рисунок 1 – Данные о камеральных налоговых проверках, проведенных для оценки обоснованности заявленных к возмещению сумм НДС
(Составлено авторами на основе [2])

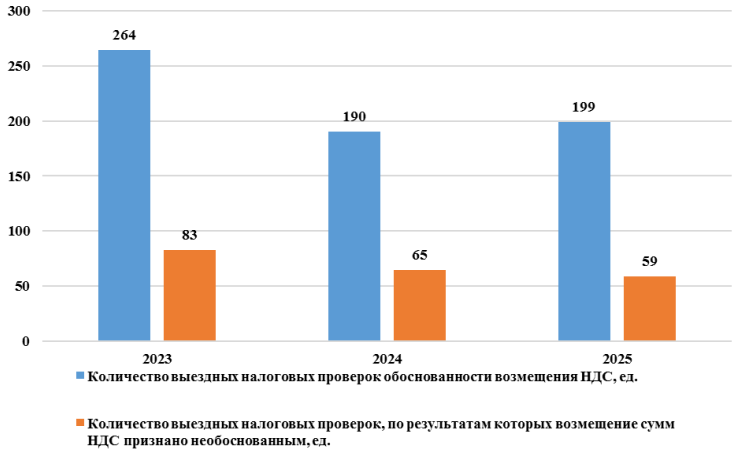


Рисунок 2 – Данные о выездных налоговых проверках, проведенных для оценки обоснованности заявленных к возмещению сумм НДС
(Составлено авторами на основе [2])

Камеральные налоговые проверки остаются основной формой налогового контроля. За анализируемый период наблюдается тенденция к незначительному снижению общего количества проверок, которые проводились с целью выявления случаев необоснованного возмещения сумм НДС, в диапазоне трех процентов год к году (2,4% в 2025г., 3,4% в 2024г.). При этом доля проверок, по результатам которых возмещение НДС признано необоснованным, остается практически неизменной и составляет около 8% от их общего числа.

В отношении выездных налоговых проверок также наблюдается тенденция к снижению общего их количества, при этом они являются более результативными. Доля проверок, при которых подтверждается необоснованность возмещения сумм НДС, остается на одном уровне и составляет в среднем 30%.

Несмотря на то, что камеральные проверки являются ключевым инструментом, который используется налоговыми органами для выявления правонарушений, величина доначисленных налогов в бюджет по результатам проведения выездных проверок значительно выше. Так, по данным 2025 года, в среднем на одну результативную камеральную налоговую проверку приходится доначислений НДС в сумме 3,05 млн. руб., на выездную – 20,79 млн. руб., т.е. в 6,8 раз больше.

В целом, следует отметить, что при уменьшении количества как камеральных, так и выездных налоговых проверок, результативность данных контрольных мероприятий увеличивается благодаря внедрению новых методик, основанных на применении современных цифровых технологий и использованию риск-ориентированного подхода при планировании проверок. Поступления в бюджет по результатам камеральных налоговых проверок за 2025 год по сравнению с 2023 годом увеличились в 1,17раза и составили в абсолютном выражении 15698 млн.руб. [2].

Действующая автоматизированная система контроля НДС (АСК НДС-3) аккумулирует информацию обо всех сделках налогоплательщиков, что создает возможности для глубокой аналитической работы налоговых органов [3].

Таким образом, чтобы минимизировать налоговые риски и избежать финансовых потерь, организациям крайне важно перед заключением договоров и установлением хозяйственных связей осуществлять проверку своих потенциальных контрагентов на предмет их надежности и законности осуществления предпринимательской деятельности.

Термин «должная осмотрительность» первоначально был внедрен в налоговую практику и оборот ФНС России в 2006 году и на сегодняшний день активно применяется налоговыми и судебными органами [4]. Применение данной концепции компаниями, подразумевающей необходимость проявлять особую осторожность при выборе деловых партнеров, способствует заблаговременному выявлению потенциальных рисков и защите бизнеса от финансовых потерь.

В разъяснениях ФНС РФ также затрагивается вопрос необходимости оценки надежности как текущих, так и потенциальных контрагентов организациями [5]. Данный нормативный документ содержит разъяснения по применению принципа должной осмотрительности и определяет критерии, которые следует учитывать при проведении проверок контрагентов на предмет добросовестности.

Общепринятая методика проведения проверок контрагентов на их добросовестность включает в себя оценку правоспособности потенциального делового партнера, его финансового положения и деловой репутации. Комплексная экспертиза по данным направлениям позволяет определять не только общую надежность контрагента, но также идентифицировать и оценить риски, связанные с будущими его действиями и способностью вовремя и в полном объеме исполнять договорные обязательства.

Легитимность осуществления предпринимательской деятельности экономического субъекта может проверяться как с помощью самостоятельного сбора сведений в доступных и открытых источниках, так и посредством направления запроса о предоставлении подтверждающих документов у самого контрагента. Отказ в предоставлении запрашиваемых сведений может свидетельствовать о том, что компания не заинтересована в построении договорных отношений или о попытке скрыть существенные сведения о текущем ее статусе и положении, что должно вызвать у проверяющего субъекта серьезные сомнения относительно надежности и безопасности установления деловых отношений с таким деловым партнером.

Использование открытых информационных ресурсов позволяет в короткие сроки собрать и оценить необходимые сведения о потенциальном бизнес-партнере. Ключевыми информационными ресурсами, с помощью которых можно собрать значимые сведения о российских компаниях, являются [6]:

- сайт ФНС РФ;
- картотека арбитражных дел;
- реестр недобросовестных поставщиков;
- банк данных исполнительных производств;
- единый федеральный реестр сведений о банкротстве;
- бюро кредитных историй и др.

Развитие информационных технологий и интенсивная цифровизация во многом расширили возможность получения разнообразной информации об экономических субъектах, что позволяет в короткие сроки найти и проанализировать сведения о контрагентах и на их основе принять управленческие решения относительно возможности установления с ними долгосрочного сотрудничества.

Следующим шагом в оценке надежности делового партнера является детальный анализ его финансового состояния по всем основным направлениям (таблица 1).

Таблица 1 – Направления финансового анализа при оценке благонадежности контрагента [7, 8]

Направления комплексного анализа	Назначение	Показатели
Анализ состава и структуры имущества и источников его формирования	Проведение анализа с целью выявления тенденций роста или спада в деятельности компании	Динамика имущества компании и их источников, показатели структуры капитала и активов
Анализ показателей ликвидности и платежеспособности	Оценка возможности компанией погашать свои обязательства перед кредиторами	Коэффициенты абсолютной, критической и текущей ликвидности
Анализ финансовой устойчивости	Проведение анализа с целью выявления угроз, связанных с непрерывностью осуществления деятельности компании в долгосрочной перспективе	Коэффициенты соотношения заемного и собственного капитала, обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициенты финансовой независимости и финансовой устойчивости
Анализ деловой активности	Оценка операционной эффективности осуществления предпринимательской деятельности	Коэффициенты оборачиваемости и показатели продолжительности оборота
Анализ доходности	Анализ результативности бизнеса и оптимальности распределения и использования активов компании	Динамика показателей выручки, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли; коэффициенты рентабельности

Анализ динамики активов компании и структуры ее капитала дает возможность определить степень финансовой устойчивости организации, в частности, ее способность своевременно и в полном объеме погашать свои обязательства перед кредиторами, а также оценить, достаточно ли у нее собственных средств, чтобы погасить свои задолженности перед контрагентами. Подобный анализ может быть проведен в процессе проведения процедур «due diligence», при которых осуществляется комплексный анализ деятельности компании, охватывающий все наиболее значимые области ее функционирования с целью оценки рисков [9].

Помимо правоспособности и финансового состояния компании, при проверке потенциальных контрагентов стоит уделить внимание их деловой репутации. Для этого необходимо обратиться к открытым информационным ресурсам и проанализировать информацию о судебных разбирательствах, в которых анализируемый хозяйствующий объект фигурирует в качестве ответчика или истца, оценить его профессиональный стаж в соответствующей отрасли, а также изучить кредитную историю [8]. Дополнительно рекомендуется обратить внимание на наличие отрицательных отзывов и публикаций в средствах массовой информации, касающихся деятельности потенциального бизнес-партнера. В совокупности репутационные характеристики имеют значительный

вес при формировании внешнего облика компании и обеспечении доверия к ее продукции или качеству предоставляемых услуг.

Результаты и обсуждение

На сегодняшний день формальный подход к выбору партнеров по бизнесу несет в себе серьезные риски, поскольку использование недостаточного объема и качества сведений о деятельности потенциального контрагента может привести к финансовым потерям и иным негативным последствиям [9]. Комплексный подход к проведению таких проверок позволит сформировать более достоверное представление о компании, что крайне важно для построения долгосрочных хозяйственных отношений.

Проверка контрагентов на предмет их добросовестности по трем основным направлениям, включая проверку легитимности осуществления деятельности компанией, анализ ее финансового состояния, а также оценку деловой репутации позволит принять обоснованные управленческие решения относительно дальнейшего сотрудничества, чтобы в будущем выстроить доверительные и взаимовыгодные партнерские отношения.

Следует отметить, что вопросам должной осмотрительности уделяется постоянное и все возрастающее внимание со стороны государственных органов. С 1 января 2026 года организациям будет предоставлена возможность запрашивать у ФНС сведения о контрагентах, которые будут представляться в виде соответствующих выписок, и на основе которых можно будет сделать выводы об их надежности [10]. Изменения относительно наделения новыми полномочиями ФНС России в сфере анализа финансово-хозяйственной деятельности были введены соответствующим Федеральным законом № 254-ФЗ от 23.07.2025 года.

Методика проведения анализа предполагает сравнение данных бухгалтерской (финансовой) отчетности, налоговых деклараций и иных сведений, имеющихся у налоговой службы относительно хозяйствующего субъекта, по определенными критериями, перечень которых определен ФНС России.

На первом этапе по методике ФНС проверяется, отвечает ли хозяйствующий субъект минимальным требованиям, которые показывают легитимность осуществления деятельности компанией и отсутствие признаком финансовых проблем, ведущих ее к банкротству или ликвидации [10]. Переход ко второму этапу проверки возможен только в том случае, если организация соответствует критериям первого этапа. Далее анализируются такие показатели, как уровень заработной платы, налоговой нагрузки, численности персонала и другие показатели и коэффициенты, на основе которых можно сделать выводы о финансово-хозяйственном состоянии проверяемого субъекта. Методикой предусмотрены также дополнительные критерии.

В целом, новый налоговый механизм по проверке добросовестности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей позволит хозяйствующим субъектам повысить экономическую безопасность и снизить риски, возникающие при сотрудничестве с ненадежными контрагентами. Получение выписки будет являться прямым доказательством того, что организация проявила должную осмотрительность при заключении договорных отношений с бизнес-партнером.

Заключение

Проведение систематических проверок контрагентов – это эффективный и действенным способ, который служит для бизнеса надежным механизмом, чтобы предотвратить различные угрозы, включая угрозы налоговых санкций. Своевременное выявление рисков и устранение причин их появления снижает вероятность проведения в отношении организации выездных налоговых проверок и применения к ней мер налоговой ответственности.

Следование принципу должной осмотрительности является основой для обеспечения экономической безопасности предприятия в целом и позволяет компании не только снизить возможные внешние риски, но и предотвратить их появление в будущем.

Нововведения, позволяющие хозяйствующим субъектам запрашивать информацию о контрагентах у налоговых органов, значительно усиливают механизм контроля и оценки рисков, а также повышают уровень доверия к деловым партнерам, что способствует созданию более прозрачной и стабильной бизнес-среды. Данные изменения могут стать значимым элементом стратегической политики компаний и построению системы управления рисками.

Источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. От 08.08.2024, с изм. От 31.10.2024). – Режим доступа: https://www.consultant.ru/ (дата обращения: 25.02.2025).
2. Федеральная налоговая служба. – Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16246476/ (дата обращения: 25.02.2025).
3. Наумова, Е. А. Цифровая трансформация налогового контроля на примере налога на добавленную стоимость / Е. А. Наумова, А. А. Непомнящих // Финансовая экономика. – 2025. – № 12. – С. 50-54. – EDN HQWAKD.
4. Ротко, А. Г. Анализ контрагента как инструмент должной осмотрительности и экономической безопасности бизнеса: кейс компании «Торговая Система» / А. Г. Ротко // Вопросы безопасности. – 2025. – № 2. – С. 27-40.
5. Письмо Федеральной налоговой службы от 25 апреля 2023 г. № БВ-19-7/126@ О закреплении на законодательном уровне понятия «должная осмотрительность». – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ (дата обращения: 25.02.2025).
6. Бычкова, С. М. Экономология применения онлайн-сервисов и финансового анализа в дью-дилидженс / С. М. Бычкова, О. В. Швец // Аудит. – 2022. – № 1. – С. 27-32.
7. Рахманова, М. З. Аналитические процедуры финансовой экспертизы компании по методике Due Diligence / М. З. Рахманова // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 01 декабря 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 612-614. – EDN GRERKB.
8. Бычкова, С. М. Роль дью-дилидженс в формировании «портрета» контрагента в условиях цифровизации / С. М. Бычкова, Е. А. Жидкова, О. В. Швец // Техника и технология пищевых производств. – 2023. – Т. 53, № 3. – С. 475-485.
9. Семковская, А. В. Процедура «дью дилидженс» как инструмент комплексной оценки бизнеса / А. В. Семковская, Е. А. Наумова //

Счисляевские чтения: актуальные проблемы экономики и управления. – 2025. – № 14(14). – С. 398-402. – DOI 10.52899/978-5-88303-738-1_398. – EDN EIBQHX.
10. Лукьянова, Н. Н. Проверка контрагентов как важный аспект обеспечения экономической безопасности предприятия / Н. Н. Лукьянова // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2024. – Т. 4, № 3. – С. 288-298.
11. Приказ ФНС России от 24.03.2023 N ЕД-7-31/181@ (ред. От 27.01.2025) «Об утверждении Методики проведения оценки юридического лица на базе интерактивного сервиса «Личный кабинет налогоплательщика юридического лица» АИС «Налог-3» и Методики проведения оценки индивидуального предпринимателя на базе интерактивного сервиса «Личный кабинет налогоплательщика «Индивидуального предпринимателя» АИС «Налог-3»– Режим доступа: https://www.consultant.ru/(дата обращения: 25.02.2025).

А.Р. Никольская – обучающийся 2 курса магистратуры, кафедра финансового менеджмента, Российская таможенная академия, Москва, Россия, ar.nikolskaya20@customs-academy.ru,

A.R. Nikolskaya – 2nd year graduate student, Department of Financial Management, Russian Customs Academy, Moscow, Russia;

О.А. Кузминова – к.э.н., доцент заведующий кафедрой финансового менеджмента, Российская таможенная академия, Москва, Россия, o.kuzminova@customs-academy.ru,

O.A. Kuzminova – Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Financial Management, Russian Customs Academy, Moscow, Russia.

ОЦЕНКА ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ КАК ИНСТРУМЕНТА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
EVALUATION OF PROCUREMENT ACTIVITIES OF CUSTOMS AUTHORITIES AS A TOOL FOR ENSURING THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация. В настоящее время Российская Федерация подвержена сильным внутренним и внешним шокам, которые направлены на дестабилизацию финансово-экономической безопасности страны. Одним из ключевых, хотя и недостаточно изученных, инструментов обеспечения финансово-экономической безопасности страны выступает закупочная деятельность федеральных органов исполнительной власти, в том числе таможенных органов. В статье рассматривается роль государственных закупок Федеральной таможенной службы (ФТС России) в контексте обеспечения устойчивости бюджетной системы, технологического суверенитета и эффективности внешнеторгового контроля. На основе анализа нормативно-правовой базы, статистических данных и практики реализации закупок выявляются потенциал и системные риски, связанные с данной деятельностью. Обосновывается необходимость трансформации закупочной политики таможенных органов в проактивный механизм поддержки национальной безопасности. Оценка закупочной деятельности таможенных органов как инструмента обеспечения финансово-экономической безопасности России заключается в анализе ее влияния на формирование бюджета, контроле за финансовыми потоками, соблюдении законодательства и в защите экономических интересов страны. Эффективность закупок определяется прозрачностью, наличием конкуренции и рациональным использованием средств, что напрямую влияет на сбор таможенных платежей, защиту от контрабанды и противодействие незаконным финансовым операциям.

Absrtract. Currently, the Russian Federation is subject to strong internal and external shocks aimed at destabilizing the country's financial and economic security. One of the key, although insufficiently studied, tools for ensuring the financial and economic security of the country is the procurement activities of federal executive authorities, including customs authorities. The article examines the role of public procurement of the Federal Customs Service (FCS of Russia) in the context of ensuring the sustainability of the budget system, technological sovereignty and the effectiveness of foreign trade control. Based on the analysis of the regulatory framework, statistical data and procurement practices, the potential and systemic risks associated with this activity are identified. The necessity of transforming the procurement policy of customs authorities into a proactive mechanism to support national security is substantiated. The assessment of the procurement activities of customs authorities as a tool for ensuring financial and economic security of Russia consists in analyzing its impact on budget formation, control over financial flows, compliance with legislation and protection of the country's economic interests. The effectiveness of procurement is determined by transparency, the availability of competition and the rational use of funds, which directly affects the collection of customs duties, protection against smuggling and countering illegal financial transactions.

Ключевые слова: финансово-экономическая безопасность, закупочная деятельность, Федеральная таможенная служба, государственные закупки, ФЗ-44, импортозамещение, бюджетная эффективность, национальный суверенитет.

Keywords: financial and economic security, procurement activities, Federal Customs Service, public procurement, FZ-44, import substitution, budgetary efficiency, national sovereignty.

Введение

Финансово-экономическая безопасность Российской Федерации представляет собой состояние защищённости национальных интересов в экономической сфере, обеспечивающее стабильность государственных финансов, устойчивость экономики, независимость в принятии экономических решений и защиту национального богатства [1]. В условиях санкционного давления, дестабилизации глобальных цепочек поставок и усиления геополитической конкуренции роль каждого инструмента государственного управления в обеспечении этой безопасности возрастает.

Одним из таких инструментов, имеющим межсекторный эффект, является закупочная деятельность органов государственной власти. В частности, закупки, осуществляемые таможенными органами, не только обеспечивают их операционную готовность, но и влияют на эффективность государственного контроля за внешнеторговыми операциями – ключевого элемента защиты бюджета от недополученных таможенных платежей и противодействия нелегальному обороту товаров.

Целью исследования является проведение комплексного анализа и оценки закупочной деятельности таможенных органов как инструмента обеспечения финансово-экономической безопасности Российской Федерации, определение проблемных вопросов закупок в таможенных органах, выработка рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности в ФТС России.

Методы и материалы исследования

Согласно Стратегии экономической безопасности Российской Федерации, на период до 2030 года, одной из приоритетных задач является «обеспечение устойчивости и эффективности функционирования государственного сектора экономики, включая повышение эффективности расходования бюджетных средств» [2]. В рамках данной стратегии государственные закупки выступают как инструмент бюджетной и промышленной политики

государства.

Необходимо также отметить Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который закрепляет цели закупок, включая достижение национальных интересов, поддержку отечественных товаропроизводителей и обеспечение рационального использования бюджетных средств [3]. Таким образом, законодательно закладывается основа для трактовки закупок как элемента экономической безопасности.

Таможенные органы осуществляют закупки в рамках Федерального закона № 44-ФЗ, охватывая следующий широкий спектр направлений:

1. информационные технологии и программное обеспечение (включая Единую автоматизированную информационную систему таможенных органов – ЕАИС ТО);
2. технические средства таможенного контроля (рентгеновские установки, мобильные инспекционно-досмотровые комплексы и т.д.);
3. транспортные средства и спецтехника;
4. услуги связи, охраны, энергоснабжения;
5. оборудование для обеспечения безопасности персонала и объектов инфраструктуры.

Особенность этих закупок – их двойное назначение: с одной стороны, они обеспечивают внутренние потребности ведомства, с другой – напрямую влияют на качество и оперативность таможенного контроля, а значит – на фискальную функцию государства.

Таможенные органы, подведомственные ФТС России, в рамках своих должностных обязанностей и полномочий осуществляют закупки, которые имеют прямое влияние на способность государства контролировать перемещение товаров через границу, а также вести работу по сбору таможенных пошлин и сборов (свыше 30% консолидированного бюджета РФ).

Закупочная деятельность таможенных органов – это не просто аспект организации импорта товаров в Россию, но в первую очередь, фактор национальной безопасности.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ закупочной деятельности таможенных органов Российской Федерации позволяет оценить не только эффективность использования бюджетных средств, но и степень вклада в обеспечение оперативной готовности таможенных подразделений, цифровую трансформацию и экономический суверенитет страны.

Далее, рассмотрим структуру закупок таможенных органов Российской Федерации (таблица 1) [4].

Таблица 1 – Структура закупок таможенных органов РФ в период 2022-2024 гг., %

Категория закупок	Доля в общем объёме			Особенности
	2024 год	2023 год	2022 год	
Информационные технологии и ПО	35	32	30	Включает лицензии, серверное оборудование, разработку и поддержку ЕАИС ТО. Активно реализуется переход на отечественное ПО («Астра Линукс», «Ред ОС», решения «Ростелекома» и др.).
Технические средства таможенного контроля	25	23	22	Рентгеновские комплексы, мобильные инспекционно-досмотровые комплексы, спектрометры и др. Рост закупок у российских производителей (например, «Скантроник системс», «Флэш электроникс»).
Транспорт и спецтехника	15	15	16	Автомобили, катера, дроны. Усиление локализации - закупки УАЗ, ГАЗ, «КамАЗ».
Услуги (охрана, связь, энергоснабжение)	15	16	18	Преимущественно региональные поставщики. Высокая степень конкуренции.
Оборудование и инфраструктура (здания, ремонт)	6	8	8	Капитальный и текущий ремонт, мебель, кондиционеры, системы видеонаблюдения
Прочие (канцтовары, медикаменты, СИЗ и др.)	4	6	6	Закупки у МСП; низкие суммы, высокая частота.

Результаты исследования выявили наибольшую долю закупок совершается в направлении информационных технологий и программного обеспечения, что связанно с ускоренным переходом на инновационные технологии в различных отраслях экономики. Стоит также отметить, что на конец 2024 года объём закупок ФТС России в 2024 году составил около 38 млрд рублей, что на 12% больше, чем в 2022 году, что связано с ростом потребностей в импортозамещении и модернизации инфраструктуры таможенных органов.

Рост доли ИТ-закупок с 30% до 35% связан с импортозамещением программного обеспечения, модернизацией ЕАИС ТО, переходом на отечественные решения и усиленными требованиями к кибербезопасности. Несмотря на санкции, российские производители нарастили выпуск оборудования, о чем свидетельствует стабилизация закупок технических средств таможенного контроля (в среднем 25%). Снижение доли «прочих» и ремонтных закупок может говорить об оптимизации расходов, переход на долгосрочные контракты, фокус на стратегические направления.

В целях изучения динамики государственных закупок ФТС России рассмотрим изменение расходов на совершение закупок за рассматриваемый период (рисунок 1) [4].

Расходы на закупки таможенных органов РФ в 2021-2024 гг. демонстрируют целенаправленный рост, обусловленный не расширением административных функций, а стратегической необходимостью обеспечения экономической и технологической безопасности страны.

Динамика роста связанна с ускорением импортозамещения, модернизацией единой автоматизированной информационной системы таможенных органов, а также обновлением парка досмотровой техники в связи с износом и санкционными ограничениями.

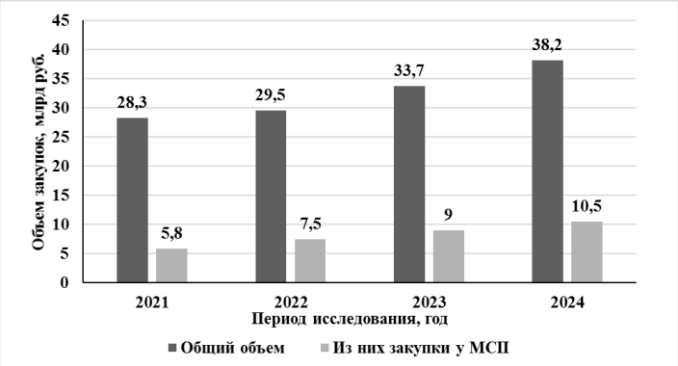


Рисунок 1 – Объём закупок ФТС России в период 2021-2024 гг., млрд руб.

Федеральная таможенная служба – это центральный орган в системе таможенных органов, подведомственный Министерству финансов Российской Федерации. Согласно Положению о ФТС России, утверждённому Постановлением Правительства РФ № 322 от 13 мая 2008 года, она является федеральным органом исполнительной власти.

Нижестоящие звенья – региональные таможенные управления, таможни, таможенные посты - образуют единую централизованную систему, не обладающую признаками органов власти субъектов Российской Федерации или органов местного самоуправления.

Следовательно, вся закупочная деятельность ФТС регулируется исключительно нормами, относящимися к федеральному уровню, в первую очередь – Федеральным законом № 44-ФЗ (таблица 2) [5].

Таблица 2 – Количество размещённых извещений об осуществлении закупок за 2022-2024 гг.

Заказчики	2024		2023		2022	
	Кол-во (шт.)	Доля в общ. кол-ве, %	Кол-во (шт.)	Доля в общ. кол-ве, %	Кол-во (шт.)	Доля в общ. кол-ве, %
ВСЕГО	2 606 863	100	2 422 883	100	2 313 913	100
Федеральные	427 643	16,4	427 314	17,6	354 972	15,3
Региональные	1 637 204	62,8	1 477 965	61	1 460 237	63,1
Местные	542 016	20,8	517 604	21,4	498 704	21,5

Из данных таблицы 2, наибольшее количество закупок происходит на региональном уровне, что связанно с локальным характером закупок, которые не могут быть централизованы. Федеральный закон № 44-ФЗ позволяет проводить закупки у единственного поставщика до 100 000 руб., а также использовать упрощенные процедуры (запрос котировок) для сумм до 500 000 руб. [3], что позволяет оперативно решать текущие задачи закупок. Также, согласно российскому законодательству, таможенные органы вынуждены закупать у местных МСП, что дополнительно увеличивает число процедур на «территориях».

В условиях сложной геополитической обстановки, введения внешнеэкономических санкций против России и ухода иностранных компаний с российского рынка с 2022 года наблюдается устойчивый переход на российские ИТ-решения и оборудование. Доля закупок у отечественных поставщиков в стратегических категориях превысила 80%. Это связанно с тем, что были введены ограничения на закупку иностранного программного обеспечения, что стало сильным импульсом для развития отечественных аналогов.

В рамках стратегии развития экономики страны не менее 25% годового объёма закупок должно направляться в сектор малого и среднего бизнеса. По данным ЕИС доля закупок МСП в 2023 году составила 26,8%, в 2024 – 27,4%, по итогам 11 месяцев 2025 года – 26,1%. Основная статья закупок в данном секторе – услуги и мелкое оборудование [5].

Существуют различные формы закупок, осуществляемые таможенными органами (таблица 3) [4].

Таблица 3 – Формы закупок в 2022-2024 гг., %

Форма закупки	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Электронный аукцион	62	64	65
Запрос котировок	22	21	20
Конкурс	9	8	8
Закупка у единственного продавца	7	7	7
Иные формы (запрос предложений)	1	1	1

Преобладает форма электронного аукциона, при этом стоит отметить, что доля данной формы закупки возрастает, что говорит о стремлении к максимальной конкуренции и экономии бюджетных средств (таблица 3).

Стоит также отметить снижение доли запросов котировок, что объясняется переходом на более прозрачные аукционы даже при небольших суммах, а также централизации закупок. Закупки у единственного поставщика стабильно сохраняются на уровне 7%, что соответствует нормативному пределу (не более 10% от годового объёма, за исключением МСП-закупок).

Основным вкладом закупочной деятельности таможенных органов в рамках обеспечения финансово-экономической безопасности Российской Федерации является обеспечение фискальной устойчивости.

В настоящее время таможенные посты оснащены техническими средствами и ИТ-системами, которые

направлены на выявление схем недостоверного декларирования, предотвращение контрабанды, сокращение времени выпуска товаров, снижая издержки бизнеса. В результате – повышается собираемость таможенных пошлин и НДС, что напрямую влияет на уровень пополнения федерального бюджета.

С 2022 года ФТС России активно реализует политику импортозамещения, что необходимо для поддержки технологического суверенитета Российской Федерации. Так, технические средства таможенного контроля всё чаще поставляются отечественными компаниями, а доля закупок российского ПО превысила 90%. Это снижает уязвимость ведомства к внешним технологическим и логистическим шокам [5, 6].

Важной задачей закупочной деятельности таможенных органов является минимизация коррупционных и финансовых рисков. Контроль данного аспекта решается за счет использования электронной формы закупок, что обеспечивает прозрачность процедур и расширение конкуренции [7]. Кроме того, внедрение внутриведомственного трёхлетнего прогнозного планирования (с 2023 г.) позволяет избежать «авральных» закупок и повысить обоснованность бюджетных запросов.

Закупочная деятельность таможенных органов играет важную роль в обеспечении финансово-экономической безопасности Российской Федерации. Именно закупки ФТС России напрямую влияют на способность государства контролировать внешнеторговые потоки, обеспечивать собираемость таможенных платежей и противодействовать экономическим угрозам [8].

Важно отметить, что от эффективности материально-технического обеспечения таможенных органов зависит уровень международной торговли государства и качество осуществляемой ФТС России деятельности.

Совершенствование процедур государственных закупок позволит увеличить экономию бюджетных средств и использовать эти средства на развитие иных экономически и социально значимых направлений.

Недостаточно качественные сервисные функции единой информационной системы являются одной из основных проблем, наблюдаемых в сфере государственных закупок. В системе довольно часто наблюдаются сбои, что замедляет процесс осуществления закупочной деятельности и требует довольно длительного времени на исправление. Также единая информационная система не предоставляет заказчикам использовать все сервисные функции, что снижает эффективность планирования и контроля в области закупок.

Проблемой в данном направлении выступает недобросовестное поведение поставщиков, целенаправленно снижающих цену контракта, тем самым снижая качество предоставляемых товаров, работ и услуг [9-11].

Для перехода от исполнения обязательств к стратегическому вкладу в безопасность государства необходимо перейти к результативно-ориентированной модели закупок, основанной на оценке не только цены, но и реального вклада в эффективность таможенного контроля. При реализации качественно разработанных структурными подразделениями и утвержденных руководством мер закупочная деятельность ФТС России может стать образцом для других федеральных органов исполнительной власти и важнейшим инструментом обеспечения национальной финансово-экономической и технологической безопасности Российской Федерации.

Необходимо отметить, что несмотря на эффективную работу таможенных органов в данном аспекте, существует ряд вызовов, которые способны дестабилизировать систему работы Федеральной антимонопольной службы. Эти вызовы не только снижают эффективность использования бюджетных средств, но и создают риски для финансово-экономической безопасности государства [12].

Возникает острая технологическая зависимость и проявление ограничений импортозамещения. В настоящее время все также остро стоит вопрос замены высококачественных импортных решений в технических разработках.

Проблемным аспектом выступает низкая эффективность планирования закупок. Внедренный в ФТС России механизм трехлетнего прогнозирования закупок не достаточно качественно сформирован и, как результат, подвергается частым корректировкам и правкам. В некоторых случаях наблюдается нецелевое расходование средств, некорректное определение потребности, ошибочное определение качественных характеристик, что приводит к приобретению избыточных или ненужных ресурсов [13].

Выражена проблема ограниченной конкуренции и монополизации рынка поставщиков. В ряде регионов и категорий закупок наблюдается низкий уровень конкуренции. На закупки технических средств таможенного контроля часто подаёт заявки 1–2 поставщика. В сфере ИТ-услуг доминируют крупные государственные компании («Ростелеком», «МегаФон»), что ограничивает доступ для инновационных стартапов. Такая монополизация ведёт к завышению цен, снижению качества и росту коррупционных рисков, несмотря на формальную прозрачность процедур в ЕИС.

Проблемы закупочной деятельности таможенных органов Российской Федерации носят системный характер и требуют комплексного подхода к решению. Они выходят за рамки технического соблюдения ФЗ-44 и затрагивают вопросы технологической независимости, стратегического планирования, кадровой политики и оценки эффективности государственного управления [14].

Без устранения барьеров даже значительные бюджетные ассигнования не приведут к желаемому эффекту – повышению уровня таможенного контроля и усилению финансово-экономической безопасности страны. Поэтому дальнейшее совершенствование закупочной деятельности ФТС России должно быть ориентировано не на процедурную формальность, а на результативность, устойчивость и стратегическую автономию.

Для решения проблем необходимо использовать обновленные информационные технологии, подразумевающие дополнительные требования для поставщиков, обновленные формы электронных торгов, использование специальных счетов, возможность установления дополнительных критериев для отбора исполнителей помимо

стоимости контракта, наличия лицензий и т.д.

Необходимо создавать наиболее тесные и выгодные связи между ФТС России, государственными ведомствами и российскими разработчиками в целях финансирования и развития отечественного оборудования и программного обеспечения. Другим инструментом усиления импортозамещения может стать заказ НИОКР у отечественных НИИ на разработку аналогов импортных досмотровых систем. Централизация закупок по типовым категориям (канцтовары, ИТ-лицензии, СИЗ) могла бы увеличить масштабы и объемы закупок).

Внедрение трёхлетнего планирования закупок, синхронизированного с программами развития таможенной инфраструктуры, позволит повысить предсказуемость бюджетных расходов, снизить риски срывов поставок, усилить импортозамещение и обеспечить соответствие закупок долгосрочным целям финансово-экономической безопасности Российской Федерации.

Важным вопросом совершенствования закупочной деятельности таможенных органов стоит цифровизация и автоматизация закупочного цикла. Для этого необходимо внедрение единой цифровой платформы закупок ФТС России и функциями аналитики рынков, автоматического формирования планов, мониторинга исполнения контрактов.

В современных условиях санкции оказывают огромное влияние на все сферы деятельности и контрактная служба ФТС России не является исключением. Курс на масштабное импортозамещение, принятый властями, не может не отразиться на процедурах государственных закупок.

Говоря о сложившейся ситуации на текущий момент, стоит отметить, что процесс перестройки контрактной системы ФТС России довольно длительный и сложный, но при грамотном определении мер наблюдается оперативность их применения. Согласно прогнозам, ожидается снижение количества открытых закупочных процедур и увеличение затрат на государственные закупки.

Проблемы, существующие в данной сфере, требуют от государства проведения работ, связанных, в первую очередь, с разработкой и совершенствованием законодательства в сфере государственных закупок. Также необходимо обеспечивать контроль за коррупционной составляющей, разрабатывать меры по минимизации рисков, связанных с поставкой некачественных товаров, увеличение прозрачности процедур размещения государственных заказов и расширение участия в них субъектов малого предпринимательства.

Одним из важных направлений деятельности Федеральной таможенной службы до 2030 года является улучшение тылового обеспечения. В настоящий период наблюдается устойчивая тенденция к увеличению объема денежных средств, используемых в таможенных органах для осуществления государственных закупок. Вместе с этим увеличивается общий объем государственных закупок с параллельным уменьшением количества заключенных контрактов.

Это можно охарактеризовать как повышение эффективности закупочной деятельности таможенных органов в связи с усовершенствованием процедур закупки, а также увеличением числа единиц товаров на один контракт. Помимо этого, уменьшение заключенных контрактов также может свидетельствовать о своевременной закупке всех необходимых материально-технических ресурсов в один срок.

Эффективная закупочная деятельность – не просто соблюдение формальных норм, а стратегический инструмент обеспечения финансово-экономической безопасности. Решение проблем в этой сфере требует комплексного подхода, сочетающего технологическое развитие, оценку результатов, управление спросом и развитие конкуренции. Реализация предложенных мер позволит ФТС России не только оптимизировать расходы, но и повысить качество таможенного контроля, укрепить технологический суверенитет и внести значимый вклад в национальную безопасность.

Выводы

Закупочная деятельность Федеральной таможенной службы выходит далеко за рамки административно-хозяйственной функции. В условиях современных геополитических, экономических и технологических вызовов она становится одним из ключевых инструментов обеспечения национальной безопасности РФ.

Таможенные органы – важнейший источник доходов федерального бюджета: в 2024 году на их долю пришлось свыше 20% всех налоговых и неналоговых поступлений. Достигнутый результат произошел благодаря закупке современных технических средств таможенного контроля, позволяющих эффективно выявлять схемы уклонения от уплаты пошлин и НДС, а также вести контроль за внешнеторговыми операциями, снижая риски недополучения доходов.

Санкционное давление обнажило уязвимости в зависимости от иностранного оборудования и программного обеспечения. Переход на российское программное обеспечение исключает риски шпионажа, блокировок и сбоев. Поддержка российских разработчиков через госзаказ стимулирует развитие отечественных технологий в сфере безопасности.

Важно отметить, что ФТС России участвует в реализации национальной политики импортозамещения не только как потребитель, но и как регулятор. Это выражается в приоритетности при закупках российских товаров и услуг. В условиях экономической нестабильности важна предсказуемость и надёжность цепочек поставок. Так, трёхлетнее планирование снижает риски дефицита оборудования, а диверсификация поставщиков формирует устойчивость к сбоям.

Ключевым отличием контрактной системы от действующего порядка является реализация механизма прозрачности при организации закупок, анализ и сопоставление ключевых параметров контрактов в целях обеспечения выполнения публично-правовыми образованиями возложенных на них обязательств, а также

подконтрольность каждой стадии закупок.

В условиях перехода России к новой модели экономической и технологической независимости роль закупок как инструмента обеспечения национальной безопасности будет только возрастать. Поэтому дальнейшее развитие закупочной политики ФТС России должно быть стратегически ориентировано не на сокращение расходов, а на максимизацию вклада в безопасность страны.

Источники:

1. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400. Электронный ресурс URL: http://kremlin.ru/acts/bank/47046. (дата обращения 01.12.2025).
2. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208. Электронный ресурс URL: http://kremlin.ru/acts/bank/41921. (дата обращения 01.12.2025).
3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Электронный ресурс URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201304080023. (дата обращения 01.12.2025).
4. Официальный сайт ЕИС, Аналитика и мониторинг. Электронный ресурс URL: https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html (дата обращения 01.12.2025).
5. Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок за 2024 г. Официальный сайт ЕИС Электронный ресурс URL: https://zakupki.gov.ru/epz/legalacts/card/document-info.html?reestrNumber =017310 0000193005202500005 (дата обращения 02.12.2025).
6. Министерство экономического развития Российской Федерации. Методические материалы по применению оценки стоимости жизненного цикла продукции при подготовке к закупке ранее не закупавшейся, в том числе инновационной, высокотехнологичной продукции. Электронный ресурс URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/metodicheskie_materialy_po_primeneniyu_ocenki_stoimosti_zhiznennogo_cikla_produkcii_pri_podgotovke_k_zakupke_ranee_ne_zakupavsheysya_v_tom_chisle_innovacionnoy_vysokotehnologichnoy_produkcii.html (дата обращения 02.12.2025).
7. Постановление Правительства РФ от 10.03.2024 № 312 «О внесении изменений в Правила формирования и утверждения планов-графиков закупок на 3 года». Электронный ресурс URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335138/06597f4dc219407b476132a352774fe8fcac229e/ (дата обращения 01.12.2025).
8. ФТС России. Годовой отчёт о деятельности в 2024 году. «Государственные закупки и импортозамещение» - М.: ФТС России, 2025. с. 78–85. Электронный ресурс URL: https://фтс.рф/deyatelnost/otchet/ (дата обращения 01.12.2025).
9. Григорьев М.В. Оценка эффективности закупок силовых структур: методология и практика (на примере ФТС) // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2025. - № 1. - С. 77 - 92.
10. Kachanova L. Customs and logistics activities in ensuring financial and economic security / Kachanova, L., Kuzminova, O., Saadulayeva, T., Kuzmi-nov, V., Buttaeva, S./ Innovative Technologies in Science and Education (ITSE-2023), E3S Web of Conferences, 381, 2023, 01055. https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57188716778.
11. Качанова Л.С. Направления оптимизации расходов и обеспечения эффективного использования бюджетных средств для развития материально-технической базы таможенной службы /Л.С. Качанова// Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2023. - №9 - С. 183-186.
12. Смирнова А.Р. Роль трёхлетнего планирования закупок в повышении оперативной готовности таможенных органов // Экономика и предпринимательство. - 2024. - № 11. - С. 203 - 209.
13. Кузминова О.А. Развитие материально-технической базы Федеральной таможенной службы для реализации задач по обеспечению экономической безопасности России / О.А. Кузминова, Л.С. Качанова, Т.А. Саадулаева // Экономическая безопасность. – 2022. – Том 5. – № 4. – doi: 10.18334/ecsec.5.4.116331.
14. Качанова Л.С. Мониторинг качества финансового менеджмента в Федеральной таможенной службе России / Л.С. Качанова, Е.Ю. Гончарова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2022. - №11. - С. 243-245.

А.И. Овод – д.фарм.н., заведующий кафедрой организации и экономики фармации, Курский государственный медицинский университет, Курск, Россия, aovod@mail.ru,

A.I. Ovod – doctor of pharmaceutical sciences, head of the department of pharmacy organization and economics, Kursk State Medical University, Kursk, Russia;

А.О. Спицына – к.филос.н., доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал Курск, Россия, spicyna1984@mail.ru,

A.O. Spitsyna – candidate of philosophical sciences, associate professor of the department of humanities and socio-economic disciplines, Financial university under the Government of the Russian Federation, Kursk branch Kursk, Russia;

Е.Н. Ноздрачева – к.э.н., доцент кафедры экономики и права, Курский государственный аграрный университет им. И.И. Иванова, Курск, Россия, lena07121977@mail.ru,

E.N. Nozdracheva – candidate of economics, associate professor of the department of economics and management, Kursk state agrarian university named after I.I. Ivanov, Kursk, Russia;

М.Н. Наджафова – старший преподаватель кафедры организации и менеджмента фармации, Курский государственный медицинский университет, Курск, Россия, marnik2003@yandex.ru,

M.N. Nadjafova – senior lecture of the department of pharmacy organization and management, Kursk state medical university, Kursk, Russia.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА РОССИИ
FINANCIAL RISKS OF THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN PHARMACEUTICAL MARKET

Аннотация. Усиление кризиса в экономике в совокупности со снижением уровня реальных доходов населения и высоких темпов инфляции стали причиной изменения потребительского поведения на фармацевтическом рынке в пользу более дешевых лекарственных препаратов из предлагаемых, что формирует дополнительные финансовые риски для производителей и рынка в целом. Цель исследования – провести оценку финансовых рисков развития фармацевтического рынка России, связанных с влиянием факторов социально-экономического и политического характера, на основе анализа состояния рынка в 2021-2025 гг. Исследование проводилось с использованием данных аналитических отчетов DSM Group, а также с применением методов горизонтального и вертикального анализа, а также аналитической оценки. Установлено, что текущее состояние фармацевтического рынка России характеризуется сохраняющейся после окончания пандемии стагнацией, поскольку снижается не только общее количество ежегодно продаваемых на рынке упаковок, но и объем выручки в сопоставимых ценах. Это свидетельствует о том, что номинальный рост рынка в стоимостном выражении обусловлено исключительно инфляцией, нежели реальным ростом спроса на фармацевтическую продукцию. Также в пользу роста финансовых рисков для развития фармацевтического рынка свидетельствует изменение структуры продаж от оригинальных импортных лекарственных препаратов в пользу более дешевых дженериков локального производства.

Abstract. The intensification of the crisis in the economy, combined with a decrease in the level of real incomes of the population and high inflation rates, have led to a change in consumer behavior in the pharmaceutical market in favor of cheaper medicines on offer, which creates additional financial risks for manufacturers and the market as a whole. The purpose of the study is to assess the financial risks of the development of the Russian pharmaceutical market related to the influence of socio–economic and political factors based on an analysis of the state of the market in 2021-2025. The study was conducted using data from DSM Group analytical reports, as well as using methods of horizontal and vertical analysis, as well as analytical evaluation. It has been established that the current state of the Russian pharmaceutical market is characterized by continued stagnation after the end of the pandemic, as not only the total number of packages sold annually on the market is decreasing, but also the volume of revenue at comparable prices. This indicates that the nominal growth of the market in value terms is due solely to inflation, rather than the real growth in demand for pharmaceutical products. The increase in financial risks for the development of the pharmaceutical market is also supported by a change in the sales structure from original imported medicines in favor of cheaper generics of local production.

Ключевые слова: лекарственное обеспечение, фармацевтический рынок, фармацевтическое производство, локальное производство, дженерики, финансовые риски.

Keywords: drug supply, pharmaceutical market, pharmaceutical production, local production, generics, financial risks.

Введение

В последние несколько лет фармацевтическому рынку России уделялось повышенное внимание, что связано с формированием неблагоприятных эпидемиологических условий в стране и мире, предопределивших повышенный спрос на отдельные категории фармацевтической продукции – лекарственные препараты, вакцину, средства индивидуальной защиты [1, 2].

Однако с окончанием пандемии коронавируса ожидаемым последствием стала стагнация на рынке, поскольку уровень спроса естественным образом был снижен, но при этом сформировавшийся в период пандемии более высокий уровень средних цен уже не снизился, а в динамике продолжил расти, причем в отдельные годы на более высоком уровне, чем в среднем на потребительском рынке [3, 4]. Усиление кризиса в экономике в совокупности со снижением уровня реальных доходов населения и высоких темпов инфляции стали причиной изменения потребительского поведения на фармацевтическом рынке в пользу более дешевых лекарственных препаратов из предлагаемых [5]. Это в свою очередь формирует серьезные финансовые риски для фармацевтических производителей, поскольку снижение спроса на продукцию при сохраняющихся высоких темпах роста производственных затрат способно существенно снизить производственно-экономическую деятельность вплоть до убыточности и банкротства [6, 7]. Поэтому оценка финансовых рисков развития отрасли является актуальным направлением в современных условиях.

Цель исследования – провести оценку финансовых рисков развития фармацевтического рынка России, связанных с влиянием факторов социально-экономического и политического характера, на основе анализа состояния рынка в 2021-2025 гг.

Материал и методы исследования

Исследование основано на данных аналитических отчетов DSM Group об основных параметрах развития фармацевтического рынка России в период 2021-2025 гг. В ходе исследования рассмотрена динамика объема и емкости фармацевтического рынка России всего и по ключевым группам – в разрезе страны-происхождения лекарственных препаратов (ЛП), а также по критерию оригинальности бренда ЛП. Для целей исследования стоимостные показатели были приведены к сопоставимым значениям – уровню цен 2025 года, что позволили оценить

объективные тенденции развития фармацевтического рынка, не связанные с высокими темпами инфляции на ЛП. Также для целей исследования была рассмотрена структура продаж на фармацевтическом рынке в разрезе ценовых сегментов продукции: менее 100 руб., 100-500 руб., 500-1000 руб. и более 1000 руб. Основными методами при проведении исследования являлись горизонтальный и вертикальный анализ, а также аналитическая оценка.

Результаты исследования

Объем продаж на фармацевтическом рынке России в фактически действовавших ценах показывает устойчивый тренд к повышению: если в 2021 году суммарно было продано фармацевтической продукции на 2,3 трлн рублей, в 2023 году – на 2,58 трлн рублей, а к 2025 году показатель достиг 3,34 трлн рублей. Однако при сопоставлении данных в сопоставимых ценах (на уровне 2025 года) было выявлено, что в действительности развития фармацевтического рынка не происходит и период после окончания пандемии является стагнацией. В ценах 2025 года объем продаж на рынке в 2021 году составлял 3,28 трлн рублей, а к 2022 году достиг максимума – 3,39 трлн рублей. В 2023-2024 гг. отмечено существенное снижение объема рынка, и лишь только к 2025 году вновь наметилась динамика к росту объёма продаж до 3,34 трлн рублей (рисунок 1).

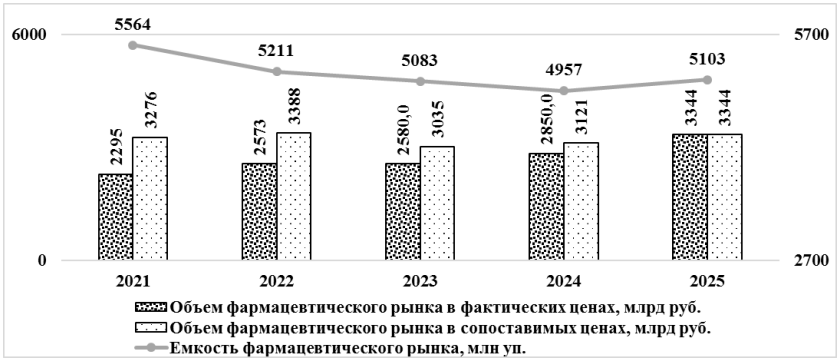


Рисунок 1 – Динамика объема и емкости фармацевтического рынка в России в 2021-2025 гг.
(Источник: составлено по данным DSM Group)

Сопоставление данных о емкости рынка в количестве проданных упаковок также свидетельствует о том, что период 2021-2024 гг. является стагнацией, поскольку продажи сократились с 5,6 млрд упаковок до 4,96 млрд упаковок. В 2025 году отмечен рост числа проданных упаковок до 5,1 млрд рублей, что ниже уровня 2021-2022 гг. В результате, текущая ситуация на фармацевтическом рынке России характеризуется спадом объемов реализации фармацевтической продукции в последние годы как в количестве проданных упаковок, так и в стоимостном выражении в сопоставимых значениях. Это свидетельствует о торможении в развитии рынка, что для отечественных фармпроизводителей и рынка в целом формирует угрозы финансового характера на фоне снижения платёжеспособного спроса на фармацевтическую продукцию.

Одним из факторов сложившейся ситуации является существенное различие в уровне цен между локально произведенными и импортными ЛП, где последние характеризуются существенно более высокой стоимостью. В структуре продаж на фармацевтическом рынке в стоимостном выражении как в фактически действовавших, так и в сопоставимых ценах, объем продаж импортных ЛП несколько больше, чем локально произведенных ЛП, что объясняется их более высокой стоимостью. За последние 3 года прирост объема продаж как импортных, так и локализованных ЛП в фактических ценах составил более 33%, но реальный прирост составил всего лишь 13%. При этом в 2020-2023 гг., несмотря на сохранение устойчивой динамики к росту объема продаж в обоих категориях, в сопоставимых ценах объем продаж импортных ЛП снизился на 4,2%, а локализованных – вырос на 7,2%. В 2025 году объем продаж как импортных, так и локализованных ЛП составил более 900 млрд рублей.

В общем объеме проданных упаковок на фоне общего снижения емкости рынка объем продаж как импортных, так и локализованных ЛП снижался к 2023 году, а к 2025 году – объем продал локально произведенных ЛП вырос. В результате, количество проданных упаковок импортного производства за 5 лет сократился с 1,60 до 1,43 млн шт., а число локально произведенных – вырос с 2,98 млн до 3,15 млн упаковок в 2025 году. Ключевым фактором сложившегося распределения количества проданных упаковок по критерию происхождения является стоимость, поскольку локально произведенные ЛП являются более дешевыми (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика объема продаж и количества проданных упаковок на фармацевтическом рынке РФ в разрезе страны-происхождения лекарственных препаратов в 2021-2025 гг.

	Значение					Изменение	
	2021	2022	2023	2024	2025	в 2023 г. к 2021 г.	в 2025 г. к 023 г.
В фактически действовавших ценах, млрд руб.							
Импортные ЛП	638,2	733,6	742,2	842,8	988,9	16,3	33,2
Локализованные ЛП	533,3	616,8	693,8	791,9	929,1	30,1	33,9
В сопоставимых ценах, млрд руб.							
Импортные ЛП	911,0	966,1	873,2	923,0	988,9	-4,2	13,2
Локализованные ЛП	761,3	812,3	816,2	867,3	929,1	7,2	13,8
В объеме проданных упаковок, млн уп.							
Импортные ЛП	1597	1564	1498	1465	1427	-6,2	-4,7
Локализованные ЛП	2977	2914	2971	2899	3154	-0,2	6,2

Источник: рассчитано по данным DSM Group

В структуре продаж на фармацевтическом рынке в стоимостном выражении удельный вес импортных и локализованных ЛП практически равна, но при этом удельный вес импортных ЛП остается преобладающим. За 5 лет доля импорта сократилась с 55% до 51%, а доля локально произведенных ЛП выросла в динамике с 45% до 49%. В результате, в 2025 году в структуре продаж на фармацевтическом рынке в стоимостном выражении удельный вес локально произведенных и импортных ЛП практически равен.

На при этом в количестве проданных упаковок структура продаж на фармацевтическом рынке является иной, поскольку преобладающее положение занимают локально произведенные ЛП, доля которых в общем количестве проданных упаковок выросла с 65% до 69%. Удельный вес импортных ЛП в общей структуре проданных упаковок в 2021 году составлял 35%, но за 5 лет к 2025 году снизился до 31%. В результате, в разрезе происхождения ЛП структура фармацевтического рынка выглядит следующим образом: около 70% проданных упаковок на рынке являются локально произведенными, но при этом на них приходится только половина выручки от общего объема продаж. При этом на импорт приходится только треть от общего числа проданных упаковок, но при этом в стоимостном выражении их доля составляет 51% рынка (рисунок 2).

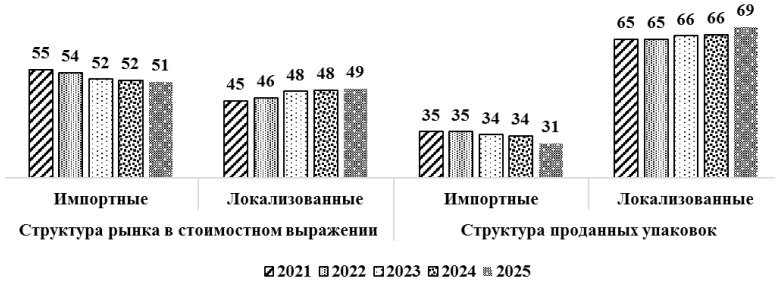


Рисунок 2 – Оценка изменения структуры фармацевтического рынка РФ в стоимостном объеме продаж и количестве проданных упаковок в разрезе страны-происхождения лекарственных препаратов в 2021-2025 гг., %

(Источник: составлено по данным DSM Group)

Также на уровень цен на продукцию фармацевтического рынка оказывает оригинальность бренда производителя ЛП, поскольку для фармацевтического производства характерно наличие оригинальных ЛП и ряда их аналогов, именуемых дженериками. В структуре выручки от продаж на фармацевтическом рынке как в фактически действовавших, так и в сопоставимых ценах, наибольший объем приходится на дженерики, которые к тому же показывают и более высокие темпы прироста. Номинально объем продаж дженериков за 5 лет вырос вдвое – с 656,1 до 1227,5 млрд рублей. Однако в сопоставимых ценах прирост за исследуемый период составил только около трети – с 936,5 до 1227,5 млрд рублей. Объем продаж импортных ЛП ниже, чем дженериков, и несмотря на номинальный рост, в сопоставимых ценах к 2023 году снизился на 10,5% – с 735,8 до 658,9 млрд рублей.

В объеме проданных упаковок также лидируют дженерики, продажи которых также растут и в динамике, а объем продаж оригинальных ЛП – снижается. В 2021-2024 гг. за год продавалось 3,8-3,9 млрд упаковок дженериков, а к 2025 году показатель превысил 4 млрд упаковок. В 2023-2025 гг. отмечено ускорение темпов прироста объема продаж дженериков на рынке до 4,4%. При этом объем продаж оригинальных ЛП в 2021 году был наибольшим – 777,6 млн упаковок, а в 2022-2024 гг. показатель находился в пределах 500-550 млн упаковок. В 2025 году объем продаж оригинальных ЛП достиг минимума – 503,9 млн упаковок, что на 10,5% ниже уровня 2023 года (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика объема продаж и количества проданных упаковок на фармацевтическом рынке РФ в разрезе оригинальности бренда лекарственных препаратов в 2021-2025 гг.

	Значение					Изменение	
	2021	2022	2023	2024	2025	в 2023 г. к 2021 г.	в 2025 г. к 2023 г.
В фактически действовавших ценах, млрд руб.							
Дженерики	656,1	810,3	876,0	1008,6	1227,5	33,5	40,1
Оригинальные ЛП	515,5	540,2	560,0	626,1	690,5	8,6	23,3
В сопоставимых ценах, млрд руб.							
Дженерики	936,5	1067,1	1030,5	1104,6	1227,5	10,0	19,1
Оригинальные ЛП	735,8	711,4	658,9	685,7	690,5	-10,5	4,8
В объеме проданных упаковок, млн уп.							
Дженерики	3796,4	3895,9	3905,9	3814,1	4077,1	2,9	4,4
Оригинальные ЛП	777,6	582,1	563,1	549,9	503,9	-27,6	-10,5

Источник: рассчитано по данным DSM Group

В результате, в структуре рынка в объеме продаж на дженерики приходится более 60% от общего объема, при этом доля растет в динамике с 56% до 64%. Удельный вес оригинальных ЛП за 5 лет снизился с 44% до 36%. В структуре проданных упаковок устойчиво более 80% приходится на более дешевые аналоги – дженерики, при этом их доля в динамике выросла с 83% до 89%, в то время на оригинальные ЛП приходится только 17-11% от общего количества проданных упаковок (рисунок 3).

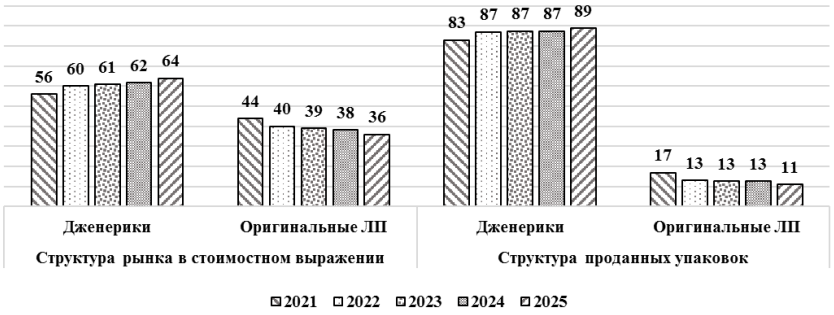


Рисунок 3 – Оценка изменения структуры фармацевтического рынка РФ в стоимостном объеме продаж и количестве проданных упаковок в разрезе оригинальности бренда лекарственных препаратов в 2021-2025 гг., %

(Источник: составлено по данным DSM Group)

В результате, сложившаяся структура фармацевтического рынка по критериям происхождения ЛП и оригинальности бренда-производителя ЛП в наибольшей степени обусловлена различием в уровне цен между данными категориями. Выявлена закономерность, что преобладающий объем продаж приходится на более дешевые ЛП – локально произведенные дженерики, что определяется уровнем платёжеспособного спроса со стороны населения.

Одной из причин сложившейся ситуации является динамичный рост уровня цен на фармацевтическую продукцию в период пандемии и после. Оценка структуры продаж на фармацевтическом рынке показала, что наибольший объем полученной выручки в 2021 и 2023 гг. приходится на ценовую категорию 100-500 рублей, но к 2025 году в условиях высоких темпов инфляции, преобладающей стала группа ЛП со средней ценой за упаковку более 1000 рублей – 38,5% продаж. Также в динамике вырос объем продаж ЛП в группе 500-1000 рублей за упаковку, что свидетельствует о росте средних цен на фармацевтическом рынке, поскольку тренд на снижение доли более дешевых ЛП в общей структуре является устойчивым в динамике (рисунок 4).

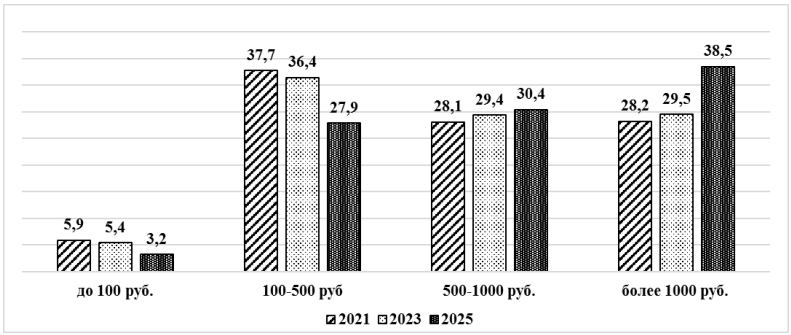


Рисунок 4 – Оценка изменения распределения структуры продаж (в стоимостном выражении) на фармацевтическом рынке РФ по ценовым сегментам в 2020-2025 гг., %

(Источник: составлено по данным DSM Group)

В структуре общего количества проданных упаковок на фармацевтическом рынке РФ лидирует ценовая категория 100-500 руб., на которую приходится 48-50% от общего числа проданных упаковок. Также отмечен рост удельного веса в общей структуре продаж ценовых категорий 500-1000 рублей, доля которых выросла до 18,6% в общем количестве проданных упаковок, а также категории более 1000 рублей с удельным весом 8,5% в общем числе проданных на рынке упаковок в 2025 году. Ценовая категория со средней стоимостью упаковки до 100 рублей остается второй по значимости после 100-500 рублей, но при этом за 5 лет снизилась с 32,6% до 23,3% к 2025 году (рисунок 5).

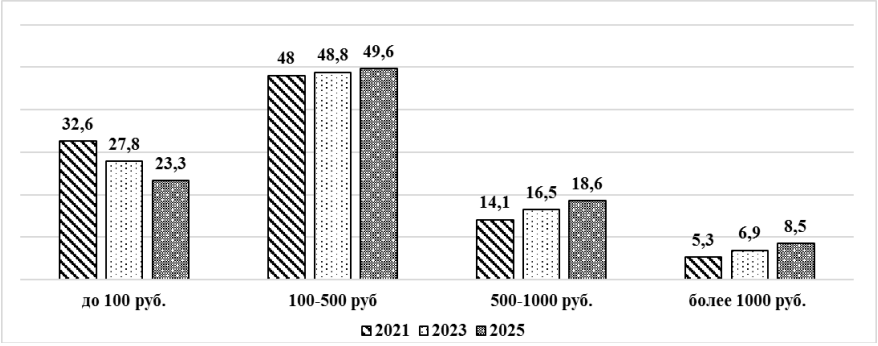


Рисунок 5 – Оценка изменения распределения количества проданных упаковок на фармацевтическом рынке РФ по ценовым сегментам в 2020-2025 гг., %

(Источник: составлено по данным DSM Group)

В результате, ключевым факторов развития фармацевтического рынка в России в последние годы остается снижающийся уровень платёжеспособного спроса со стороны населения, что подтверждается изменением структуры продаж в пользу более дешевых дженериков локального производства, что в свою очередь является следствием высоких темпов роста потребительских цен на фармацевтическую продукцию.

Выводы

Текущее состояние фармацевтического рынка России характеризуется сохраняющейся после окончания пандемии стагнацией, поскольку снижается не только общее количество ежегодно продаваемых на рынке упаковок, но и объем выручки в сопоставимых ценах. Это свидетельствует о том, что номинальный рост рынка в стоимостном выражении обусловлено исключительно инфляцией, нежели реальным ростом спроса на фармацевтическую продукцию. Также в пользу роста финансовых рисков для развития фармацевтического рынка свидетельствует изменение структуры продаж от оригинальных импортных лекарственных препаратов в пользу более дешевых дженериков локального производства. Изменение структуры продаж на рынке также обусловлено и реализацией стратегии импортозамещения в данном сегменте, позволившей увеличить долю произведенных на территории страны лекарственных препаратов, тем самым повысив лекарственное самообеспечение. Но поскольку на фармацевтическом рынке ощутимая доля обращаемых лекарственных препаратов по-прежнему являются оригинальными и импортными, это формирует вариабельность выбора. Однако сохраняющий рост доли более дешевых аналогов свидетельствует о снижении платёжеспособного спроса населения, побуждая отдавать предпочтение аналогам. Как следствие, сложившееся положение дел накладывает существенный отпечаток на основные параметры производственной деятельности фармпроизводителей, вынуждая их адаптироваться к конъюнктуре рынка, что способно сформировать финансовые риски обеспечения безубыточной деятельности и требует внимания и господдержки в условиях кризиса.

Источники:

1. Овод А.И. Фармацевтический рынок в системе экономической безопасности страны / А.И. Овод, Д.А. Зюкин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 7. С. 176-182.
2. Доброгаева К.Ю. Современное состояние фармацевтической отрасли в Российской Федерации / К.Ю. Доброгаева // Молодежный вектор таможни. 2023. № 2 (5). С. 9-12.
3. Овод А.И. Фармацевтический рынок РФ после пандемии: результаты и последствия / А.И. Овод, В.А. Солянина, А.А. Мамаев, М.К. Яковлева // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 4-1. С. 115-121.
4. Левандовская Е.О. Анализ фармацевтического рынка РФ в 2023 году / Е.О. Левандовская // Аллея науки. 2023. Т. 1. № 7 (82). С. 339-345.
5. Мусинова Э.М. Влияние факторов внешней среды на фармацевтическую промышленность / Э.М. Мусинова, П.А. Омарова, К.Г. Алиева, П.М. Даниялова, А.М. Магомедов, С.М. Гаджиева // Естественные и технические науки. 2022. № 5 (168). С. 60-64.
6. Киварина М.В. Группировка показателей финансового состояния предприятий фармацевтической отрасли / М.В. Киварина, Д.С. Воронин // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 2. С. 126-137.
7. Лопарев А.К. Риск-адаптация финансовой модели инвестиционного проекта в фармацевтической отрасли / А.К. Лопарев // Управление в России: проблемы и перспективы. 2025. № 3. С. 129-142.

М.В. Полинская – к.э.н., доцент, профессор кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, krovldom@mail.ru,

M.V. Polinskaya – candidate of economic sciences, associate professor, professor of the department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Н.И. Роговская – к.филос.н., доцент кафедры «Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский государственный университет путей сообщения, Омск, Россия, rogovskaya_ni@mail.ru,

N.I. Rogovskaya – candidate of philosophical sciences, associate professor of the department of management, marketing and commerce, Omsk state transport university, Omsk, Russia;

В.С. Щербина – обучающаяся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, valeriamenson12@gmail.com,

V.S. Shcherbina – student of the faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ЭЛАСТИЧНОСТЬ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ: ВЫЗОВЫ 2026 ГОДА
ELASTICITY OF THE RUSSIAN TAX SYSTEM: CHALLENGES FOR 2026

Аннотация. В статье указана причина изменений налоговой системы государства, используется понятие эластичности и стабильности налоговой системы. Выделены основные источники формирования доходов государства, перечислены основные элементы налоговой системы. Указаны базовые направления налоговых изменений в России. Раскрыта суть новой сбалансированной экономики страны и соответствующих решений Правительства РФ. Обоснована необходимость роста не нефтегазовых доходов бюджета на фоне снижения нефтегазовых. Раскрыты причины снижения поступлений в бюджеты в части использования энергоресурсов. Приведены примеры приоритетного использования основных не нефтегазовых неналоговых источников пополнения финансовых ресурсов государства в 2025 году и на 2026 год: займы в юанях, ОФЗ, приватизация государственных активов с использованием механизма Initial Public Offering. Затронут вопрос использования ИИ в бюджетном процессе. Раскрыта динамика нефтегазовых доходов. Дан анализ динамики доходов консолидированного бюджета РФ, сделаны соответствующие выводы. Определены причины роста поступлений по НДФЛ. Представлена динамика и структура страховых взносов и налоговых доходов консолидированного бюджета РФ. Сделаны выводы о причинах снижении НДПИ, о серьезной доле поступлений по страховым взносам, о темпах роста других налогов. В привязке к сделанным выводам раскрыты основные изменения налогового законодательства РФ, вступившие в силу в 2026 году, а именно: рост ставок по НДС, снижение порога по УСН и ПСН для уплаты НДС, отмена льгот для субъектов МСП по страховым взносам, отмена льгот по налогу на прибыль для IT отрасли, установление глобального минимального налога для транснациональных групп, дальнейшее развитие автоматизации процессов налогового администрирования, более широкое использование налогового мониторинга и пр. В заключении сделан основной вывод о целях государства при принятии последних решений в области налоговой политики.

Abstract. The article specifies the reason for changes in the state's tax system, and uses the concept of elasticity and stability of the tax system. The main sources of state revenue are highlighted, and the main elements of the tax system are listed. The basic directions of tax changes in Russia are indicated. The essence of the country's new balanced economy and the corresponding decisions of the Russian Government are revealed. The necessity of increasing non-oil and gas budget revenues in the context of decreasing oil and gas revenues is substantiated. The reasons for decreasing budget revenues related to the use of energy resources are explained. The article provides examples of the priority use of the main non-oil and gas non-tax sources of replenishing the state's financial resources in 2025 and 2026: loans in yuan, OFZs, and the privatization of state assets using the Initial Public Offering mechanism. The article also discusses the use of AI in the budget process. The article reveals the dynamics of oil and gas revenues. The article analyzes the dynamics of consolidated budget revenues. The reasons for the increase in personal income tax revenues have been identified. The dynamics and structure of insurance contributions and tax revenues of the consolidated budget of the Russian Federation have been presented. Conclusions have been drawn about the reasons for the decrease in mineral extraction tax, the significant share of insurance contributions, and the growth rates of other taxes. In relation to the conclusions made, the main changes in the Russian tax legislation that came into force in 2026 are disclosed, namely: an increase in VAT rates, a decrease in the threshold for simplified taxation and personal income tax for VAT payment, the abolition of benefits for SMEs for insurance contributions, the abolition of benefits for income tax for the IT industry, the establishment of a global minimum tax for multinational groups, the further development of automation of tax administration processes, the wider use of tax monitoring, etc. In conclusion, the main conclusion is made about the goals of the state in making recent decisions in the field of tax policy.

Ключевые слова: налоговая система, эластичность, доходы бюджета, нефтегазовые доходы, налоговые доходы, НДПИ, НДФЛ, НДС, УСН, страховые взносы, налоговые льготы, ставки, автоматизация, мониторинг, инициатива ОЭСР Pillar 2.

Keywords: tax system, elasticity, budget revenues, oil and gas revenues, tax revenues, mineral extraction tax, personal income tax, value-added tax, simplified tax system, insurance contributions, tax benefits, rates, automation, monitoring, OECD Pillar 2 initiative.

Налоговая система любого современного государства постоянно претерпевает изменения. В одной стране эти изменения происходят очень часто, в другой менее часто. Частота изменений называется эластичностью налоговой системы и зависит от многих факторов. Главная причина таких изменений – это потребности государства в финансовых ресурсах, которые могут резко вырасти на фоне политических, экономических и других предпосылок. В противовес эластичности налоговой системы стоит принцип ее стабильности.

Основным источником финансовых ресурсов правительства являются налоги, сборы и другие обязательные платежи. В РФ они установлены налоговым законодательством и представляют собой совокупность видов налогов, сборов, взносов. Наряду с видами налогов, в налоговой системе выделяют органы управления или налоговые администрации, основной задачей которых является проведение контроля за налогоплательщиками и взыскание налоговой задолженности.

Изменения, вступающие в силу в налоговой системе, могут касаться не только видов налогов, то есть отмены одних налогов, введения новых, изменения механизмов их исчисления и взимания, но и налогового администрирования со всей его совокупностью связей между его элементами: учет, анализ, планирование, контроль, регулирование. Именно они представляют собой основные функции налоговых органов [8].

На протяжении последних 35 лет, начиная с года становления налоговой системы РФ, в налоговом законодательстве происходили частые изменения. Они могли быть направлены на послабления, что представляло собой снижение налогового бремени на фоне введения налоговых льгот, отмены ряда налогов, снижения налоговых ставок, налоговой ответственности, или же, наоборот, ужесточение налогового законодательства на базе введения новых налогов, отмены налоговых льгот, роста налоговых ставок, усиления налоговой ответственности и пр. [7].

В 2025 году, как заявила глава ЦБ РФ Э. Набиуллина и министр финансов А. Силуанов, российская экономика перешла к сбалансированным темпам роста на уровне 1% ВВП на фоне проведения более жесткой

кредитно-денежной политики после перегрева в предыдущие два года с уровнем 4% ВВП, когда Правительство прибегало к стимулированию, в том числе бюджетному, то есть давало преференции гражданам и бизнесу, поддерживало различные слои населения в тех условиях, с которыми в последние 3 года столкнулась наша страна. Это привело к тому, что в плановом порядке наблюдается замедление динамики экономического развития, что должно привести, начиная с 2026 года, к устойчивым и, самое главное, сбалансированным темпам экономического роста, то есть таким, которые без накачек извне, то есть самовоспроизводимы. По итогам 2025 года Правительство РФ получило ожидаемые показатели как по доходам бюджета, так и по показателю его дефицита на уровне 2,6% ВВП при выполнении всех взятых на себя обязательств.

Еще несколько лет назад доля нефтегазовых доходов составляла около половины всех доходов федерального бюджета. В 2025 году эта доля снижается (23%) на фоне падения цены на энергоресурсы, и курс рубля отклонялся не в положительную сторону. В 2026 году продолжится динамика снижения нефтегазовых доходов (20% и ниже) на фоне снижения цены на энергоресурсы и удешевления рубля. Следовательно, необходим рост не нефтегазовых доходов бюджета, что и запланировано на 2026 год, в результате изменений, проводимых как в части кредитно-денежной, так и налоговой политики. В последний год происходит стимулирование через бюджетные и налоговые инструменты развития высокотехнологичной экономики, новых ее секторов. Это дает такой результат, как рост бюджетной и налоговой базы, что и стоит в планах Правительства РФ на среднесрочную и даже на долгосрочную перспективы [9].

Минфин в 2025 году разместил займы в юанях, облигациях федерального займа (ОФЗ), привлек средства в виде долгосрочных сбережений, что, в итоге, дает возможность пополнить бюджет, с одной стороны, и, с другой, создать подушку безопасности гражданам.

В части приватизации государственных активов, в 2025 году было привлечено 100 млрд руб. (перевыполнение плановых показателей), а по итогам 2026 года планируется собрать около 112 млрд руб. Особое место здесь занимает выход на рынок иностранных компаний с государственным участием – выход на IPO (Initial Public Offering, первичное публичное размещение, при котором частная компания впервые предлагает свои акции для широкой продажи на фондовой бирже, и в результате IPO компания получает листинг на бирже, а её акции становятся доступными для приобретения неограниченному кругу инвесторов). Это будет стимулировать и выплату дивидендов, и рост стоимости акций компаний на фоне проведения более эффективной финансовой и структурной политики этих предприятий. Приватизационная кампания «ДОМ РФ» дала около 30 млрд рублей. Компания создана в 1997 году под названием «Агентство ипотечного жилищного кредитования» постановлением Правительства РФ для содействия проведению государственной жилищной политики. В 2015 году АИЖК сменила форму собственности с государственной на акционерное общество (АО). В марте 2018 года АИЖК было переименовано в АО «ДОМ.РФ». В ноябре 2025 года компания провела первичное публичное размещение акций (IPO) на Мосбирже под тикером DOMRF. В 2026 году будет выставлен на приватизацию пакет документов международного аэропорта «Домодедово» [6].

В последние годы на стадии бюджетного процесса, а также при планировании доходной части бюджета, определения бюджетных ассигнований используется искусственный интеллект. Он является помощником при формировании и использовании финансовых ресурсов государства. Большая часть доходов бюджетной системы формируется за счет налогов, сборов, взносов. Так, доходы консолидированного бюджета РФ в 2022 году составили 53 трлн 73,8 млрд рублей, увеличившись по сравнению с 2021 годом на 10,3% (48 трлн 118,4 млрд рублей в 2021 году). Доходы консолидированного бюджета РФ в 2024 году составили 70 трлн 941,3 млрд рублей, что на 20,1% больше, чем в 2023 году (59 трлн 73,4 млрд рублей). По данным за январь–июль 2025 года, в консолидированный бюджет РФ поступило 25,9 трлн рублей, что на 5,5% (1,4 трлн рублей) больше показателя прошлого года. Основными налоговыми доходами стали поступления от внутреннего сектора экономики, а именно: НДПИ – 22%, НДС – 21%, налог на прибыль организаций – 21%; НДФЛ – 19% (рисунок 1).

Особое внимание в свете вышесказанного следует уделить налоговому законодательству и налоговой политике. В 2025 году, в частности, заработала пятиступенчатая шкала НДФЛ, которая особо затронула 3% граждан РФ с высокими доходами. Поступления по НДФЛ растут и оцениваются по итогам 2025 года в сумму порядка 750 млрд рублей только в федеральный бюджет, куда от пятиступенчатой шкалы дополнительные поступления оцениваются в размере 200 млрд рублей, от налогообложения доходов по депозитам также оцениваются в сумме порядка 200 млрд рублей, что в сумме дает прирост по НДФЛ в федеральный бюджет в размере 400 млрд рублей [5].

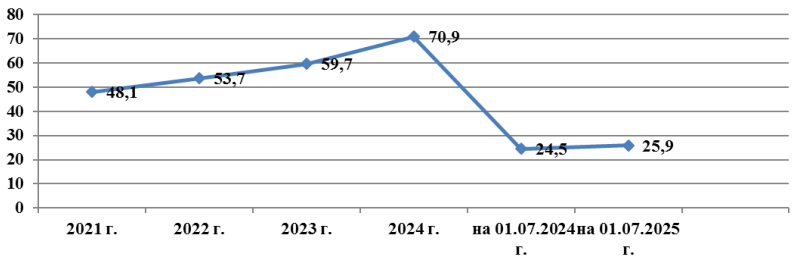


Рисунок 1 – Динамика доходов консолидированного бюджета РФ, трлн руб.

Из рисунка 1 видим плавный рост доходов в 2021-2023 гг. и более резкий по итогам 2024 года.

Ниже приведем динамику и структуру налоговых доходов консолидированного бюджета РФ за последние годы по состоянию на 01 ноября, так как на момент написания статьи за 2025 год данные на официальном сайте ФНС были только за 9 месяцев (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика и структура страховых взносов и налоговых доходов консолидированного бюджета РФ по состоянию на 01.10.2023 г., 01.10.2024 г., 01.10.2025 г.

Показатель	01.10.2023 г.		01.10.2024 г.		01.10.2025 г.		2025 г. в % к	
	трлн руб.	%	трлн руб.	%	трлн руб.	%	2023 г.	2024 г.
Всего, в том числе:	32,4	100	38,7	100	43,5	100	134,3	112,4
Страховые взносы	7,4	22,8	9,2	23,8	10,7	24,6	144,6	116,3
Налоговые доходы всего, из них:	25,0	77,2	29,5	76,2	32,8	75,4	131,2	111,2
- НДПИ, в том числе в % к налоговым доходам	6,5 26,0	20,1	8,8 29,8	22,7	7,2 22,0	16,6	110,8	81,8
- НДС, в том числе в % к налоговым доходам	5,7 22,8	17,6	6,6 22,4	17,1	7,9 24,1	18,2	138,6	119,7
- налог на прибыль, в том числе в % к налоговым доходам	6,0 24,0	18,5	5,7 19,3	14,7	6,9 21,0	15,9	115,0	121,1
- НДФЛ, в том числе в % к налоговым доходам	4,4 17,6	13,6	5,5 18,6	14,2	6,3 19,2	14,5	143,2	114,5
- налог на имущество организаций	0,9	2,8	0,9	2,3	1,0	2,3	111,1	111,1
- транспортный налог	0,07	0,2	0,1	0,3	0,1	0,2	142,9	100,0
- земельный налог	0,11	0,3	0,13	0,3	0,16	0,4	145,5	123,1
- налог на имущество физических лиц	0,02	0,06	0,04	0,1	0,04	0,09	200,0	100,0
- УСН	0,7	2,2	1,0	2,6	1,1	2,5	157,1	110,0
- ПСН	0,02	0,06	0,05	0,13	0,05	0,12	250,0	100,0
- НПД	0,04	0,1	0,06	0,16	0,1	0,2	250,0	166,7

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что за исследуемый период выросли как поступления по страховым взносам в бюджетную систему РФ за счет роста налоговой базы и изменений механизма исчисления и уплаты, так и налоговые поступления. Темпы роста страховых взносов превышают темпы роста налогов, что привело к увеличению доли страховых взносов в общих анализируемых в таблице 1 доходах. НДПИ в динамике за три года сдал первые позиции, снизившись по причине снижения цены на энергоресурсы. На первое место по объему поступлений вышел НДС, составляя 24 % в налоговых поступлениях консолидированного бюджета. На третьем месте – налог на прибыль (21%), на четвертом – НДФЛ (19,2%). Серьезные темпы роста демонстрирует налог на профессиональный доход (налогообложение самозанятых) в результате повышения привлекательности данного режима налогообложения, а также налог на имущество физических лиц в результате роста налоговой базы и уточнения кадастровой стоимости объектов недвижимости, роста налоговых ставок и пересмотра налоговых льгот [1].

На рисунке 2 наглядно представим динамику страховых взносов и бюджетообразующих налоговых доходов консолидированного бюджета РФ.

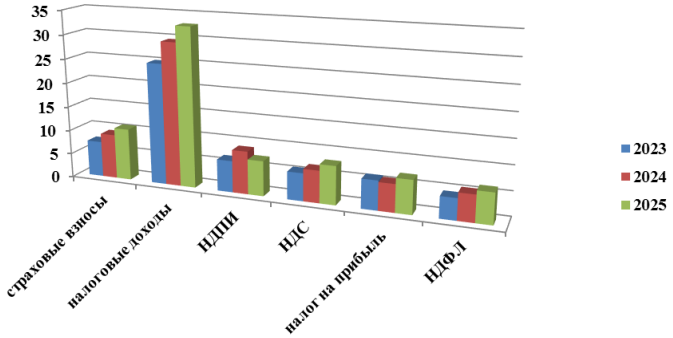


Рисунок 2 – Динамика налоговых доходов и страховых взносов консолидированного бюджета РФ, трлн руб.

Расходы консолидированного бюджета РФ в 2024 году составили 74 трлн 166,4 млрд рублей, что на 17,8% больше, чем в 2023 году (62 трлн 983,6 млрд рублей).

Доходы федерального бюджета на 2025 год были запланированы в объеме 40,3 трлн рублей, а расходы – 41,46 трлн рублей. Доходы на 2026 год утверждены на таком же уровне (на уровне 40,283 трлн рублей), а расходы в большем объеме – 44,069 трлн рублей. В 2026 году для выполнения всех расходных операций бюджетов различных уровней, а также с целью стабилизации экономического роста предусмотрен ряд изменений налогового законодательства. Ниже рассмотрим основные из них.

Рост как основной, так и расчетных ставок НДС с 20% до 22% и с 20/120% до 22/122% даст прирост поступлений в федеральный бюджет около 1 трлн рублей за год, что отразится положительно на финансировании беспрецедентных проектов в оборонном комплексе, пойдет на развитие социальных программ и инфраструктуры [10].

В части роста налоговой нагрузки на малый бизнес отменяется льготный тариф страховых взносов 15% для большинства субъектов МСП. Льготные ставки сохранятся только для компаний из перечня приоритетных ОКВЭД (утверждены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.12.2025 № 4125-р) при

условии, что не менее 70% доходов получено по основному виду деятельности. Также введена дифференциация ставок в зависимости от типа организации. Изменения претерпевают и другие налоговые льготы. Отменены льготы для IT-компаний по налогу на прибыль [11].

От стимулирующей модели налоговой политики с поддержкой отдельных отраслей бизнеса, Правительство переходит к равному налогообложению и цифровому контролю всех участников рынка, вовлекая малый и средний бизнес в систему НДС посредством снижения лимитов для освобождения от НДС на УСН и ПСН (с 60 до 20 млн рублей в 2026 году, до 15 млн рублей в 2027 году и до 10 млн рублей с 2028 года).

Налог на игорный бизнес из регионального становится федеральным и меняется как налоговая база, становясь доходом за минусом выплаченных выигрышей, так и соответственно ставки по букмекерским конторам и кассам тотализатора – 7% от налоговой базы, то есть из твердых превращаются в адвалорные.

Ужесточения коснутся не только механизмов исчисления налогов, но и их уплаты. Вводится правило, что если срок уплаты налога выпадает на выходной, платёж нужно совершить не в первый рабочий день, как было ранее, а в предыдущий рабочий день.

С 2026 года Россия, в достижение принципа равенства условий налогообложения на международной арене и предотвращение вывода прибыли в низконалоговые юрисдикции, внедряет инициативу ОЭСР Pillar 2, которая устанавливает глобальный минимальный налог 15% для транснациональных групп с выручкой свыше 750 млн евро [3].

Любое государство ставит перед собой цель – рост уровня собираемости налогов. ФНС России и в 2026 году продолжает развивать систему автоматического контроля, внедрять автоматизацию и налоговый мониторинг как механизм взаимодействия между бизнесом и государством [2, 4].

Таким образом, налоговая реформа 2026 года – это не временная мера, а фундаментальный сдвиг в правилах налогообложения, направленный на достижение принципа равенства и справедливости в налогообложении, создание более устойчивой и прозрачной фискальной системы, что приведет к росту налоговых поступлений в бюджеты различных уровней.

Источники:

1. Анализ современных методов работы налоговых органов по имущественным налогам на базе цифровизации / Полинская М.В., Мусостова Д.Ш., Макаров М.В. //Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 346-349.
2. Анализ современных подходов ФНС России к взаимодействию с налогоплательщиками /Перонко И.А., Полинская М.В., Мыцак Р.Н. //Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 519-522.
3. Большие данные и онлайн-доступ как целевые программы ФНС России /Лещенко Н.М., Полинская М.В. // В сборнике: Молодая аграрная наука. Материалы Международной научно-практической конференции. Майкоп, 2024. С. 226-228.
4. Интерактивные сервисы ФНС России как эффективная мера роста налоговых платежей /Полинская М.В. // В сборнике: Современные векторы развития науки. Сборник статей по материалам ежегодной научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2023 год. Краснодар, 2024. С. 610-612.
5. «Итоги деятельности ФНС России [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog_0107_25.pdf.
6. Министр финансов А. Силуанов подвел итоги уходящего года [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id_4=40156.
7. Налоги и налогообложение /Полинская М.В., Левшукова О.А. //Краснодар, 2023.
8. Налоговое администрирование: организация, тенденции и направления совершенствования / Полинская М.В., Левшукова О.А. // Краснодар, 2025.
9. Основные направления налоговой политики РФ в условиях санкций /Полинская М.В., Кондрашова П.А., Пономарева А.А. // Эпомен. 2024. № 87. С. 6-13.
10. Стратегические ориентиры ФНС России /Кушнир М.Е., Полинская М.В. //В сборнике: Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам 79-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2023 год. В 2-х частях. Краснодар, 2024. С. 186-187.
11. Pro налоги: изменения в Налоговом кодексе [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/smi/16576759/.

В.Л. Рыкунова – к.э.н, доцент кафедры экономической безопасности и налогообложения, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, valentina0209@.mail.ru,

V.L. Rykunova – candidate of economic sciences, associate professor, department of economic security and taxation, Southwestern State University, Kursk, Russia;

С.Е. Селюкова – обучающаяся факультета экономики и управления, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, selyukova1304@gmail.com,

S.E. Selyukova – student of the faculty of economics and management, Southwestern State University, Kursk, Russia.

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ
THE FINANCIAL COMPONENT OF THE RUSSIAN FEDERATION'S ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF SANCTIONS

Аннотация. В статье рассматривается трансформация российской экономики в условиях санкционного давления. Анализируются структурные изменения, произошедшие после введения масштабных ограничений со стороны Европейского союза, Соединённых Штатов Америки и ряда других государств. Особое внимание уделяется перестройке внешнеэкономических связей, изменению логистических маршрутов, переориентации экспортно-импортных потоков на страны Азии и Ближнего Востока, а также росту роли внутреннего рынка. В работе представлена оценка ключевых индикаторов финансовой составляющей экономической безопасности предприятий Российской Федерации, которая отражает последовательность кризисных шоков и процессов адаптации. Выявлены ключевые проблемы, сохраняющие риски для финансовой безопасности: высокая стоимость заёмного капитала, ограниченный доступ к долгосрочным инвестиционным ресурсам и общая геополитическая неопределённость. Установлено, что противостояние многогранным вызовам современной экономики возможно при применении комплексного подхода, основанного на мониторинге как традиционных, так и новых цифровых индикаторов.

Abstract. The article examines the transformation of the Russian economy under the conditions of sanctions pressure. It analyzes the structural changes that occurred after the introduction of large-scale restrictions by the European Union, the United States of America, and several other countries. Special attention is paid to the restructuring of foreign economic relations, changes in logistics routes, the reorientation of export and import flows towards countries in Asia and the Middle East, and the growing role of the domestic market. The article provides an assessment of key indicators of the financial component of the economic security of Russian enterprises, which reflects the sequence of crisis shocks and adaptation processes. Key issues that pose risks to financial security have been identified, including high borrowing costs, limited access to long-term investment resources, and overall geopolitical uncertainty. It has been established that confronting the multifaceted challenges of the modern economy is possible through the use of a comprehensive approach based on monitoring both traditional and new digital indicators.

Ключевые слова: санкции, российская экономика, структурная трансформация, импортозамещение, технологический суверенитет, государственное регулирование, внешнеэкономическая переориентация, финансовая система, экономическая безопасность, риски, угрозы.

Keywords: sanctions, the Russian economy, structural transformation, import substitution, technological sovereignty, state regulation, foreign economic reorientation, the financial system, economic security, risks, and threats.

Введение

С 2022 года российская экономика функционирует в условиях беспрецедентного санкционного давления со стороны Европейского союза, Соединённых Штатов Америки, а также государств «Большой семёрки». Ограничения затронули финансовый сектор, экспорт энергоносителей, доступ к технологиям, логистику, страхование и международные расчёты. В этих условиях российская экономика прошла этап адаптации, который сопровождался как краткосрочным спадом, так и последующей структурной перестройкой [10].

Период 2022-2025 гг. характеризуется формированием новой модели экономического развития, основанной на переориентации внешнеэкономических связей, усилении роли государства, ускоренном импортозамещении и расширении сотрудничества со странами Азии, Ближнего Востока и Африки. Существенную роль в изменении торговых потоков сыграли такие партнёры, как Китай, Индия, Турция и Объединённые Арабские Эмираты [4]. В этих условиях обеспечение экономической безопасности, как фундаментального условия стабильности и конкурентоспособности страны, выходит на качественно новый уровень.

Особую значимость в системе экономической безопасности приобретает ее финансовая составляющая. Именно финансовые потоки, их устойчивость, защищенность и эффективность становятся главной мишенью для кибератак, объектом рисков технологических сбоев и жертвой стремительно меняющейся конкурентной среды.

Необходимость анализа ключевых направлений трансформации российской экономики в условиях санкций, выявление структурных изменений и их влияния на финансовую составляющую экономической безопасности страны предопределяют актуальность настоящего исследования.

Материал и методы исследования

При формировании авторского видения теоретических аспектов оценки финансовой составляющей экономической безопасности в исследовании были использованы аналитический метод, статистический метод и системный подход.

Результаты исследования и их обсуждение

В 2022 году российская экономика столкнулась с резким внешним шоком. Ограничения на экспорт, отключение ряда банков от международной системы расчётов, заморозка активов и технологические барьеры вызвали снижение деловой активности. Однако уже к 2023 году начались процессы адаптации, связанные с перестройкой цепочек поставок и изменением экспортной географии.

Таблица 1 – Основные макроэкономические показатели России в 2021С-2025 гг. *(Источник: [18, 19])*

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025*
Темп роста ВВП, %	4,7	-2,1	3,6	2,8	2,5
Инфляция, %	8,4	11,9	7,4	6,1	5,5
Уровень безработицы, %	4,8	4,0	3,2	3,0	3,1
Профицит/дефицит бюджета, % ВВП	0,8	-2,3	-1,4	-0,8	-0,5
Доля несырьевого экспорта, %	36	38	41	44	46

Анализ представленных в таблице 1 данных показывает, что первоначальный спад 2022 года носил ограниченный характер по сравнению с прогнозируемыми сценариями. Уже в 2023 году экономика вернулась к росту за счёт внутреннего спроса, государственного заказа и расширения экспортных поставок в азиатском направлении. Инфляция, достигшая пиковых значений в 2022 году, постепенно стабилизировалась благодаря мерам денежно-кредитной политики и адаптации логистических цепочек [12].

Особого внимания заслуживает устойчивость рынка труда. Снижение безработицы в условиях санкций объясняется ростом государственного оборонного заказа, развитием строительной отрасли и расширением инфраструктурных проектов. Доля несырьевого экспорта демонстрирует устойчивую тенденцию к росту, что свидетельствует о постепенной диверсификации структуры экономики.

Одним из ключевых направлений перестройки стало изменение географии торговли. До 2022 года основная часть экспорта была ориентирована на европейский рынок. После введения эмбарго и ценовых ограничений произошёл резкий разворот в сторону Азии.

Представленные в таблице 2 данные отражают кардинальный сдвиг в торговой политике. Доля европейского направления сократилась более чем втрое, тогда как азиатский вектор стал доминирующим. Особую роль сыграло расширение энергетического сотрудничества с Китаем и Индией, а также рост поставок нефти и нефтепродуктов на рынки стран Ближнего Востока [14].

Таблица 2 – Изменение структуры внешней торговли России по регионам, % от общего объёма *(Источник: [18, 19])*

Регион	2021	2023	2025*
Европейский союз	38	14	10
Китай	18	28	32
Индия	2	12	15
Ближний Восток	6	11	13
Прочие страны Азии и Африки	12	18	20

Переориентация торговли сопровождалась развитием альтернативной логистической инфраструктуры, включая расширение транспортных коридоров «Север — Юг» и увеличение пропускной способности дальневосточных портов. Одновременно происходила трансформация финансовых расчётов с переходом на национальные валюты и использование альтернативных платёжных механизмов. Эти процессы способствовали снижению зависимости от западной финансовой инфраструктуры и формированию новой системы международных экономических связей [3].

Санкционные ограничения в технологической сфере ускорили процессы импортозамещения. Особенно остро проблема проявилась в машиностроении, микроэлектронике и авиационной промышленности (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика развития отдельных отраслей промышленности (2021-2025 гг., индекс производства, 2021 = 100) *(Источник: [18, 19])*

Отрасль	2022	2023	2024	2025*
Оборонно-промышленный комплекс	115	135	150	160
Сельское хозяйство	103	108	112	118
Машиностроение	92	105	112	120
IT-сектор	98	110	125	140
Строительство	104	109	115	120

Данные таблицы свидетельствуют о неравномерности отраслевой динамики. Наиболее значительный рост продемонстрировал оборонно-промышленный комплекс, ставший драйвером промышленного производства. Существенное ускорение наблюдается в IT-секторе, где активно развивается программное обеспечение и цифровые сервисы отечественного производства.

Машиностроение, пережив спад в 2022 году, постепенно восстанавливается благодаря локализации производства и кооперации с азиатскими партнёрами. Сельское хозяйство укрепило позиции за счёт внутреннего спроса и расширения экспорта зерна и продовольствия. В совокупности данные тенденции отражают формирование курса на технологический суверенитет и снижение зависимости от критического импорта [12].

В условиях санкций государство усилило стратегическое планирование и поддержку приоритетных отраслей. Существенное значение приобрели инфраструктурные проекты, развитие транспортных коридоров, цифровизация экономики и укрепление финансового суверенитета.

Формируется новая модель экономического роста, в которой ключевую роль играют внутренние инвестиции, государственные программы и сотрудничество со странами Глобального Юга. Возрастает значение расчётов в национальных валютах, развития евразийской интеграции и расширения промышленной кооперации. Одновременно сохраняются структурные ограничения, связанные с технологическими барьерами, демографическими факторами и зависимостью от сырьевого экспорта. Дальнейшее развитие будет определяться способностью экономики к инновациям, модернизации производственных мощностей и расширению несырьевого сектора.

Период 2022-2025 гг. стал этапом глубокой трансформации российской экономики. Санкционное давление выступило мощным фактором структурных изменений, ускорив процессы диверсификации, импортозамещения и переориентации внешней торговли [12]. Несмотря на первоначальный спад, экономика продемонстрировала адаптационные возможности и сформировала новую конфигурацию хозяйственных связей. Усиление роли государства, развитие внутреннего рынка и расширение сотрудничества со странами Азии и Ближнего Востока определяют современную модель развития.

В перспективе устойчивость российской экономики будет зависеть от темпов технологического обновления, эффективности инвестиционной политики и способности обеспечить долгосрочный рост на основе повышения производительности и инноваций.

Цифровая трансформация, понимаемая как глубинное перепроектирование всех аспектов хозяйственной деятельности на основе цифровых технологий, создает для хозяйствующих субъектов не только беспрецедентные возможности для роста и оптимизации, но и принципиально новые, сложно прогнозируемые угрозы. В этих условиях обеспечение экономической безопасности, как фундаментального условия стабильности и конкурентоспособности, выходит на качественно новый уровень.

Если представить экономическую безопасность как организм, то информационная безопасность – это нервная система, кадровая безопасность – это интеллект и навыки, технико-технологическая безопасность – это костно-мышечный аппарат, а финансовая безопасность – это кровеносная система, которая обеспечивает весь организм питательными ресурсами (деньгами) и кислородом (ликвидностью).

Однако с наступлением эпохи цифровой трансформации экономики это традиционное понимание претерпело кардинальные изменения. Цифровая трансформация, под которой понимается глубинное перепроектирование бизнес-моделей, операционных процессов и продуктовых предложений с помощью цифровых технологий, породила принципиально новую парадигму угроз для финансовой безопасности. С одной стороны, это мощный инструмент для ее усиления, с другой - источник принципиально новых рисков [6].

Во-первых, на первый план вышли киберугрозы, которые носят прямой финансовый характер. Речь идет не просто о компьютерных вирусах, а о сложных целевых атаках, таких как фишинг CEO, когда злоумышленники вымогают крупные денежные переводы; ransomware-атаки (атаки с использованием программ-вымогателей), которые шифруют критически важные данные и парализуют деятельность компании до выплаты выкупа; хищения средств с использованием скомпрометированных электронных подписей и мошеннических схем в системах дистанционного банковского обслуживания. Прямые финансовые потери от таких инцидентов могут быть колоссальными и поставить компанию на грань банкротства за считанные часы [9].

Во-вторых, изменилась природа операционных рисков. Автоматизация и роботизация финансовых процессов, использование алгоритмической торговли, Big Data и искусственного интеллекта для принятия инвестиционных и управленческих решений создали новые уязвимости. Ошибка в алгоритме, некорректно обученная нейросеть или несанкционированное вмешательство в работу автоматизированной системы управления финансами может привести к катастрофическим убыткам, как это было в случае с «каскадными сделками» на биржах, вызванными сбоями в высокочастотном трейдинге [10, 12].

В-третьих, цифровая трансформация породила новые виды репутационных рисков, которые напрямую влияют на финансовое положение. Утечка конфиденциальной финансовой информации, данных клиентов или внутренней переписки через цифровые каналы мгновенно подрывает доверие контрагентов, инвесторов и потребителей, что ведет к оттоку капитала, падению котировок акций и потере рыночной стоимости.

В-четвертых, возникла угроза цифровой конкуренции, когда agile-стартапы и компании из других отраслей, используя цифровые платформы и модели, могут быстро перехватить финансовые потоки традиционного бизнеса, что делает стратегические финансовые планы устаревшими и требует постоянных инвестиций в цифровые инновации для сохранения конкурентоспособности [16].

Экономическая безопасность предприятий является динамической характеристикой, требующей постоянного мониторинга и диагностики, особенно в периоды значительных макроэкономических изменений. Оценка ключевых индикаторов финансовой составляющей экономической безопасности предприятий Российской Федерации проведена за период 2020-2024 годов. Анализ этих показателей позволит не только выявить текущее состояние и определить основные вызовы, с которыми сталкивались отечественные компании.

Рассмотрим динамику финансового результата хозяйствующих субъектов Российской Федерации, которая представлена в таблице 4 [18].

Таблица 4 – Динамика финансового результата хозяйствующих субъектов в РФ (без субъектов малого предпринимательства) (по данным бухгалтерской отчетности, в %) *(Составлено автором по [18])*

Год	Сальдо прибылей и убытков	В % к соответствующему периоду предыдущего года	Сумма прибыли	Удельный вес прибыльных организаций, %	Сумма убытка	Удельный вес убыточных организаций, %
2020	13 419	76,3	21 162	67,3	7 743	32,7
2021	33 916	в 2,4р.	38 292	70,8	4 376	29,2
2022	22 314	65,5	32 676	70,7	10 362	29,3
2023	35 379	156,0	42 949	71,9	7 570	28,1
2024	30 428	93,1	37 595	74,5	7 167	25,5

Анализ динамики финансовых результатов хозяйствующих субъектов в Российской Федерации за период с 2020 по 2024 годы показывает значительные колебания в сальдо прибылей и убытков, а также в структуре прибыльных и убыточных предприятий.

В 2020 году сальдо прибылей и убытков составило 13 419 млн рублей, что является наименьшим показателем за рассматриваемый период. Однако в 2021 году наблюдается резкий рост до 33 916 млн рублей, что стало результатом сильного восстановления после кризисных явлений. В 2022 году сальдо снизилось до 22 314 млн рублей, что указывает на наличие определенных проблем в экономике и, возможно, на последствия завершившегося в 2021 году подъема. Однако в 2023 году наблюдается вновь значительный рост до 35 379 млн рублей, что

свидетельствует о положительной динамике и улучшении финансового состояния организаций. В 2024 году сальдо немного снижается до 30 428 млн рублей, однако высокие показатели предыдущих лет все же свидетельствуют о восстановлении и стабилизации финансовых результатов.

Что касается суммы прибыли и удельного веса прибыльных организаций, то, несмотря на колебания, эти показатели демонстрируют относительно стабильные значения, с небольшими изменениями в процентных долях. Удельный вес прибыльных организаций составляет 71,9% в 2023 году и 74,5% в 2024 году, что говорит о высоком уровне экономической активности и потенциальной устойчивости большинства организаций. При этом удельный вес убыточных организаций показывает тенденцию к снижению, что в долгосрочной перспективе может быть позитивным сигналом для экономики.

Динамика рентабельности хозяйствующих субъектов РФ представлена в таблице 5 [18].

Таблица 5 – Динамика рентабельности хозяйствующих субъектов в РФ (без субъектов малого предпринимательства) (по данным бухгалтерской отчетности, в %) *(Источник: [18])*

Год	Рентабельность активов	Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг
2020	4,1	9,4
2021	8,9	14,7
2022	5,5	14,2
2023	7,4	12,7
2024	6,1	12,7

Анализ динамики рентабельности организаций в Российской Федерации за период с 2020 по 2024 годы показывает относительно нестабильное поведение как рентабельности активов, так и рентабельности проданных товаров, продукции, работ и услуг. В 2020 году рентабельность активов составила 4,1%, что указывает на низкую эффективность использования ресурсов на фоне сложных экономических условий, вызванных последствиями пандемии. В 2021 году наблюдается значительный рост этого показателя до 8,9%, что может быть связано с восстановлением экономики и оптимизацией бизнес-процессов. Однако в 2022 году рентабельность активов уменьшилась до 5,5%, что может свидетельствовать о возникновении новых вызовов или повышении операционных затрат. С 2023 года рентабельность активов вновь возросла и составила 7,4%, но в 2024 году показала снижение до 6,1%, что указывает на возможные сложности в поддержании эффективного использования ресурсов и требует дополнительного анализа причин такого поведения.

Что касается рентабельности проданных товаров, продукции, работ и услуг, то в 2020 году она составила 9,4%, что также является довольно низким показателем. В 2021 году рентабельность этого показателя возросла до 14,7%, что подтверждает восстановительный тренд в экономике. Однако в 2022 году рентабельность немного снизилась до 14,2%, а в 2023 и 2024 годах осталась на уровне 12,7%. Это свидетельствует о необходимости более эффективного управления затратами и увеличения добавленной стоимости продукции.

В целом, изменения в рентабельности организаций указывают на волатильность экономической ситуации и необходимость постоянного мониторинга и адаптации стратегий управления.

В таблице 6 представлены показатели ликвидности и финансовой устойчивости организаций РФ [18].

Таблица 6 – Динамика коэффициентов платёжеспособности и финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов в РФ (без субъектов малого предпринимательства) *(Источник: [18])*

Год	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Коэффициент автономии
2020	129,4	-43,1	40,7
2021	133,4	-35,1	42,7
2022	135,4	26,2	43,3
2023	150,2	33,4	44,9
2024	147,9	32,4	48,0

Анализ представленных показателей за период с 2020 по 2024 годы показывает положительные тенденции в финансовом состоянии и устойчивости организаций.

Коэффициент текущей ликвидности на протяжении рассматриваемого периода демонстрирует стабильный рост, начиная с 129,4 в 2020 году и достигая 150,2 в 2023 году. Этот показатель выше 100% свидетельствует о том, что организации способны покрывать свои краткосрочные обязательства текущими активами, что является положительным признаком их финансовой устойчивости. В 2024 году наблюдается небольшое снижение до 147,9, однако данное значение все еще остаётся высоким, что указывает на сохранение платёжеспособности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает изменение с отрицательных значений до положительного уровня в 2022 году (26,2). Это значительное улучшение говорит о том, что организации стали более зависимыми от собственных ресурсов для финансирования своей текущей деятельности, что также является признаком улучшения финансовой устойчивости. В дальнейшем коэффициент продолжает находиться на положительном уровне (33,4 в 2023 году и 32,4 в 2024 году), что указывает на то, что предприятия обладают достаточными собственными средствами для покрытия своих оборотных активов.

Коэффициент автономии показывает устойчивый рост, начиная с 40,7% в 2020 году и достигая 48,0% в 2024 году. Этот показатель свидетельствует о повышении доли собственного капитала в общей структуре капитала организаций, что говорит о большей финансовой независимости и снижении зависимости от заемных средств.

В целом, динамика коэффициентов платёжеспособности организаций в РФ за указанный период демонстрирует улучшение финансового состояния и устойчивости, что говорит о более надежном управлении

ресурсами и повышении финансовой дисциплины.

Анализ динамики кредиторской задолженности организаций в Российской Федерации за период с 2020 по 2024 годы (таблица 7) показывает значительный рост общего объема кредиторской задолженности, что, в свою очередь, может свидетельствовать о росте масштабов бизнеса и увеличении операционных расходов компаний.

Таблица 7 – Динамика кредиторской задолженности хозяйствующих субъектов в РФ (без субъектов малого предпринимательства) *[18]*

Год	Кредиторская задолженность		из нее:					
	всего	просроченная	задолженность поставщикам и подрядчикам		задолженность по платежам в бюджет		задолженность во внебюджетные фонды	
			всего	просроченная	всего	просроченная	всего	просроченная
2020	64073	3967	28771	2686	2932	67	410	38
2021	76122	3840	32413	2349	4344	53	447	34
2022	89192	4278	33637	2615	4419	55	1095	36
2023	109470	4418	41104	2878	6193	53	856	28
2024	127120	5426	48899	3387	6460	61	716	20

В 2020 году общий объем кредиторской задолженности составил 64 073 млн. рублей. С течением времени эта сумма постепенно увеличивалась, достигая 127 120 млн. рублей в 2024 году. Подобная динамика свидетельствует о том, что организации активно используют заемные ресурсы для финансирования своей деятельности, что может быть обычным явлением в условиях растущей экономики. При этом важно отметить, что уровень просроченной задолженности остается на относительно стабильном уровне. В 2020 году просроченная задолженность составила 3 967 млн. рублей, а к 2024 году этот показатель увеличился до 5 426 млн рублей. Хотя сумма просроченной задолженности и возрастает, удельный вес просроченной задолженности в общем объеме кредиторской задолженности не показывает резкого роста, что говорит о сравнительно стабильной финансовой дисциплине организаций. Кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками также увеличивается, составив 48 899 млн. рублей в 2024 году, при этом просроченная задолженность в данной категории немного снизилась до 3 387 млн. рублей, что указывает на уменьшение задержек в расчетах с партнерами.

Задолженность по платежам в бюджет и во внебюджетные фонды показывает аналогичную тенденцию к росту, причем просроченная задолженность в этих категориях остается на низком уровне. В целом, несмотря на рост общей кредиторской задолженности, значение ее просроченной части остается относительно стабильным, что говорит о хорошем уровне управления долгами. Это положительный знак для кредиторов и инвесторов, указывающий на способность организаций эффективно управлять своими финансовыми обязательствами.

Анализ динамики дебиторской задолженности организаций в Российской Федерации за период с 2020 по 2024 годы (таблица 8) показывает значительный рост как общего объема дебиторской задолженности, так и просроченной части, что может указывать на изменения в финансовых условиях и управлении дебиторской задолженностью.

Таблица 8 – Динамика дебиторской задолженности хозяйствующих субъектов в РФ (без субъектов малого предпринимательства) *(Источник: [18])*

Год	Дебиторская задолженность		из нее:	
	всего	просроченная	задолженность покупателей и заказчиков	
			всего	просроченная
2020	61 156	2 926	26 600	2 115
2021	73 809	3 063	32 321	2 190
2022	86 329	4 403	36 616	3 343
2023	104 770	5 265	43 586	3 843
2024	122 980	6 145	51 545	4 393

В 2020 году общая дебиторская задолженность составила 61 156 млн. рублей, и с каждым годом наблюдается её устойчивый рост, достигая 122 980 млн. рублей в 2024 году. Это может быть связано с увеличением объёмов продаж и расширением клиентской базы, однако также требуется обратить внимание на возможные риски, связанные с увеличением задолженности.

Просроченная дебиторская задолженность также демонстрирует тенденцию к росту: с 2 926 млн. рублей в 2020 году она возросла до 6 145 млн. рублей в 2024 году. Хотя общий объем дебиторской задолженности значительно увеличился, увеличение просроченной части также вызывает настороженность, так как это может указывать на ухудшение финансового состояния некоторых покупателей и заказчиков. Что касается задолженности покупателей и заказчиков, то она с 26 600 млн. рублей в 2020 году выросла до 51 545 млн. рублей в 2024 году. Просроченная задолженность в этой категории также увеличилась с 2 115 млн. рублей до 4 393 млн. рублей, что подтверждает наличие проблем с платёжеспособностью клиентов.

Таким образом, несмотря на рост общей дебиторской задолженности, увеличение доли просроченной задолженности может сигнализировать о необходимости более строгого контроля за дебиторской политикой и управлением кредитными рисками. Организациям следует обратить внимание на эффективность работы с дебиторами, чтобы снизить уровень просроченной задолженности и улучшить финансовые показатели.

Оценка индикаторов финансовой составляющей экономической безопасности предприятий России в период 2020-2024 годов отражает последовательность кризисных шоков и процессов адаптации. Начало периода, 2020 год, было охарактеризовано глубоким кризисом ликвидности и платежеспособности. Из-за пандемии и остановки экономической активности коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности упали до кризисных и

низких значений, поскольку выручка резко сократилась при сохранении обязательств. Чистый оборотный капитал снижался, а рентабельность продаж и активов рухнула. Однако уже в 2021 году, на фоне восстановительного роста и масштабной государственной поддержки, ситуация начала улучшаться. Показатели ликвидности и рентабельности перешли в зону низких и умеренных значений, компании стабилизировали свои денежные потоки и снизили долю просроченной задолженности [1].

Кардинальный перелом произошёл в 2022 году, когда шок от санкций и разрыв привычных цепочек поставок нанёс удар по всем финансовым параметрам [5]. Вновь возник острый кризис ликвидности, вызванный необходимостью срочной перестройки логистики и закупки товаров по завышенным ценам. Финансовая устойчивость серьёзно пострадала: для финансирования дефицита оборотных средств и проектов импортозамещения компании были вынуждены активно наращивать заёмный капитал, что привело к росту коэффициента концентрации заёмных средств до высоких уровней [7]. Рентабельность вновь резко снизилась из-за скачка издержек, а доступ к долгосрочным и дешёвым кредитам был резко ограничен. Фаза острой адаптации продолжилась и в 2023 году, который стал переходным к стабилизации [2]. Предприятия, научившись работать в новых условиях, начали постепенно нормализовывать показатели ликвидности и рентабельности, хотя финансовая устойчивость оставалась под давлением из-за высокой долговой нагрузки [17].

В 2024 году наблюдается консолидация и стабилизация большинства финансовых индикаторов на умеренном уровне. Показатели ликвидности и платёжеспособности, а также рентабельности поддерживаются благодаря жёсткому контролю за издержками и оптимизации внутренних процессов. Ключевыми проблемами, сохраняющими риски для финансовой безопасности, остаются высокая стоимость заемного капитала, ограниченный доступ к долгосрочным инвестиционным ресурсам и общая геополитическая неопределенность.

Выводы

На основе анализа динамики ключевых финансово-экономических показателей развития российской экономики можно констатировать, что в 2021 году наблюдалась фаза восстановительного роста: большинство индикаторов улучшились под воздействием отложенного спроса и мер государственной поддержки; 2022 год оказался наиболее критичным по интенсивности внешних и внутренних шоков – разрушение цепочек поставок, частичный уход зарубежных контрагентов, резкий рост себестоимости и ограничения доступа к резервным средствам привели к заметному ухудшению показателей ликвидности и финансовой устойчивости, организации в значительной степени наращивали долговую нагрузку в целях сохранения операционной деятельности. 2023 год характеризуется процессами активной адаптации и реинжиниринга бизнес-моделей: наблюдается стабилизация большинства показателей при сохраняющемся давлении на финансовую устойчивость. В 2024 году тренд на постепенное выравнивание состояния продолжился – ключевые индикаторы находятся на умеренных уровнях, тогда как основные риски представлены высокой стоимостью заемного капитала, ограниченностью долгосрочных инвестиционных ресурсов и сохраняющейся внешней неопределённостью. В сложившихся условиях успех функционирования предприятий всё в большей степени определяется эффективностью операционного управления и способностью осваивать новые рынки.

В условиях цифровой трансформации система финансовой безопасности предприятия должна быть глубоко интегрирована с системами ИТ-безопасности, управления рисками и стратегического планирования. Только такой комплексный, проактивный подход, основанный на мониторинге как традиционных, так и новых цифровых индикаторов, позволяет построить целостный контур защиты, способный противостоять многогранным вызовам современной экономики.

Источники:

1. Аналитический центр при Правительстве РФ. Доклад «Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса». – 2022. – URL: https://ac.gov.ru/reports/ (дата обращения: 01.10.2025).
2. Баранов, А. В. Санкционные риски и их влияние на экономическую безопасность РФ / А. В. Баранов, И. С. Петрова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – № 5. – С. 45-58.
3. Благих, И. А. Экономическая история России в 2 частях. Часть 1. IX-XIX века / И. А. Благих, Г. Г. Богомазов. – Москва : Юрайт, 2023. – 283 с.
4. Богомазов, Г. Г. Экономическая история России / Г. Г. Богомазов, И. А. Благих. – Москва : Юрайт, 2024. – 535 с.
5. Белокопытов, О. Н. Экономическая безопасность России в условиях санкций / О. Н. Белокопытов, В. А. Шульга. – Санкт-Петербург : Питер, 2024. – 320 с.
6. Гусев, А. А. Цифровая экономика и кибербезопасность / А. А. Гусев, В. В. Смирнов. – Москва : КноРус, 2023. – 250 с.
7. Доклад Минэкономразвития «О состоянии экономической безопасности России в 2023 году». – Москва : Минэкономразвития РФ, 2024. – 80 с.
8. Драпеко, Е. Е. Оценка финансовой составляющей экономической безопасности предприятия с использованием Big Data / Е. Е. Драпеко, А. В. Черепанов // Российское предпринимательство. – 2021. – Т. 22, № 4. – С. 897-914.
9. Ермасова, Н. Б. Финансовая безопасность компании: новые риски и возможности в эпоху цифровизации / Н. Б. Ермасова // Аудит и финансовый анализ. – 2019. – № 2. – С. 45-51.
10. Ковнир, В. Н. Экономическая история России в 2 частях. Часть 2. С 1917 года по начало XXI века / В. Н. Ковнир. – Москва : Юрайт, 2023. – 157 с.
11. Кузнецов, Д. Л. Искусственный интеллект в системе экономической безопасности / Д. Л. Кузнецов // Экономика и управление. – 2024. – № 3. – С. 25-35.
12. Кузнецова, Г. В. Экономический потенциал России / Г. В. Кузнецова. – Москва : Юрайт, 2023. – 157 с.
13. Лаптева, А. М. Инвестиционное право России и Китая / А. М. Лаптева, О. Ю. Скворцов. – Москва : Юрайт, 2024. – 683 с.
14. Ломсадзе, Д. Г. Теневая экономика. Проблемы борьбы с контрафактной продукцией в ЕС и России / Д. Г. Ломсадзе. – Москва : Юрайт, 2023. – 99 с.
15. Назин, К. Н. Экономика России. Инфраструктура / К. Н. Назин, Д. И. Кокурин. – Москва : Юрайт, 2023. – 278 с.

16. Платонова, Н. А. Анализ финансовых рисков в системе экономической безопасности цифрового предприятия / Н. А. Платонова, Е. В. Ситникова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2021. – Т. 14, № 3 (429). – С. 260-275.
17. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: новые угрозы и механизмы противодействия / В. К. Сенчагов. – Москва : Проспект, 2023. – 350 с.
18. Финансы организаций // Росстат : официальный сайт. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/finance (дата обращения: 29.01.2026).
19. Экономика России / под редакцией А. В. Сидоровича. – Москва : Юрайт, 2023. – 566 с.

И.Н. Третьякова – к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, iren_sin@list.ru,

I.N. Tretyakova – candidate of economics, associate professor, department of finance and credit, Southwestern State University, Kursk, Russia;

А.С. Свеженцева – магистр, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, pushistaayaanka@yandex.ru,

A.S. Svezhentseva – student, Southwestern State University, Kursk, Russia;

В.А. Шурова – магистр, Юго-Западный государственный университет, Курск, Россия, valeriaschurova@yandex.ru,

V.A. Shurova – magistr, Southwestern State University, Kursk, Rossiya.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА
DIGITALIZATION AS A DRIVER OF BANKING SECTOR TRANSFORMATION

Аннотация. В современных условиях, когда цифровые технологии стремительно развиваются, потребительские ожидания корректируются, а глобальная конкуренция усиливается, цифровизация из инструмента повышения эффективности превращается в фундаментальный фактор трансформации банковского сектора. Причем трансформация банковского сектора характерна как для глобального, национального и регионального уровня. Исследование цифровизации как фактора трансформации позволяет анализировать не только текущие изменения, но и моделировать устойчивые параметры развития банковского сектора, методы управления, а также сформулировать научно-обоснованные рекомендации для повышения его эффективности. В рамках настоящей статьи исследован процесс цифровизации банковского сектора, выявлены его возможности в текущих условиях и обоснована необходимость углубления цифровых знаний и навыков россиян.

Absrtract. In today's environment, where digital technologies are rapidly evolving, consumer expectations are being adjusted, and global competition is intensifying, digitalization is transforming from a tool for improving efficiency into a fundamental factor in the transformation of the banking sector. This transformation is occurring at both the global, national, and regional levels. The study of digitalization as a transformation factor allows us to analyze not only current changes, but also to model sustainable parameters for the development of the banking sector, management methods, and to formulate scientifically based recommendations for improving its efficiency. In this article, based on a comprehensive analysis, the process of digitalization of the banking sector is studied, its capabilities in the current conditions are identified, and the need to deepen the digital knowledge and skills of Russians is substantiated.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, бизнес-модель, банковский сектора, цифровая грамотность.

Keywords: digitalization, digital transformation, business model, banking sector, digital literacy.

Введение

Цифровизация как доминирующий тренд современности, выступает ключевым фактором социально-экономического развития. Активное внедрение цифровизации проявляется во многих отраслях экономики, но наиболее динамичная интеграция характерна для банковского сектора.

В современных условиях банковская система переживает фундаментальные изменения, которые определяются не только рыночной конкуренцией, но и радикальным переосмыслением моделей взаимодействия с клиентами [11], внутренних процессов и стратегических приоритетов. Цифровизация для банковского сектора в настоящее время – это не просто технологический тренд, а стратегический фактор, который перестраивает банковский бизнес: от модели прибыли до роли банка в экономике.

В этой связи актуальность темы обусловлена как внешними вызовами, так и внутренними потребностями банковского сообщества в системном, комплексном и научно обоснованном понимании того, как цифровизация меняет его бизнес-модель и основы управления бизнес-процессами.

Материалы и методы исследований

Исследование базируется на комплексном методическом подходе, который объединяет как теоретические, так и эмпирические методы анализа. Систематизация теоретических основ цифровой трансформации базируется на анализе трудов Т.С. Колмыковой, Д. Д. Лобачевой [8], Э.В. Ситниковой, Е. О. Астапенко [10], В.Г. Халина, Г.В. Черновой [13] и др.

Отдельные вопросы влияния цифровизации на формирование новой модели бизнеса исследованы в трудах Е. С. Беляевой, А. Ю. Ершова, И. Г. Ершовой [4], И. Н. Третьяковой, Л. С. Белоусовой, К. И. Свеженцевой [12] и др.

Несмотря на значительное количество научных публикаций, отдельные положения процесса цифровизации банковского сектора требуют дальнейшей системной проработки.

Исследовательский дизайн статьи выстроен посредством дедуктивных и индуктивных методов, сочетает анализ статистических данных и системное обобщение результатов, выявление закономерностей.

Представленный подход позволяет не только структурировать существующие знания, но обобщить и сформулировать обоснованные выводы о процессе цифровизации банковского сектора в современных условиях.

Результаты исследований

Под влиянием внешних факторов, включая эскалацию геополитических рисков и роста уязвимости отечественной экономики от импортируемых технологических платформ, с 2018 года в России выстроилась стратегическая линия, ориентированная на ускоренное цифровое развитие.

Современные эксперты считают: «устойчивый рост ВВП в России обусловлен масштабными процессами цифровизации, в результате которых повышается производительность труда, происходит оптимизация бизнес-процессов и активизация инновационного развития ключевых отраслей экономики» [14].

Таблица 1 – Динамика прироста ВВП России за счет процессов цифровизации [14]

Период, год	Суммарный годовой прирост, %	В том числе за счет		
		Индустрии информации	IT-секторов	Прочих факторов
Факт				
2021	9,7	0,6	5,6	3,5
2022	12,9	0,8	6,9	8,5
2023	16,1	1,0	8,3	6,8
2024	19,4	1,2	9,7	8,5
Прогноз				
2025	22,6	1,3	11,1	10,2
2026	25,9	1,5	12,5	11,9
2027	29,2	1,7	13,9	13,6
2028	32,4	1,9	15,3	15,2
2029	35,4	2,1	16,6	16,7
2030	38,5	2,3	18,4	17,8

Цифровизация выступает фундаментальным фактором, оказывающим воздействие на форматирование национальных отраслевых рынков. В условиях трансформации происходит перераспределение рыночных долей, создаются новые формы взаимодействия между участниками. Динамичное внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы рассматривается как фактор, обеспечивающий конкурентоспособность российских предприятий и определяющий их стратегический курс, инновационные тренды и устойчивость в условиях экономической нестабильности.

В России масштабированию цифровизации уделяется особое внимание, что подтверждается ежегодным увеличением затрат на развитие цифровой экономики (рисунок 1).

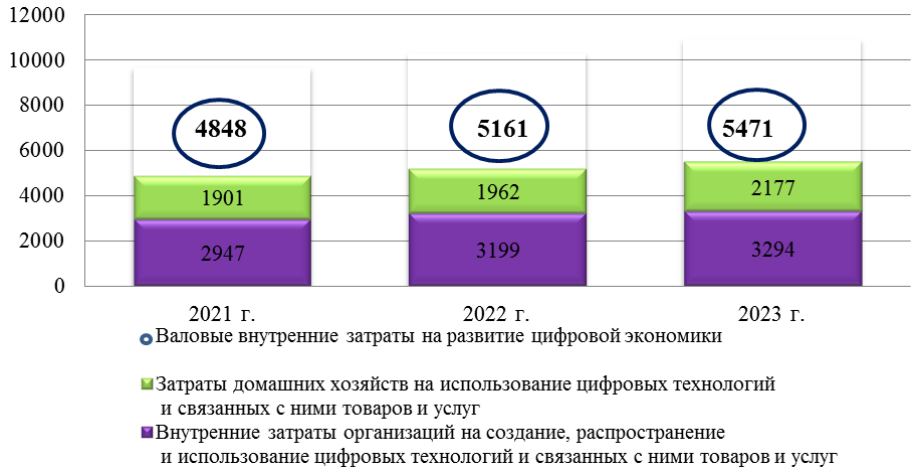


Рисунок 1 – Валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики в 2021-2023 гг., млрд. руб. [14]

За период 2021-2023 гг. наблюдается поступательная положительная динамика валовых внутренних затрат на развитие цифровой экономики. Прирост составил 623 млрд. руб. или 12,9%.

Положительная динамика характерна для обоих ключевых сегментов, составляющих структуру затрат. Так, затраты организаций на создание, распространение и использование цифровых технологий, связанных с ними товаров и услуг за период продемонстрировали рост на 11,8%. Одновременный прирост затрат домохозяйств на цифровые товары и услуги составил 14,5%.

Следует отметить, что в целом наблюдается трансформация в распределении затрат. Так, в 2023 году 60% совокупного объема валовых внутренних затрат приходилось на долю организаций, а вклад домашних хозяйств составлял 40%. Данное соотношение в 2022 году составляло 62% и 38% соответственно. Такие изменения непосредственно свидетельствуют о повышении доли потребительского сегмента в общем объеме затрат на цифровизацию. По оценкам аналитиков ИСИЭЗ НИУ ВШЭ: «смещение на 2 п.п. в пользу домашних хозяйств определил более быстрый рост трат населения на цифровые товары и услуги (+10,9%) по сравнению с затратами организаций (+3%)» [14].

В последние годы цифровизация стала основным трендом, но главной сферой цифровой трансформации, в которой полностью поменялись бизнес-процессы, является банковский сектор [15].

Отметим, что в структуре совокупного объема внутренних затрат на развитие цифровизации в 2023 году около 20% приходится на банковский сектор (рисунок 2).

Ключевыми факторами, детерминирующими темпы цифровой трансформации банковского сектора, выступают значительные ресурсные вложения кредитных организаций в инновационные технологические проекты, создание цифровых управленческих моделей и развитие внутренних ИТ-компетенций (рисунок 3).

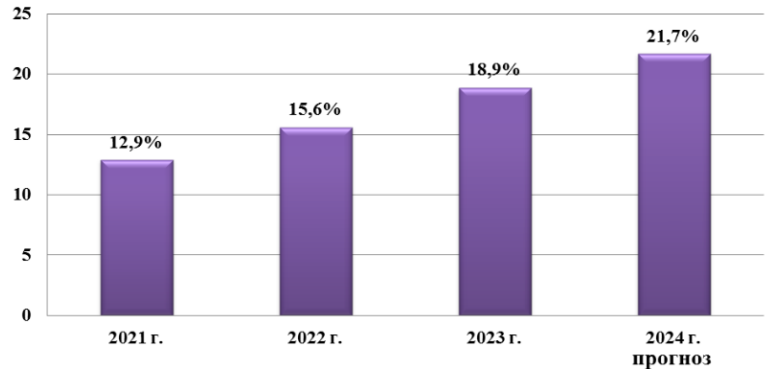


Рисунок 2 – Доля затрат банковского сектора в структуре валовых внутренних затрат на развитие цифровизации в 2021-2024 гг., в %

(Составлено авторами по материалам [14])

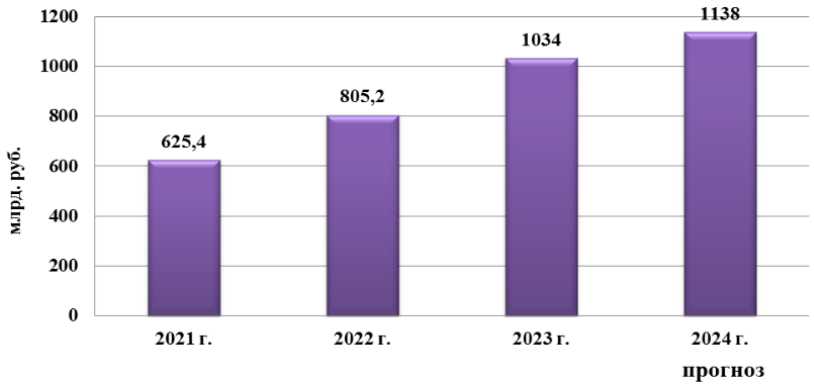


Рисунок 3 – Затраты российского банковского сектора на цифровизацию в 2021-2024 гг., млрд. руб.

(Рассчитано авторами по материалам [14])

Масштабы затрат банковского сектора на цифровизацию за 2021-2023 гг. увеличились на 65,33%. По прогнозам аналитиков холдинга Tadviser, «в 2024 году затраты банковского сектора на цифровизацию могут увеличиться на 10%. Рост непосредственно обусловлен продолжающейся политикой импортозамещения систем крупными игроками и развитием собственных технологических решений» [2].

Цифровизация банковского сектора происходит по определённым этапам развития, каждый из которых характеризуется конкретными изменениями в технологической инфраструктуре, бизнес-процессах и модели взаимодействия с клиентами. Цифровизация российского банковского сектора открывает новые как количественные, так и качественные возможности (рисунок 4).

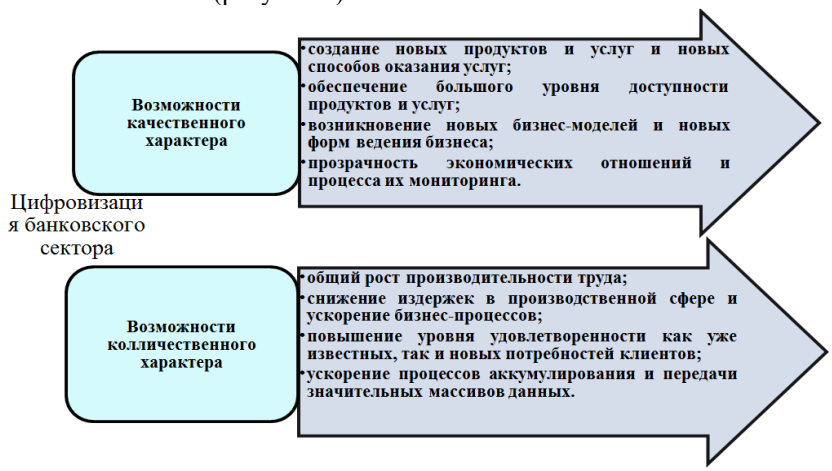


Рисунок 4 – Возможности цифровизации российского банковского сектора

(Составлено автором по материалам [6])

Цифровизация банковского сектора сказалась на количественных и качественных показателях. За 2021-2024 гг. произошло изменение в институциональной структуре банковского сектора (таблица 2).

Российский банковский сектор демонстрирует смену парадигмы. Цифровая трансформация способствует структурным изменениям, что свидетельствует о смене ее ключевых ориентиров. Количественные изменения в сторону сокращения действующих кредитных организаций на 17 ед. характерно для 2021-2024 гг.

Таблица 2 – Институциональная структура российского банковского сектора в 2021-2024 гг. [5]

Наименование	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение (+/-)
Кредитные организации – всего, в т.ч.	370	361	361	353	- 17
– банки	335	326	324	314	- 21
– небанковские кредитные организации	35	35	39	37	- 2
Филиалы действующих российских кредитных организаций	475	453	417	396	- 79

Также наблюдается количественная стагнация филиалов действующих российских кредитных организаций. Если в 2021 году их количество составляло 475 ед., то в 2024 году 396 ед.

В современных условиях институциональной трансформации наблюдается усиление позиций государства и расширение масштабов ее присутствия в банковской системе. Количественная стагнация непосредственно связана с неспособностью ряда небольших региональных банков перехода к новой технологической парадигме функционирования. В таких условиях происходит трансферт клиентской базы в пользу крупных банков, и как следствие, консолидация рыночной власти и рост доли на рынке. Такие изменения непосредственно связаны и с жесткой денежно-кредитной политикой Центрального банка, которая направлена на удержание сильных игроков рынка и устранения слабых.

В условиях цифровизации российского банковского сектора ведущими банками, согласно рейтингу, составленному агентством цифрового аудита SDI360, являются Т-Банк, Альфа-банк, Сбербанк, ВТБ банк, Банк «Открытие» (таблица 3).

Таблица 3 – Топ-10 банков – лидеров в системе цифровизации и применения финансовых инноваций [1]

№	Наименование банка	Представленность в интернете		Продвижение и коммуникация		Онлайн-продажи		Общий балл
		Баллы	Место	Баллы	Место	Баллы	Место	
1	Т-Банк	115	1	90	1	105	3	310
2	Альфа-банк	115	2	90	2	95	7	300
3	Сбер	105	4	85	4	95	8	285
4	ВТБ Банк	100	6	75	8	110	1	285
5	Банк «Открытие»	105	5	65	11	110	2	280
6	Совкомбанк	100	7	85	5	95	9	280
7	Промсвязьбанк	110	3	90	3	75	23	275
8	УБРиР	100	8	70	9	100	5	270
9	Газпромбанк	100	9	65	12	85	16	250
10	РНКБ	100	10	55	19	85	17	240

В условиях цифровизации лидирующую позицию занимает Т-Банк, который успешно предоставляет свои услуги в сети Интернет и активен в продвижении и коммуникации. Прогрессирует в условиях цифровизации и продвигается по ряду показателей на второе место Альфа-банк. Третье место закреплено за Промсвязьбанком. Сбербанк находится на 4 месте. По онлайн продажам лидирует ВТБ Банк, на втором месте Банк «Открытие». Третье место в системе онлайн продаж по данным рейтинга за Т-Банком.

Следует отметить, что банки продолжают активно развиваться, форматировать свой бизнес, несмотря на различные вызовы. Это подтверждается ежегодно возрастающим уровнем цифровизации банковских услуг в России (таблица 4).

Таблица 4 – Уровень цифровизации банковских услуг в 2021-2024 гг., % [9]

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика 2024 г. к 2021 г.	
					Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Физические лица	72,7	78,7	83,4	85,2	12,5	117,2
Юридические лица	65,2	72,1	80,2	82,1	16,9	125,9

В 2021-2024 гг. показатель цифровизации банковских услуг демонстрирует рост, как для физических лиц (17,2%), так и для юридических лиц (25,9%).

Учитывая современные тенденции в цифровизации банковского сектора, определенные приоритеты необходимо уделять углублению цифровых знаний и навыков россиян. На рисунке 5 представим динамику индекса цифровой грамотности россиян.

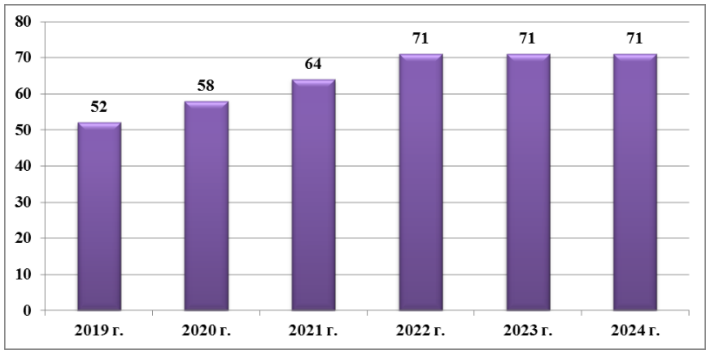


Рисунок 5 – Динамика индекса цифровой грамотности россиян за 2019-2024 гг. [3]

Цифровая грамотность жителей России с каждым годом повышается. С 2019 года по 2024 год она увеличилась на 19 п.п. Отметим, что с 2022 года по 2024 год финансовая грамотность россиян сохраняется на уровне 71 п.п. из 100 возможных.

Отметим и рост уровня освоения цифровых компетенций населением России. По уровню сформированности цифровых компетенций можно выделить три группы населения:

Первая группа: начальный уровень – лица, которые демонстрируют невысокий уровень цифровой грамотности. Как правило, у них отсутствуют навыки работы в цифровой среде, и они способны выполнять лишь простые операции. Лица данной группы составляют 2% от общей численности населения страны. Отметим, что это на 2 п.п. ниже показателя 2023 г. (4%).

Вторая группа: базовый уровень – лица, которые уверенно владеют цифровыми технологиями, активно пользуются сетью Интернет, применяют мобильные приложения для решения личных и профессиональных задач, а также обладают навыками критического мышления и способностью предупреждения мошеннических угроз. Данная группа достигает 66% населения страны и демонстрирует прирост в 3 п.п. по сравнению с 2023 годом.

Третья группа: продвинутый уровень – лица, которые не только уверенно используют цифровые технологии, но и применяют их в целях создания новых продуктов, владеют инструментами искусственного интеллекта и машинного обучения. На данную категорию приходится 32% россиян, что на 1 п.п. ниже показателя 2023 года (33%).

Увеличение цифровой грамотности населения страны можно рассматривать как индикатор перехода общества к новому технологическому укладу [7]. Изменяются потребности, формируется человеческий капитал соответствующий вызовам и требованиям цифровизации.

Заключение

Подводя итоги, следует отметить, что цифровизация банковского сектора представляет собой многомерный процесс, который направлен на технологическую интеграцию и институциональную модернизацию, с последующей адаптацией к внешним условиям. Цифровизацию банковского сектора можно охарактеризовать как с позиции количественных параметров проникновения цифровых технологий, так и с позиции качественных сдвигов, изменений бизнес-моделей и стратегических приоритетов. Около 86% кредитных организаций успешно интегрировали и активно применяют в своей деятельности новые цифровые технологии и решения. Рыночные позиции преимущественно сохранили те финансово-кредитные институты, которые обладали наибольшей устойчивостью и способностью к адаптации к изменяющейся внешней среде. В условиях цифровизации банковского сектора повышается роль человеческого капитала, повышения его цифровой грамотности. Для кредитных организаций в стратегическом плане на первое место выходит не повышение операционной эффективности, а формирование качественно новой модели бизнеса, соответствующей потребностям современной цифровой среды.

Источники:

1 Агентство цифрового аудита SDI360. Цифровизация банков 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sdi360.ru (дата обращения 06.02.2026).
2 Аналитический холдинг Tadviser. Государство. Бизнес. Технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru (дата обращения 06.02.2026).
3 Аналитический центр НАФИ. Индекс цифровой зрелости – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nafi.ru (дата обращения 06.02.2026).
4 Беляева, Е. С. Параметры оценки цифровизации бизнес-модели в условиях трансформации экономики / Е. С. Беляева, А. Ю. Ершов, И. Г. Ершова // Индустриальная экономика. – 2021. – № 5-12. – С. 1128-1133. – DOI 10.47576/2712-7559_2021_5_12_1128. – EDN CBEMAU.
5 Годовой отчет Банка России за 2024 год. – М., Банк России, 2025.– С. 329
6 Дудин, М. Н. Тенденции, возможности и угрозы цифровизации национальной экономики в современных условиях / М. Н. Дудин, С. В. Шкодинский // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 3. – С. 689-714. – DOI 10.18334/epp.11.3.111785. – EDN NSOQAK.
7 Колмыкова, Т. С. Развитие цифровых компетенций как драйвер цифровой трансформации региональной социально - экономической системы / Т. С. Колмыкова, Е. А. Севрюкова, А. Ю. Тевкина // Регион: системы, экономика, управление. – 2025. – № 2(69). – С. 96-103. – EDN EJANSS.
8 Колмыкова, Т. С. Факторы активизации процессов цифровизации в обеспечении экономического роста национальной экономики / Т. С. Колмыкова, Д. Д. Лобачева // Финансовый бизнес. – 2022. – № 1(223). – С. 25-28. – EDN IYMFNA.
9 Основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 годов. Москва, Банк России, 2024. – 65 с.
10 Ситникова, Э. В. Влияние цифровизации на тенденции развития банковской деятельности в регионах России / Э. В. Ситникова, Т. С. Колмыкова, Е. О. Астапенко // Регион: системы, экономика, управление. – 2020. – № 1(48). – С. 71-76. – DOI 10.22394/1997-4469-2020-48-1-71-76. – EDN YTGJIX.
11 Трансформация клиентских ожиданий и их влияние на финтех-тренды в отечественном банковском секторе / И. Н. Третьякова, А. И. Романова, Е. С. Деева, Н. Ю. Ершов // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 134-141. – EDN FFFUSU.
12 Третьякова, И. Н. Цифровизация как современный тренд управленческого контура финансовой сферы / И. Н. Третьякова, Л. С. Белоусова, К. И. Свеженцева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 189-199. – DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-1-189-199. – EDN TKOZJP.
13 Халин, В.Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски / В.Г. Халин, Г.В. Чернова // Управленческая консультирование. – 2021. – №10. – С. 46-63.
14 Цифровая экономика: 2025: краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 120 с.
15 Modern Tendencies of Digitalization of Banking Activities in the Russian Economy / T. S. Kolmykova, E. V. Sitnikova, I. N. Tretyakova [et al.] // Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. – Cham : Springer, 2022. – P. 469-474. – DOI 10.1007/978-3-030-90324-4_75. – EDN AIFERI.

С.Н. Третьякова – д.э.н., доцент, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия, kir-tret@mail.ru,

S.N. Tretyakova – doctor of economics, associate professor, professor of the department of world economy and management, Kuban state university, Krasnodar, Russia;

А.А Тупикин – аспирант кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия, kir-tret@mail.ru,

A.A. Tupikin – postgraduate student of the department of world economy and management, Kuban state university, Krasnodar, Russia.

ВЛИЯНИЕ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ НА ДИНАМИКУ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ МСП
THE IMPACT OF THE PLATFORM ECONOMY ON THE DYNAMICS OF SME DEVELOPMENT

Аннотация. В статье исследованы актуальные вопросы и проблемы развития субъектов МСП. Проведен анализ вклада МСП в ВВП страны, структура и динамика количества субъектов МСП по организационно-правовой форме, территориальное распределение субъектов МСП. Показана динамика числа самозанятых в разрезе федеральных округов. Представлена институциональная структура цифровых финансовых платформ. Показана роль развития инвестиционных платформ для повышения доступности финансовых ресурсов и необходимость альтернативного финансирования в форме краудлендинга и краудинвестинга. Выявлены ключевые причины сдерживания развития инвестиционных платформ: снижение реальных располагаемых доходов населения и недостаточный уровень цифровой финансовой грамотности. Сформулирован вывод о необходимости государственной поддержки развития инвестиционных платформ с целью стимулирования динамики развития малого и среднего бизнеса в России.

Absrtract. The article examines the current issues and problems of the development of SMEs. The analysis of the contribution of SMEs to the country's GDP, the structure and dynamics of the number of SMEs by organizational and legal form, and the territorial distribution of SMEs are carried out. The dynamics of the number of self-employed in the context of federal districts is shown. The institutional structure of digital financial platforms is presented. The role of the development of investment platforms to increase the availability of financial resources and the need for alternative financing in the form of crowdlanding and crowdinvesting is shown. The key reasons for restraining the development of investment platforms have been identified: a decrease in real disposable incomes of the population and an insufficient level of digital financial literacy. The conclusion is formulated about the need for government support for the development of investment platforms in order to stimulate the dynamics of small and medium-sized businesses in Russia.

Ключевые слова: малый бизнес, цифровизация, финансирование, альтернативное финансирований, финансовая поддержка, инвестиционные платформы, финансовая доступность.

Keywords: small business, digitalization, financing, alternative financing, financial support, investment platforms, financial accessibility.

Введение

Сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) традиционно рассматривается как один из ключевых драйверов экономического роста и важный элемент поддержания социальной устойчивости. Значимость МСП проявляется, прежде всего, через создание рабочих мест, особенно на региональном и муниципальном уровнях: малые формы хозяйствования формируют дополнительные возможности занятости для групп населения, испытывающих трудности при трудоустройстве, что способствует снижению безработицы и уменьшению социальной напряжённости. Рост занятости в МСП сопровождается увеличением доходов населения и, как следствие, расширением платежеспособного спроса.

Государственная политика в отношении МСП включает широкий набор инструментов поддержки. Вместе с тем в условиях цифровой трансформации всё более значимым становится развитие альтернативных каналов финансирования и сервисного сопровождения предпринимателей на базе цифровых платформ финансового рынка. Это смещает акцент с «точечных» мер в сторону формирования платформенной инфраструктуры, способной обеспечивать масштабируемость поддержки, снижение транзакционных издержек и расширение доступа к капиталу для небольших компаний.

Материалы и методы исследования

Эмпирическая база исследования сформирована на основе статистических данных о структуре и динамике развития субъектов МСП в Российской Федерации. Анализ состояния и масштабов платформенных сервисов финансового рынка выполнен по данным Банка России как регулятора соответствующих сегментов.

Теоретическая часть опиралась на публикации отечественных и зарубежных авторов, посвящённые проблематике поддержки МСП и трансформации финансового рынка [1, 2. 7, 8].

В методическом инструментарии использованы методы анализа и синтеза, системный подход, а также табличные и графические способы представления результатов.

Результаты и обсуждение

Международные оценки показывают, что в ряде стран вклад МСП в формирование валового внутреннего продукта является существенным и может достигать значимых долей до 60-80%. В целом Всемирный Банк оценивает вклад МСП в объем мировой экономики на уровне 50%. В российской экономике вклад МСП также демонстрирует положительную динамику в абсолютных значениях, однако относительные показатели остаются более чем умеренными (рисунок 1).

Согласно данным, отражённым на рисунке 1, объём ВВП, произведённый субъектами МСП, за 2017-2023 гг. увеличился на 89% и по итогам 2023 г. составил 34 517,3 млрд руб., а доля МСП в ВВП достигла 21,7%. Положительная динамика доли отмечается с 2021 г., однако в целом уровень участия МСП в экономическом росте остаётся недостаточным по сравнению с зарубежными ориентирами. При этом в России максимальное значение доли в рассматриваемом периоде фиксировалось в 2017 г. (22%) до начала действия масштабных программ поддержки периода ковидного кризиса.

Важно подчеркнуть, что снижение доли МСП в ВВП в отдельные годы связано с воздействием негативных макроэкономических факторов, включая пандемийный шок и усиление санкционного давления.

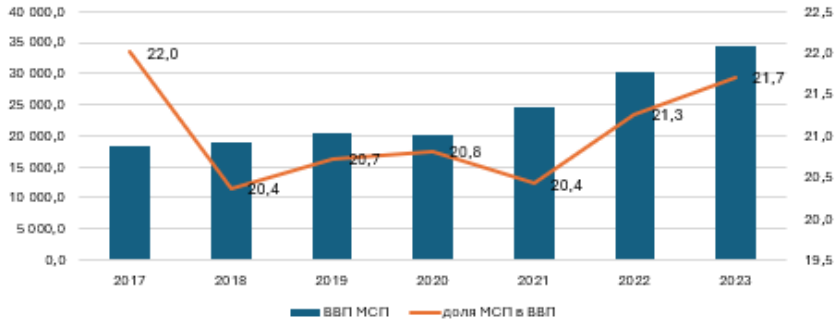


Рисунок 1 – Вклад субъектов МСП в ВВП РФ, млрд. руб., % (правая шкала) [11]

Это обстоятельство усиливает роль механизмов поддержки, способных обеспечивать не только сохранение «числа» предприятий, но и рост их производительности и масштабирование бизнеса [3, 7].

Институциональные изменения сектора МСП отражены на рисунке 2.

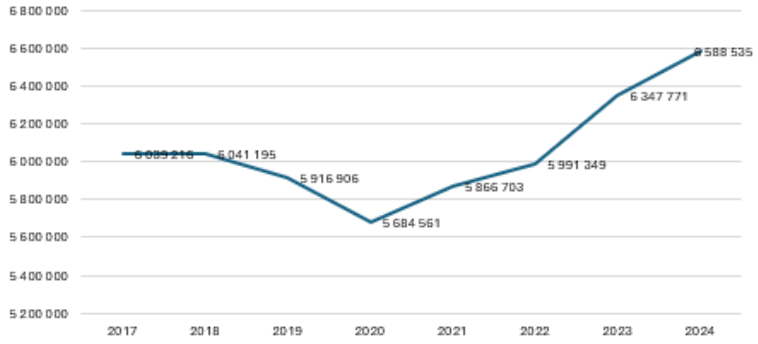


Рисунок 2 – Динамика субъектов МСП, ед. [11]

Данные, отраженные на рисунке, показывают, что наибольшее сокращение числа субъектов пришлось на период 2019-2020 гг., после чего меры государственной поддержки способствовали восстановлению и последующему росту. Уже к 2022 г. сектор вернулся к допандемийному уровню, а в 2023-2024 гг. наблюдался выраженный количественный рост.

Однако, несмотря на позитивную динамику последних лет в части количества субъектов МСП, вклад в ВВП в этот период практически не изменился. В этой ситуации снижение социальной напряженности, которая могла возникнуть в силу массовой ликвидации малых форм хозяйствования, достигнуто. Но экономическая составляющая государственных мер поддержки МСП не в полной мере реализована, несмотря на макроэкономические цели роста российской экономики более высокими темпами, в том числе за счет повышения производительности малого и среднего бизнеса.

Территориальная структура МСП (рисунок 3) демонстрирует существенную концентрацию субъектов в отдельных федеральных округах.

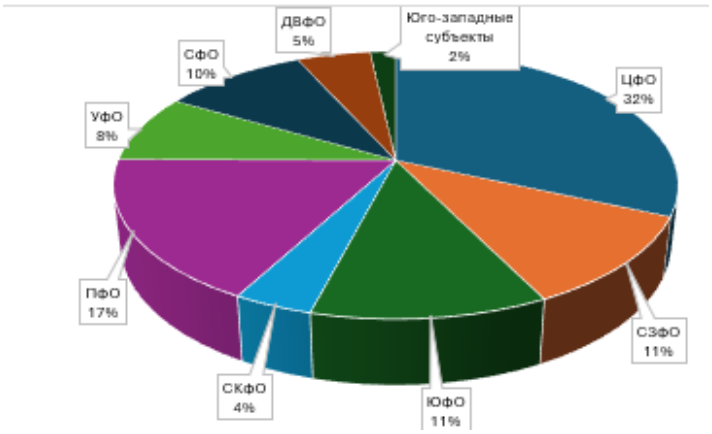


Рисунок 3 – Структура количества субъектов МСП по федеральным округам на 01.01.2025 г. [11]

Традиционно наибольшая доля зарегистрированных МСП приходится на Центральный федеральный округ (32%) и Приволжский федеральный округ (18%). В то же время минимальные значения фиксируются в новых Юго-Западных регионах (2%), Северо-Кавказском (4%), Дальневосточном (5%) и Уральском (8%) федеральных округах. Эти различия объясняются не только масштабом территорий, но и отраслевой спецификой

региональных экономик: в ряде округов доминируют крупные предприятия добывающих и перерабатывающих отраслей, тогда как в регионах с развитым сельским хозяйством и туризмом, например, ЮФО, удельный вес МСП выше [5]. Существенное значение имеют и региональные программы поддержки, поскольку активность и обеспеченность таких программ коррелируют с более благоприятной динамикой роста МСП [1, 2, 5].

Структура субъектов МСП также отличается наличием различных организационно-правовых форм, что важно учитывать, как при проведении анализа показателей их деятельности, так и при оценке эффективности мер поддержки и стимулирования развития (рисунок 4).

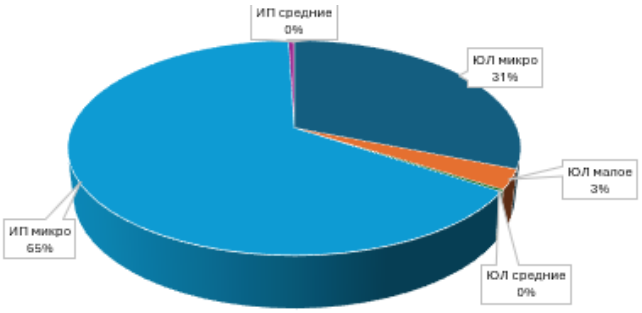


Рисунок 4 – Структура субъектов МСП по организационно-правовой форме на 01.01.2025 г. [11]

Структурный анализ (рисунок 4) показывает, что основу сектора МСП в России составляют микросубъекты: доминируют индивидуальные предприниматели, относимые к микроуровню (65%), и юридические лица микроуровня (31%). Такая структура задаёт специфические требования к инструментам поддержки: приоритет приобретают решения, ориентированные на микробизнес и ИП, включая инструменты снижения административных издержек и расширения доступа к финансированию на небольшие суммы.

Отдельного внимания требует режим самозанятости, введённый в 2019 г. На рисунке 5 отражён устойчивый рост числа самозанятых во всех федеральных округах

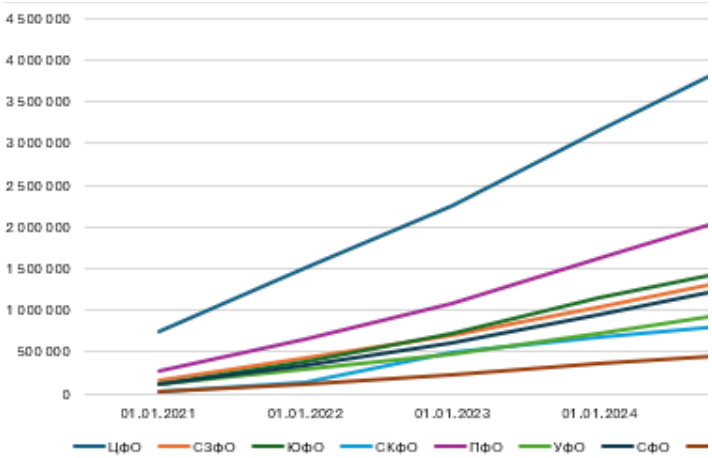


Рисунок 5 – Динамика количества самозанятых по федеральным округам [11]

Наибольшее количество самозанятых за анализируемый период приходится на Центральный федеральный округ (4 027 тыс. чел.), причём это в 8,3 раза больше, чем в Дальневосточном федеральном округе. Наиболее высокие темпы роста продемонстрировал Северо-Кавказский федеральный округ (38,6%).

Масштабирование самозанятости усиливает актуальность цифровых каналов поддержки, поскольку именно для таких форм занятости особенно критичны простота доступа к сервисам, скорость оформления и минимизация транзакционных издержек. Планируемые изменения данного режима не снижают актуальности развития цифровых платформенных сервисов для малого и микробизнеса.

Таким образом мы наблюдаем устойчивый рост количественных характеристик развития сектора МСП в российской экономике. Это обусловлено, прежде всего, развертыванием обширных программ государственной поддержки с начала пандемии. Вместе с тем, сохранение вклада в ВВП на уровне 20-22% говорит о наличии серьезных сдерживающих развитие факторах.

Прежде всего, акценты в государственной поддержке смещаются с финансовых вопросов в плоскость консультационную, информационную. При сохранении достаточно жесткой денежно-кредитной политики и высокой ключевой ставки, проблемы привлечения заемного капитала для масштабирования бизнеса у некрупного бизнеса становятся критическими.

В этой связи, одним из факторов, положительно влияющим на траекторию развития МСП, становится трансформация финансового рынка и рост платформенных сервисов, повышающих доступность финансовых продуктов для бизнеса [6, 10].

По данным Банка России, осуществляющего регулирование деятельности цифровых финансовых платформ, на 30.06.2025 г. количество операторов платформ, функционирующих на финансовых рынках, составляет:

– операторы инвестиционных платформ – 102 ед.;

– операторы финансовых платформ – 11 ед.;

– операторы информсистем ЦФА – 15 ед. [12].

Отмечается сохраняющийся тренд увеличения числа операторов, что указывает на институциональное укрепление платформенной инфраструктуры.

В рамках настоящего исследования приоритетное внимание уделяется инвестиционным платформам. Они, с одной стороны, формируют для инвесторов (прежде всего населения) канал вложений в проекты с потенциально более высокой доходностью по сравнению с традиционными депозитами, но с повышенным риском. С другой стороны, для субъектов МСП выступают инструментом привлечения средств в форматах краудлендинга и краудинвестинга.

Возможность получения ресурсов вне банковского кредитования становится особенно значимой в условиях высокой стоимости заёмного капитала и жёстких требований к обеспечению, которые для малых компаний нередко носят «заградительный» характер [4].

В силу того, что основными инвесторами, «поставщиками» финансовых средств на инвестиционных платформах выступают физические лица, представляет интерес анализ уровня активности населения (рисунок 6).

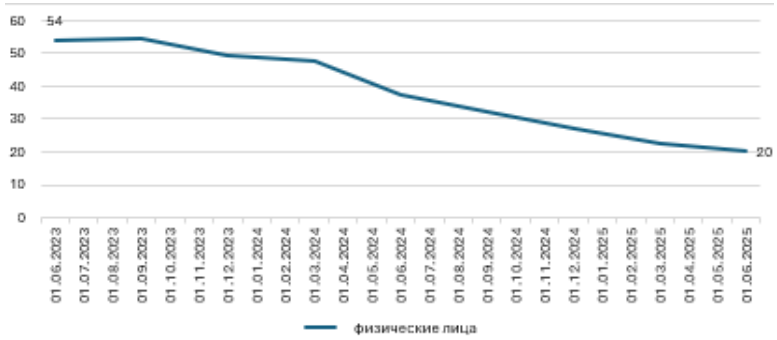


Рисунок 6 – Динамика доли активных инвесторов-физических лиц на инвестиционных платформах, %

Оценка динамики доли активных инвесторов свидетельствует о сохранении негативных тенденций и на середину 2025 г. только 20% зарегистрированных на инвестиционных платформах граждан осуществляли операции.

В этой связи важно оценивать факторы, сдерживающие их активность. Выделим ключевые, по нашему мнению, причины низкой активности населения на инвестиционных платформах.

Во-первых, в условиях сохранения негативных тенденций в экономике на фоне сохраняющихся геополитических напряженностей, реальные располагаемые доходы населения не увеличиваются. Это сдерживает их инвестиционную активность, поскольку все большая часть доходов уходит на текущее потребление.

Во-вторых, уровень финансовой, и, что важно, цифровой грамотности недостаточно высокий. На фоне нарастания объемов кибермошенничества, население опасается использовать цифровые технологии и сервисы [8].

Это означает, что потенциал платформенного финансирования МСП требует институционального «доналживания» в части доверия, защиты инвесторов, прозрачности проектов и развития цифровых компетенций.

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить характерные черты развития субъектов МСП в настоящее время. Отметим, что, несмотря на количественный рост субъектов малого и среднего бизнеса, их вклад в развитие экономики и ВВП остается на низком уровне. Это указывает на проблему масштабирования и производительности малых форм хозяйствования при наличии значительного числа программ поддержки.

Количественная динамика МСП подтверждает высокую чувствительность сектора к шокам (2019-2020 гг.) и, одновременно, способность к восстановлению при активной поддержке, что подчёркивает необходимость перехода от «антикризисной поддержки» к устойчивым механизмам роста и расширения рынков сбыта.

Наблюдается выраженная территориальная неоднородность распределения субъектов МСП и рост самозанятости как особой формы экономической активности. Это усиливает значимость цифровых каналов поддержки, способных компенсировать географические барьеры и обеспечивать доступ к сервисам и финансированию вне зависимости от места ведения деятельности.

Развитие платформенных сервисов финансового рынка формирует дополнительные возможности для поддержки МСП за счёт альтернативного финансирования (крауд-механизмы), инфраструктуры для финансовых сервисов и новых инструментов (включая ЦФА). Развитие платформенной инфраструктуры сдерживается рядом факторов, которые необходимо учитывать при формировании инструментов денежно-кредитной и финансовой политики государства.

Для раскрытия потенциала платформенной экономики как фактора динамики МСП требуется комплекс мер, включающий повышение доверия и защиты пользователей цифровых платформ, повышение финансовой и

цифровой грамотности населения, а также интеграция платформенных каналов в общую систему адресной поддержки субъектов МСП.

Источники:

1. Бабкин, А. В. Цифровые платформы в экономике: понятие, сущность, классификация / А. В. Бабкин, П. А. Михайлов // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1(54). – С. 25-36.
2. Берлин С. И. Цифровизация экономики в обеспечении экономической безопасности РФ: наукометрический анализ / С. И. Берлин, Н. С. Козырь // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 40(2). – С. 46-52.
3. Иванов, Л. А. Сравнительный анализ развития МСП в регионах России / Л. А. Иванов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 383-389.
4. Крапивенцев, И. А. Краудлендинг как инновационный инструмент финансирования инвестиционных проектов субъектов МСП: анализ возможностей и перспективы развития / И. А. Крапивенцев // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 12(180). – С. 114-134. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2024/12/114-134.
5. Листопад, М. Е. Показателей оценки уровня экономической безопасности и финансовой устойчивости малых предприятий АПК / М. Е. Листопад, С. Н. Третьякова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 6(56). – С. 458-462.
6. Ситник, А. А. Роль цифровых платформ в организации финансового рынка / А. А. Ситник // Lex Russica (Русский закон). – 2023. – Т. 76, № 6(199). – С. 121-127. – DOI 10.17803/1729-5920.2023.199.6.121-127.
7. Третьякова, С. Н. Оценка динамики развития субъектов МСП / С. Н. Третьякова, Э. Р. Матевосян // Галактика науки–2025 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Кубанский государственный университет, 19–26 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2025. – С. 150-154.
8. Третьякова, С. Н. Цифровые платформы финансового рынка: вопрос активности пользователей / С. Н. Третьякова, Е. Ф. Линкевич, А. В. Коваленко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 8-1. – С. 490-498.
9. Шуаипов, Д. Ш. Изучение вклада малого бизнеса и МСП в экономическое развитие: сравнительный Анализ / Д. Ш. Шуаипов // Финансовая экономика. – 2023. – № 5. – С. 73-78.
10. Якимова, В. А. Цифровые инвестиционные платформы в предпринимательской экосистеме: риски и возможности / В. А. Якимова, С. В. Хмура // Управление финансовыми рисками. – 2023. – № 2. – С. 94-115. – DOI 10.36627/2221-7541-2023-2-2-94-115.
11. Официальный сайт Росстата. URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 30.11.2025).
12. Официальный сайт Банка России. URL: https://www.cbr.ru/ (дата обращения: 30.11.2025).

Н.Н. Тюпакова – д.э.н., доцент кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, tupakova_n@mail.ru,

N.N. Tyupakova – doctor of economic sciences, associate professor of department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.С. Коновалов – обучающийся факультета финансы и кредит, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, konovslov59@yandex.ru,

A.S. Konovalov – student, faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.В. Стаценко – обучающийся факультета финансы и кредит, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, stacenko_aleksei2003@mail.ru,

A.V. Statsenko – student, faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.С. Арнаутов – обучающийся факультета финансы и кредит, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, arnautovs90@gmail.com,

A.S. Arnautov – student, faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НАЛОГОВОГО РЕЖИМА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФИСКАЛЬНОЙ НАГРУЗКИ
INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF THE TAX REGIME FOR SMALL BUSINESS IN THE CONTEXT OF FISCAL LOAD REDISTRIBUTION

Аннотация. Статья рассматривает институциональные последствия реформирования налогового режима малого предпринимательства в логике перераспределения фискальной нагрузки. Показано, что декларируемое «смягчение» фактически означает административно-фискальную инкорпорацию малого бизнеса в режим, рассчитанный на крупного налогоплательщика, с ростом требований к учёту, контролю и юридической ответственности. На примере репрезентативных профилей (общепит, услуги, локальная онлайн-торговля) демонстрируется падение маржинальности вплоть до отрицательных значений при ограниченной возможности переложения налогов на потребителя. Отдельно обосновано, что существенная часть нагрузки связана со сложностью администрирования и риском санкций за технические ошибки, что перераспределяет управленческое время предпринимателя от развития к комплаенсу. В качестве альтернативы предложен принцип «динамически достаточного» налогообложения: единый оборотный налог 10-12% с автоматическим удержанием по банковскому потоку, замещающий НДС, страховые взносы и НДФЛ по зарплате.

Abstract. The article examines the institutional consequences of reforming the tax regime for small businesses in the context of fiscal burden redistribution. It argues that the proclaimed “softening” in practice results in the administrative and fiscal incorporation of small firms into a framework designed for large taxpayers, increasing requirements for accounting, control, and legal liability. The paper uses representative business profiles (food service, personal services, and local online retail) to demonstrate a decline in profitability, in some cases turning negative, given limited ability to pass higher taxes on to consumers. It further shows that a substantial share of the burden arises from administrative complexity and the risk of penalties for technical errors, shifting entrepreneurs’ managerial time from growth activities to compliance. As an alternative, the article proposes a “dynamically sufficient” taxation principle: a single turnover tax of 10-12% automatically withheld through bank cash flows, intended to replace VAT, insurance contributions, and payroll personal income tax.

Ключевые слова: малое предпринимательство; УСН; НДС; страховые взносы; налоговое администрирование; фискальная нагрузка; институциональная трансформация; единый оборотный налог; комплаенс-риски; теневой сектор.

Keywords: small business; simplified tax system (USN); VAT; insurance contributions; tax administration; fiscal burden; institutional transformation; single turnover tax; compliance risks; shadow economy.

Доминирующая публичная риторика вокруг реформирования налогового режима для малого бизнеса апеллирует к идее «смягчения условий», «уточнения порогов», «наведения порядка»; однако содержательный анализ параметров предлагаемых изменений показывает, что под «смягчением» в действительности понимается

административно-фискальная инкорпорация малого бизнеса в общий режим, ориентированный на крупного налогоплательщика, то есть режим, который по своей природе предполагает наличие выделенной бухгалтерии, юридического сопровождения и сложных процедур налогового контроля.

С 2026 года планируется: повышение ставки НДС с 20% до 22%; снижение порога освобождения от НДС с 60 млн руб. годового оборота до 10 млн руб.; отмена пониженных страховых взносов и возврат к совокупной ставке 30% вместо льготных 15%. Предполагаемый фискальный эффект оценивается в масштабах порядка триллиона рублей дополнительного дохода консолидированного бюджета, тогда как основными плательщиками фактически становятся малые кафе, салоны услуг, локальные интернет-магазины и иные форматы малого бизнеса, то есть те структуры, которые до сих пор действовали на упрощенном режиме и выступали важнейшими носителями локальной занятости и потребительской доступности.

Указанные параметры свидетельствуют, что государство стремится не только к росту налоговой ставки и расширению базы, но и к сужению институциональной автономии малого предпринимателя: бизнес, который ранее существовал в логике «я произвожу – я продаю – я оформляю отчетность», переводится в поле полноформатной бухгалтерской ответственности с высоким риском штрафных доначислений за технические ошибки, то есть в поле, которое он организационно не в состоянии обслуживать без радикального роста административных накладных расходов.

Тем самым нарушается исходный принцип упрощенной системы налогообложения. УСН должна быть принципиально простой – простой в расчете, простой в администрировании, простой в юридической ответственности. Фактическая эволюция режима демонстрирует обратное, сложность, характерная для крупного бизнеса, транслируется вниз на субъектов, не имеющих внутренних ресурсов для ее поглощения.

Для оценки последствий предлагаемой конфигурации имеет смысл рассмотреть репрезентативные профили предприятий малого сегмента с низкой и средней маржой.

Мини-кафе с годовой выручкой 18 млн руб. Текущая чистая прибыль до реформы ~1,44 млн руб., то есть порядка 8% маржи.

При старой модели совокупные страховые взносы составляли около 600 тыс. руб. в год. После отмены льготного тарифа взносы возрастают до 1,2 млн руб., то есть удваиваются. Дополнительно возрастет стоимость бухгалтерского сопровождения – не менее +200 тыс. руб. в год, поскольку контроль НДС, камеральные проверки и усложнение отчетности требуют постоянного сопровождения, а не эпизодической аутсорсинговой услуги.

Если предприятие полностью переложит повышение налоговой нагрузки на потребителя через рост цен, формально оборот сохранится, но чистая прибыль упадет до ~640 тыс. руб. в год, что означает сокращение более чем на 55%. Если же владелец возьмет на себя половину нагрузки (то есть попытается не повышать цену радикально, чтобы не потерять спрос), бизнес выходит в отрицательную динамику порядка –548 тыс. руб. в год; при полном отказе от переложения налога на потребителя убыток достигает примерно –2,5 млн руб. в год.

Это означает, что при прочих равных, общепит переходит из состояния низкомаржинальной устойчивости в состояние де-факто банкротной модели, причем не за счет падения спроса, а за счет регуляторно-институционального сдвига.

Салон красоты с годовой выручкой 12 млн руб. Текущая чистая прибыль ~1,44 млн руб, то есть порядка 12% маржи.

После введения полной ставки взносов и НДС (с повышенной ставкой), даже если предположить стопроцентное переложение налоговой нагрузки на клиента через удорожание услуг, чистая прибыль снижается до ~715 тыс. руб. в год, то есть фактически делится пополам. Если же бизнесу приходится амортизировать хотя бы часть нагрузки, он переходит в отрицательную прибыльность – 407 тыс. руб. при частичном переложении и порядка – 1,7 млн руб. при полном принятии налоговой надбавки на себя.

Здесь фиксируется типичная для услуг ситуация: конечный спрос высокоэластичен по цене, то есть рост стоимости стрижки, окрашивания, процедур на 20–30% неминуемо приводит к уходу части клиентов в серый или неформальный сектор, и таким образом легальный плательщик теряет не только маржу, но и сам спрос.

Локальный интернет магазин с годовым оборотом 18 млн руб. Текущая чистая прибыль ~2,7 млн руб., соответственно ~15% маржи

После реформы, при условии, что НДС и рост взносов полностью переложены на покупателя, прибыль падает примерно на 18,5%, до ~2,2 млн руб. Если же предприниматель вынужден делить налоговую нагрузку с покупателем, то есть повышать цены не на полную величину, остаток маржи опускается до ~308 тыс. руб. в год, что эквивалентно примерно 25 тыс. руб. в месяц. На данной границе возникает институционально опасный вопрос: рационально ли вообще продолжать вести бизнес с высокой регуляторной ответственностью и персональными рисками штрафов, если альтернативой становится наемная занятость, например в логистике или сервисах доставки, не несущая сопоставимой административной нагрузки.

В случае полного отказа от повышения конечной цены для клиента, то есть при попытке удержать конкурентное преимущество низкого ценника, особенно в эконом-сегменте бизнес уходит в отрицательную область порядка 1,67 млн руб. в год.

Следующая по значимости, и зачастую неучитываемая в фискальных расчетах, компонента нагрузки на малое предприятие связана не с самим уровнем налоговой ставки, а со сложностью ее администрирования.

Для иллюстрации достаточно рассмотреть типовую торговую компанию с оборотом 150 млн руб. в год, штатом порядка 40 сотрудников со средней выплатой 45 тыс. руб. в месяц. Фонд оплаты труда составляет ~21,6

млн руб. в год. При действующем упрощенном режиме предприятие платит:

– УСН 6% с оборота: ~9 млн руб.;

– страховые взносы (30% от фонда): ~6,48 млн руб.;

– НДФЛ: ~2,81 млн руб.

Итого совокупная налоговая нагрузка – порядка 18,3 млн руб. в год, не включая маркировку, транспортные и имущественные налоги. При этом бухгалтерия уже представляет собой отдельную подсистему (3–4 сотрудника), которая существует в режиме постоянного стресса и юридической самозащиты; любая ошибка в декларации, несовпадение на уровне копейки, неверный код услуги или товара создает риск доначислений, пеней и штрафов.

Ключевой управленческий эффект – предприниматель, который должен был бы фокусироваться на повышении эффективности, поиске новых рынков, оптимизации логистики, обучении персонала и обновлении оборудования, вынужден тратить когнитивный ресурс не на развитие, а на минимизацию правовых рисков. Иными словами, экономический субъект превращается из носителя инновации в объект правоприменения, занятый тем, чтобы не ошибиться в запятой, а не тем, чтобы нарастить производительность.

Именно это и подрывает принцип УСН как инструмента стимулирования предпринимательской активности: система перестает быть инструментом упрощения и становится инструментом дисциплинарного контроля.

С позиции макрофискальной архитектуры описанная конструкция имеет два следствия.

Во-первых, государство получает стабилизирующий поток доходов от сегмента, который не обладает возможностями для стратегической оптимизации налоговых обязательств: локальное кафе не выведет интеллектуальную собственность за рубеж, не разобьет активы на несколько юрлиц для оптимизации режимов, не создаст цепочку трансфертного ценообразования. Тем самым малый бизнес становится не объектом развития, а объектом гарантийного сбора.

Во-вторых, происходит демонтаж конкурентной среды в пользу сетевых и крупных игроков. Высокие косвенные налоги и высокая сложность администрирования толкают небольшие мастерские, салоны услуг, пекарни и сборочные цеха к закрытию или уходу в тень, тогда как крупные компании, обладающие штатными юристами и бухгалтерами, остаются на рынке и занимают нишу по принципу компенсации через масштабы. Результат – падение локальной конкуренции, рост средних цен и сокращение потребительского выбора.

Для потребителя это означает ускорение инфляционного давления именно в сегменте повседневного потребления, а не в нише премиальных товаров. Для рынка труда это означает высвобождение людей не в сектора с высокой добавленной стоимостью, а в низкодоходные и низкоквалифицированные виды занятости. Для экономики в целом – дальнейшее аргументирование завоза внешней рабочей силы под предлогом нехватки кадров, в то время как кадровый дефицит во многом был произведен регуляторно, через избыточные требования к внутренним ресурсам малого бизнеса.

Предложение, вытекающее из анализа, можно описать как принцип «динамически достаточного налогообложения малого бизнеса» – режима, при котором фискальная система признает, что для субъектов низкой и средней маржи важна не только ставка, но и управляемость самой процедуры.

Ключевой идеей модели является введение единого налога на оборот в диапазоне 10–12%. В данный платеж встраивается все: замещаются НДС, страховые взносы, НДФЛ по зарплате. То есть предприниматель выплачивает фиксированный процент с поступившей выручки, не ведет многоканальную отчетность, не рассчитывает ФОТ-специфические взносы, не агрегирует косвенные налоги, не конструирует налоговую декларацию как зону правового риска. Удержание процента при прохождении платежа по расчетному счету устраняет значительную часть камерального контроля, снимает нагрузку с бухгалтерии и снижает уровень чрезмерной «оптимизации».

Отсюда следует что, если налог списывается автоматически и прозрачно, а статусы транзакций фиксируются банком, необходимость наличия штата из трех-четырех бухгалтеров и постоянного внешнего налогового консультанта исчезает. Это высвобождает трудовые ресурсы – компетенции, которые сегодня заняты рутиной администрирования, могут быть переброшены в операционный контур.

Как итог, предприниматель больше не живет в режиме постоянного административного давления, поскольку объектом контроля становится не ручной учет, а банковский поток, то есть параметр, который изначально прозрачен для обеих сторон.

В терминах институционального анализа это означает переход к совершенно новой модели, для малого бизнеса это не просто снижение налоговой ставки (что, как показывают расчеты, даже не обязательно: при ставке 12% с оборота 150 млн руб. бюджет получает те же условные 18 млн руб. в год, что и в текущей конструкции сложных налогов), но принципиальное высвобождение управленческого времени владельца.

Анализ показывает, что предполагаемая налоговая перезагрузка, формально направленная на наполнение бюджета, фактически конструирует для малого бизнеса режим фискальной мобилизации, при котором предприниматель перестает быть источником локальной занятости, сервисной доступности и потребительской конкуренции, и становится источником краткосрочной доходности бюджета. Это создает три стратегических риска.

Вымывание малого бизнеса из экономики и замещение его крупными сетевыми структурами, для которых высокая сложность регулирования не является барьером, а, напротив, является инструментом вытеснения мелких конкурентов.

Падение совокупной маржинальности сектора услуг и общепита на уровне до – 55% и далее, вплоть до отрицательных значений при невозможности переложить налог на клиента, что напрямую означает рост закрытий, уход в тень и сокращение официальной занятости.

Структурное перераспределение управленческого времени предпринимателя: вместо поиска новых рынков, повышения производительности труда, модернизации оборудования и роста зарплат работникам он вынужден выполнять функцию внутреннего комплаенс-офицера собственного микропредприятия.

Предлагаемая модель единого оборотного налога в диапазоне 10-12%, взимаемого автоматически, без параллельных страховых взносов и без НДФЛ, представляет собой не просто фискальную альтернативу, но институциональную реконфигурацию отношений государства с малым бизнесом. В рамках такой модели государство получает прозрачный и стабильный приток средств; бизнес получает предсказуемые правила, отсутствие постоянной угрозы санкций за технические погрешности и возможность концентрироваться на повышении реальной производительности труда, обучении персонала и росте качества продукта.

Иными словами, речь идет не о косметическом «смягчении» старого режима, а о переходе к режиму, в котором налоговая система перестает бороться с собственными легальными налогоплательщиками и возвращает экономике то, что является ее базовой функцией: людям должно быть выгодно и управляемо работать в белую.

Источники:

1. Майбуров И.А. Теория налогообложения. Продвинутый курс: учебник для магистратуры. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 559 с.
2. Пансков В.Г. Налоги и налогообложение: теория и практика: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2021. – 376 с.
3. Кашин В.А. Налоговая политика России на современном этапе // Деньги и кредит. – 2022. – № 5. – С. 40-52.
4. Климова Н.В., Лапина Е.Н. Упрощенные системы налогообложения: эффективность и направления совершенствования // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – № 1. – С. 102-112.
5. Горский И.В. Оценка фискальной нагрузки на малый бизнес в условиях цифровизации // Финансовый журнал. – 2022. – № 4. – С. 56-70.
6. ОЭСР. Налоговое администрирование 2023: Сравнительная информация по странам ОЭСР и другим развитым и развивающимся экономикам / Орг. экономич. сотрудничества и развития. – Париж: Изд-во ОЭСР, 2023. – 245 с. – Пер. назв.: OECD. Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies.
7. Эванс К., Хасселдайн Дж. (ред.) Справочник Routledge по исследованиям в области уклонения от уплаты налогов. – Лондон: Routledge, 2021. – 498 с. – Пер. назв.: Evans C., Hasseldine J. (eds.) The Routledge Companion to Tax Avoidance Research.
8. Берд Р.М., Золт Э.М. Перераспределение через налогообложение: ограниченная роль подоходного налога с физических лиц в развивающихся странах // Обзор права Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. – 2005. – Т. 52, № 6. – С. 1627-1695. – Пер. назв.: Bird R.M., Zolt E.M. Redistribution via Taxation: The Limited Role of the Personal Income Tax in Developing Countries // UCLA Law Review.
9. Шаталов С.Д. Развитие российского налогового права: проблемы, тенденции, перспективы. – М.: МАКС Пресс, 2020. – 412 с.

Н.В. Фалина – к.э.н., зав. кафедрой финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, natakka@yandex.ru,

N.V. Falina – candidate of economic sciences, associate professor, department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

К.А. Борисова – обучающаяся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, borisov4kristina@yandex.ru,

K.A. Borisova – student of the finance and credit faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.В. Красовская – обучающаяся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, cutemodels@mail.ru,

A.V. Krasovskaya – student of the finance and credit faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.В. Стаценко – обучающийся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, stacenko_aleksei2003@mail.ru,

A.V. Stacenko – student of the finance and credit faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ОПТИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА И ДОЛГОВОЙ НАГРУЗКИ

OPTIMIZATION OF THE FINANCIAL STRATEGY OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS BASED ON MONITORING THE CAPITAL STRUCTURE AND DEBT BURDEN

Аннотация. В статье исследуется проблема оптимизации финансовой стратегии сельскохозяйственных организаций в условиях повышенной волатильности аграрного рынка и дороговизны заемных ресурсов. Актуальность работы обусловлена необходимостью обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности агропромышленного комплекса, являющегося ключевым для экономики Краснодарского края. Цель исследования – разработка научно-обоснованных рекомендаций по оптимизации структуры капитала и управлению долговой нагрузкой на основе комплексного мониторинга финансового состояния сельхозорганизаций. В работе применяются методы сравнительного анализа, финансовых коэффициентов, горизонтальный и вертикальный анализ отчетности. Эмпирическую базу составила официальная бухгалтерская отчетность трех крупных сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края за период с 2022 по 2024 год.

Abstract. The article explores the problem of optimizing the financial strategy of agricultural organizations in the context of increased volatility in the agricultural market and the high cost of borrowed resources. The relevance of the work is due to the need to ensure the financial stability and competitiveness of the agro-industrial complex, which is a key sector of the economy in the Krasnodar Territory. The purpose of the study is to develop scientifically based recommendations for optimizing the capital structure and managing debt load based on comprehensive monitoring of the financial condition of agricultural organizations. The study uses comparative analysis methods, financial ratios, and horizontal and vertical analysis of financial statements. The empirical base was formed by the official accounting statements of three large agricultural enterprises of the Krasnodar region for the period from 2022 to 2024.

Ключевые слова: финансовая стратегия, структура капитала, долговая нагрузка, финансовая устойчивость, сельскохозяйственные организации, Краснодарский край, коэффициенты левериджа, рентабельность, оптимизация.

Keywords: financial strategy, capital structure, debt burden, financial stability, agricultural organizations, Krasnodar Territory, leverage ratios, profitability, and optimization.

Агропромышленный комплекс Краснодарского края является одним из наиболее значимых в Российской Федерации, что определяет его системообразующую роль не только для региона, но и для обеспечения продовольственной безопасности страны в целом. Однако деятельность сельскохозяйственных организаций сопряжена с многочисленными рисками: климатическими, ценовыми, технологическими. В современных условиях, характеризующихся санкционным давлением, высокой ключевой ставкой Банка России и инфляционными процессами, особую остроту приобретают финансовые риски, связанные с неоптимальной структурой капитала и чрезмерной долговой нагрузкой.

Проблема формирования рациональной финансовой стратегии, и в частности, управления структурой капитала, является классической темой в финансовом менеджменте. Тем не менее, ее решение для аграрного сектора имеет ярко выраженную специфику, обусловленную сезонностью производства, длительностью операционного цикла, зависимостью от природных факторов и государственной поддержки. Недостаточное внимание к мониторингу соотношения собственных и заемных средств может привести к потере финансовой автономии, росту процентных расходов и, как следствие, к снижению чистой прибыли и инвестиционного потенциала [6].

Вопросы оптимизации структуры капитала нашли отражение в фундаментальных теориях Ф. Модильяни и М. Миллера [4], которые заложили основы понимания влияния долгового финансирования на стоимость компании. В контексте управления финансовой устойчивостью значительный вклад внесли такие отечественные исследователи, как И.А. Бланк, В.В. Ковалев, А.Д. Шеремет, которые разработали систему коэффициентов и методику анализа финансового состояния предприятий.

Применительно к аграрному сектору проблемы финансовой стратегии исследуются в работах Н.В. Бондаренко, С.А. Курганской, Е.Г. Нестеренко и других. Ученые отмечают, что для сельского хозяйства характерен консервативный подход к финансированию с преобладанием собственного капитала, однако в условиях необходимости модернизации и расширения без привлечения заемных средств часто не обойтись. Современные исследования подчеркивают необходимость поиска «золотой середины», когда использование заемного капитала не угрожает финансовой устойчивости, но позволяет повысить рентабельность собственного капитала за счет эффекта финансового рычага.

В качестве информационной базы использовалась консолидированная бухгалтерская отчетность трех крупных и сельскохозяйственных организаций Краснодарского края, чья деятельность сфокусирована на промышленном производстве молочной продукции. Анализ уровня финансового риска позволяет оценить соотношение заемного и собственного капитала. Проведем анализ показателей, характеризующих источники формирования активов и уровень финансового риска.

Таблица 1 – Показатели финансового риска сельскохозяйственных организаций

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от	
				2022 г.	2023 г.
ООО «Маслозавод Абинский»					
Коэффициент автономии	0,55	0,51	0,64	0,09	0,13
Коэффициент финансового левериджа	1,12	1,08	0,70	-0,42	-0,38
Рентабельность собственного капитала	0,46	0,35	0,23	-0,23	-0,12
Удельный вес заемного капитала	0,45	0,49	0,36	-0,10	-0,13
АО «Сыркомбинат Тихорецкий»					
Коэффициент автономии	0,63	0,60	0,44	-0,19	-0,16
Коэффициент финансового левериджа	0,73	0,86	1,43	0,70	0,57
Рентабельность собственного капитала	0,02	0,05	0,03	0,01	-0,01
Удельный вес заемного капитала	0,38	0,40	0,56	0,17	0,15
АО «ПАМЗ»					
Коэффициент автономии	0,45	0,46	0,44	-0,01	-0,03
Коэффициент финансового левериджа	1,23	1,16	1,29	0,06	0,13
Рентабельность собственного капитала	0,01	0,01	0,03	0,02	0,02
Удельный вес заемного капитала	0,55	0,54	0,56	0,01	0,03

ООО «Маслозавод Абинский» демонстрирует позитивную динамику в укреплении финансовой устойчивости. Значительный рост коэффициента автономии с 0,55 до 0,64 и снижение финансового левериджа до 0,7 к 2024 году указывают на стратегию по наращиванию собственной финансовой базы и снижению зависимости от кредиторов. Это консервативная, но устойчивая стратегия. АО «Сыркомбинат Тихорецкий», напротив, показывает негативную тенденцию. Резкое падение автономии с 0,63 до 0,44 и рост левериджа на 0,7 до 1,43 свидетельствуют о стремительном наращивании долговой нагрузки, что существенно повышает финансовые риски компании. АО «ПАМЗ» сохраняет относительно стабильную, но агрессивную структуру капитала с преобладанием заемных средств, коэффициент автономии остается примерно на том же уровне около 0,45 на протяжении трех лет. Динамика показателей незначительна, что говорит о сложившейся модели финансирования, но требующей жесткого контроля за платежеспособностью.

Перейдем к оценке долговой нагрузки организаций. Показатели долговой нагрузки организации отражают способность бизнеса выполнять кредитные обязательства и показывают, сколько процентов дохода компании направляется на погашение долгов. Анализ показателей долговой нагрузки сельскохозяйственных организаций показал, что у трех организаций наблюдается снижение коэффициента покрытия процентов. Это свидетельствует о снижении операционной прибыли, доступной для покрытия процентных расходов по займам. Наиболее тревожная ситуация у АО «Сыркомбинат Тихорецкий», где значение показателя стабильно равно нулю, что означает отсутствие прибыли для обслуживания долга и является критическим сигналом о предбанкротном состоянии.

Таблица 2 – Показатели долговой нагрузки сельскохозяйственных организаций

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от	
				2022 г.	2023 г.
ООО «Маслозавод Абинский»					
Коэффициент покрытия процентов	12,39	16,23	6,57	-5,82	-9,66
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,32	0,19	0,12	-0,20	-0,07
Коэффициент текущей ликвидности	1,46	1,41	1,73	0,26	0,32
Коэффициент срочной ликвидности	1,03	0,52	1,38	0,34	0,86
АО «Сыркомбинат Тихорецкий»					
Коэффициент покрытия процентов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	0,01	0,002	-0,002	-0,010
Коэффициент текущей ликвидности	0,81	0,67	0,38	-0,43	-0,28
Коэффициент срочной ликвидности	0,44	0,24	0,18	-0,26	-0,06
АО «ПАМЗ»					
Коэффициент покрытия процентов	13,55	14,14	7,65	-5,90	-6,50
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,28	0,29	0,03	-0,25	-0,26
Коэффициент текущей ликвидности	2,30	2,14	2,50	0,20	0,36
Коэффициент срочной ликвидности	1,59	1,55	1,39	-0,20	-0,16

Все три компании демонстрируют негативную динамику по коэффициенту абсолютной ликвидности, который характеризует мгновенную платежеспособность. К 2024 году значения упали до минимальных значений, что указывает на острый дефицит наиболее ликвидных активов для погашения срочных обязательств. Это создает высокие операционные риски и зависимость от своевременного поступления выручки.

Несмотря на ухудшение показателей коэффициента абсолютной ликвидности у ООО «Маслозавод Абинский» коэффициент текущей ликвидности показывает положительную динамику. АО «ПАМЗ» сохраняет высокий и растущий уровень текущей ликвидности, свидетельствующий о хорошей общей платежеспособности и достаточной величине оборотного капитала. АО «Сыркомбинат Тихорецкий» переживает катастрофическое падение на 0,43 по сравнению с 2022 годом, что означает, что его оборотных активов недостаточно даже для покрытия половины краткосрочных долгов. Это прямой признак неплатежеспособности.

Также наблюдается ухудшение коэффициента срочной ликвидности у двух организаций, кроме ООО «Маслозавод Абинский». Это говорит о росте доли медленно реализуемых запасов в структуре оборотных активов. В то же время рост данного показателя у ООО «Маслозавод Абинский» указывает на улучшение качества его ликвидных активов.

Мониторинг показателей долговой нагрузки выявляет системный кризис у АО «Сыркомбинат Тихорецкий» по всем направлениям, что требует немедленных антикризисных мер. ООО «Маслозавод Абинский» и АО «ПАМЗ», сохраняя приемлемую общую платежеспособность, столкнулись в 2024 году с ухудшением способности генерировать денежные потоки для обслуживания процентов и острой нехваткой свободных денежных средств. Это указывает на необходимость корректировки их финансовой стратегии в сторону оптимизации денежного потока, рефинансирования дорогих кредитов и усиления управления оборотным капиталом для высвобождения ликвидности.

Эффективное использование ресурсов организации – это рациональное применение материальных, финансовых, человеческих и технологических ресурсов для достижения целей компании.

Оценим эффективность использования ресурсов сельскохозяйственных организаций.

Таблица 3 – Показатели рентабельности, характеризующие эффективность использования ресурсов сельскохозяйственных организаций, %

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от	
				2022 г.	2023 г.
ООО «Маслозавод Абинский»					
Рентабельность собственного капитала	45,96	34,79	23,10	-22,86	-11,69
Рентабельность инвестиционного капитала	135,71	91,64	76,33	-59,38	-15,31
Рентабельность активов	25,11	17,73	14,86	-10,26	-2,87
Рентабельность оборотных активов	38,98	27,98	25,54	-13,44	-2,44
Рентабельность основных средств	70,58	48,37	35,52	-35,07	-12,85
АО «Сыркомбинат Тихорецкий»					
Рентабельность собственного капитала	-1,34	2,85	1,54	2,88	-1,31
Рентабельность инвестиционного капитала	45,33	73,51	56,52	11,19	-16,99
Рентабельность активов	-1,34	2,85	1,54	2,88	-1,31
Рентабельность оборотных активов	-4,69	11,78	7,64	12,33	-4,14
Рентабельность основных средств	-1,97	3,96	2,02	4,00	-1,94
АО «ПАМЗ»					
Рентабельность собственного капитала	0,69	1,00	2,81	2,12	1,82
Рентабельность инвестиционного капитала	48,00	60,61	45,07	-2,93	-15,54
Рентабельность активов	0,31	0,46	1,23	0,92	0,77
Рентабельность оборотных активов	0,33	0,49	1,43	1,10	0,93
Рентабельность основных средств	5,33	7,31	8,95	3,62	1,64

Анализ таблицы 3 показал, что ООО «Маслозавод Абинский» демонстрирует высокие значения всех показателей рентабельности среди анализируемой группы. Однако устойчивая негативная динамика является тревожным сигналом. Снижение рентабельности собственного капитала) с 45,96% до 23,10% и рентабельности активов с 25,11% до 14,86% указывает на падающую отдачу как от вложений собственников, так и от всей совокупности используемого капитала. Особенно резкое падение наблюдается у рентабельности инвестиционного капитала на 59,38 п.п. к 2022 году, что может свидетельствовать о снижении эффективности новых инвестиций

или росте стоимости привлекаемого капитала. Несмотря на лидерство, эта тенденция требует пересмотра операционной эффективности и инвестиционной политики.

Рентабельность АО «Сыркомбинат Тихорецкий» характеризуется крайней нестабильностью и низким уровнем. Выход в 2023 году на положительные значения всех показателей сменился спадом в 2024 году. Ключевой проблемой является малая рентабельность собственного капитала и активов на фоне высокой долговой нагрузки. Это означает, что бизнес генерирует минимальную прибыль, которая не покрывает риски собственников и не обеспечивает устойчивого развития. Положительное отклонение от убыточного 2022 года не меняет общей картины финансовой неустойчивости.

АО «ПАМЗ» показывает позитивную динамику по большинству показателей, особенно по рентабельности собственного капитала, рост составил 2,12 п.п., и основных средств с 5,33% до 8,95. Это свидетельствует о постепенном повышении эффективности использования собственных средств и внеоборотных активов. Однако абсолютные значения рентабельности остаются низкими, что в сочетании с агрессивной структурой капитала указывает на недостаточную отдачу от бизнеса для компенсации финансовых рисков. Падение рентабельности инвестиционного капитала в 2024 году также требует внимания.

Перейдем к оценке эффективности деятельности организаций.

Таблица 4 – Показатели рентабельности, характеризующие эффективность деятельности сельскохозяйственных организаций, %

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от	
				2022 г.	2023 г.
ООО «Маслозавод Абинский»					
Рентабельность реализации продукции	11,39	11,98	9,09	-2,30	-2,89
Рентабельность продаж	9,15	9,60	7,41	-1,74	-2,19
Норма прибыли	6,50	7,00	5,42	-1,09	-1,58
АО «Сыркомбинат Тихорецкий»					
Рентабельность реализации продукции	0,52	4,08	0,08	-0,440	-4,00
Рентабельность продаж	0,43	3,16	0,06	-0,36	-3,10
Норма прибыли	-0,79	1,37	1,00	1,79	-0,37
АО «ПАМЗ»					
Рентабельность реализации продукции	2,30	2,60	3,89	1,59	1,29
Рентабельность продаж	2,06	2,31	3,40	1,34	1,10
Норма прибыли	0,12	0,15	0,52	0,41	0,37

Анализ таблицы 4 показывает, что ООО «Маслозавод Абинский» сохраняет наивысшие в выборке показатели рентабельности продаж и реализации продукции по итогам 2024 года. Однако по всем трем показателям наблюдается устойчивая отрицательная динамика. Снижение рентабельности реализации продукции с 11,98% в 2023 г. до 9,09% в 2024 г. свидетельствует о том, что темпы роста затрат на производство начали опережать темпы роста выручки от реализации. Это является сигналом о снижении ценовой конкурентоспособности, росте стоимости сырья или снижении эффективности управления издержками. Падение нормы прибыли до 5,42% указывает на сокращение доли чистой прибыли в каждой денежной единице выручки.

Динамика показателей АО «Сыркомбинат Тихорецкий» носит хаотичный характер: кратковременный рост эффективности в 2023 году сменился снижением в 2024 году до почти нулевых значений. Рентабельность продаж 0,06% и рентабельность реализации продукции 0,08% по итогам 2024 года являются критически низкими. Это означает, что операционная деятельность практически не приносит экономического эффекта, а выручка едва покрывает себестоимость и коммерческие расходы. Такая ситуация абсолютно несовместима с высокой долговой нагрузкой предприятия и объясняет его глубокий финансовый кризис.

АО «ПАМЗ» демонстрирует стабильную положительную динамику по всем показателям. Рост рентабельности продаж с 2,06% до 3,40% и рентабельности реализации продукции с 2,30% до 3,89% указывает на успешное управление себестоимостью и ценовой политикой. Однако, несмотря на рост, абсолютный уровень маржинальности остается низким для промышленного предприятия. Норма прибыли в 0,52% свидетельствует о том, что значительная часть выручки «съедается» управленческими расходами, процентами по кредитам и налогами. Это ограничивает способность компании к самофинансированию и накоплению капитала.

Таким образом, мониторинг показателей рентабельности деятельности четко ранжирует компании по уровню операционных рисков и выявляет коренные причины их финансового состояния. Для первых двух предприятий оптимизация именно операционной деятельности является неотложной задачей, без которой решения в области структуры капитала будут неэффективны.

АО «Сыркомбинат Тихорецкий» показывает негативную тенденцию. Для этой организации разработаем предложения по оптимизации финансовой стратегии и рассчитаем показатели на два года вперед с учетом предложенных рекомендаций. Ключевые проблемы АО «Сыркомбинат Тихорецкий»:

– чрезмерная долговая нагрузка;

– критическая ликвидность;

– низкая рентабельность;

– высокие операционные риски;

Предлагаемые антикризисные меры:

1. Реструктуризация долга:

– переговоры с банками о продлении сроков кредитов, снижение ставок, конвертации части долга в долю

в капитале;

– привлечение государственных программ поддержки агропромышленного комплекса. Например, льготные кредиты под 5-7% годовых.

2. Оптимизация издержек:

– сокращение управленческих и коммерческих расходов;

– внедрение системы бюджетирования и контроля затрат.

3. Улучшение управлением оборотным капиталом:

– снижение запасов сырья и готовой продукции;

– ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности;

4. Привлечение стратегического инвестора:

– продажа непрофильных активов или части бизнеса для погашения долга.

В таблице 5 приведен прогнозные расчеты на 2025-2026 годы, при условии реализации мер.

Таблица 5 – Прогнозные расчеты основных показателей АО «Сыркомбинат Тихорецкий»

Показатель	2024 г. (факт)	2025 г. (прогноз)	2026г. (прогноз)	Отклонение 2026 г. от	
				2024 г.	2025 г.
Коэффициент автономии	0,44	0,50	0,55	0,11	0,05
Коэффициент финансового левериджа	1,43	1,00	0,82	-0,61	-0,18
Удельный вес заемного капитала	0,56	0,50	0,45	-0,11	-0,05
Коэффициент текущей ликвидности	0,38	0,70	1,20	0,82	0,50
Коэффициент покрытия процентов	0,00	1,50	3,00	3,00	1,50
Рентабельность продаж, %	0,06	2,00	4,00	3,94	2,00
Рентабельность собственного капитала, %	1,54	5,00	8,00	6,46	3,00

По прогнозам таблицы 5 видно, что за два прогнозируемых года коэффициент автономии увеличится на 0,11. Увеличение этого показателя произойдет за счет реструктуризации долга. Коэффициент финансового левериджа за два года может снизится на 0,61 за два года, это может снизится ха счет снижения заемного капитала. Соответственно удельный вес заемного капитала предполагаемо может снизится на 0,11 и к 2026 году составить 0,45. Коэффициент текущей ликвидности может увеличится на 0,82, этот показатель может снизится за счет снижения краткосрочных обязательств и за счет снижения оборотных активов, т.е. за счет снижения запасов сырья и готовой продукции. Коэффициент покрытия процентов может вырасти на 3. Рентабельность продаж может вырасти на 3,94% за счет реструктуризации долга, жесткого контроля издержек, выполнения плана модернизации. Рентабельность собственного капитала может увеличиться на 6,46% за счет снижения себестоимости примерно на 18-27% за счет оптимизации издержек и модернизации, сокращения операционных расходов на 10-15%, сокращения запасов и за счет продажи непрофильных активов.

Таким образом, для АО «Сыркомбинат Тихорецкий» необходимы срочные меры по реструктуризации долга, оптимизации операционной деятельности и привлечения дополнительного капитала. При успешной реализации предложенных мер, организация может выйти из кризисного состояния и восстановить финансовую устойчивость в течение двух лет.

ООО «Маслозавод Абинский» следует:

– сфокусироваться на поддержании высокой операционной эффективности, реинвестировании прибыли;

АО «ПАМЗ» следует:

– рефинансировать крупные кредиты;

– оптимизировать оборотный капитала;

– усилить контроль за денежными потоками;

Проанализировав три сельскохозяйственный организации можно сделать вывод, что финансовая стратегия – это не поиск универсального соотношения собственных и заемных средств, а динамический процесс управления капиталом на основе регулярного мониторинга, позволяющего своевременного сбалансирования между финансовой устойчивостью, рентабельностью и риском. Внедрение системы комплексного финансового мониторинга должно стать обязательным элементом управления для любой сельскохозяйственной организации, стремящейся к долгосрочной конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Источники:

1. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. – К.: Ника-Центр, 2019. – 496 с.
2. Бондаренко Н.В., Курганская С.А. Финансовая устойчивость сельскохозяйственных организаций: оценка и механизмы обеспечения // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28, № 5. – С. 1025–1045.
3. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2020. – 1104 с.
4. Нестеренко Е.Г. Влияние структуры капитала на рентабельность сельскохозяйственных предприятий // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 4. – С. 78–85.
5. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края [Электронный ресурс]. – URL: https://msh.krasnodar.ru (дата обращения: 15.05.2024).
6. Фалина Н.В., Чижма В.В. Особенности и проблемы АПК России в современных условиях экономики // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2017 – 16 – 18 с.
7. Фалина Н.В. Прогнозирование финансового состояния организации как инструмент обеспечения ее экономической безопасности // Вектор экономики. – 2018 – 51с.
8. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 208 с.
9. Данные системы раскрытия информации Интерфакс – ЦБ РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.e-disclosure.ru (дата обращения: 10.05.2024).

А.А. Халяпин – к.э.н., доцент кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, wamp_1@rambler.ru,

A.A. Khalyapin – candidate in economics, associate professor of the department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.В. Эксузян – обучающаяся факультета заочного обучения, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, anya.eksuzyan.02@mail.ru,

A.V. Eksuzyan – student of the correspondence department, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.С. Бубнова – обучающаяся факультета заочного обучения, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, dariabubnova.2002@mail.ru,

D.S. Bubnova – student of the correspondence department, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.Ю. Шестакова – обучающаяся факультета заочного обучения, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, anaashestakova@mail.ru,

A.Yu. Shestakova – student of the correspondence department, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА
EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF AN INVESTMENT PROJECT

Аннотация. В статье представлен инвестиционный проект по открытию в Краснодаре регионального центра франчайзинговой сети «1С» – ООО «Альфа-Бухгалтер». Проведен комплексный анализ инвестиционной привлекательности проекта, разработана финансовая модель на период 2026-2030 гг. Методология оценки, основанная на расчете чистого приведенного дохода (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости (PP), продемонстрировала высокую экономическую эффективность проекта, что подтверждается значением IRR, превышающим 100%.Эмпирически установлены ключевые факторы, детерминирующие успешную реализацию проекта: стратегическая отраслевая специализация на комплексном бухгалтерском и IT-обслуживании предприятий агропромышленного комплекса («агробухгалтерия»), а также достижение операционной и управленческой синергии с существующей бизнес-структурой в г. Сочи. Доказано, что внедрение данного проекта обеспечит не только высокую доходность инвестиций, но и значительный социально-экономический эффект для региона, выражающийся в повышении качества предоставляемых бизнес-услуг для стратегического сектора региональной экономики. Результаты исследования служат теоретическим и практическим обоснованием целесообразности реализации проекта.

Abstract. The article presents an investment project to open a regional center of the 1C franchise network in Krasnodar, Alfa-Bukhgalter LLC. A comprehensive analysis of the project's investment attractiveness has been conducted, and a financial model has been developed for the period 2026-2030. The evaluation methodology, based on the calculation of net present value (NPV), internal rate of return (IRR), and payback period (PP), has demonstrated the high economic efficiency of the project, as evidenced by the IRR value exceeding 100%.The key factors that determine the successful implementation of the project have been empirically established: strategic sectoral specialization in comprehensive accounting and IT services for agro-industrial enterprises ("agro-accounting"), as well as achieving operational and managerial synergy with the existing business structure in Sochi. It has been proven that the implementation of this project will not only provide high returns on investment, but also have a significant socio-economic impact on the region.

Ключевые слова: инвестиционный проект, франчайзи «1С», бухгалтерский аутсорсинг, оценка эффективности, дисконтированный поток.

Keywords: investment project, 1C franchisee, accounting outsourcing, efficiency assessment.

Введение

Динамика современного рынка профессиональных услуг, в частности сегмента бухгалтерского аутсорсинга, характеризуется усилением конкурентного давления и ускоренной технологической трансформацией, инициированной цифровизацией фискальных институтов [7]. В данном контексте стратегия роста, основанная на механизмах франчайзинга, приобретает характер критически значимого инструмента диверсификации рисков и географической экспансии для региональных операторов. Реализация подобных инициатив, примером которой является открытие нового франчайзингового центра в рамках сети «1С», представляет собой классическую инвестиционную проблему, требующую не только оценки прямых финансовых результатов, но и комплексного учета стратегических синергий и рыночных рисков [2].

Цель исследования – обосновать экономическую целесообразность инвестиций в размере 10,7 млн. рублей на основе расчета и анализа традиционных инвестиционных показателей: чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), срока окупаемости (PP) и индекса доходности (PI).

Новизна исследования заключается в разработке адаптированной методологии инвестиционного анализа для проектов франчайзинга в сфере профессиональных услуг (Knowledge-Intensive Business Services, KIBS), учитывающей специфику формирования денежных потоков и качественные синергии от создания сетевой структуры. В работе предложен подход к количественной оценке дополнительных экономических выгод (revenue synergies, cost synergies), возникающих от кросс-регионального взаимодействия франчайзинговых единиц, и их интеграции в скорректированные показатели NPV и IRR [8].

«Альфа-Бухгалтер» – структурное подразделение компании «Альфа-Софт», основанное в 2006 году. Основным видом деятельности является оказание услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию, относится к категории микропредприятий. Миссия организации заключается стремлении найти оптимальное решение для каждого клиента, используя самые современные сервисы и технологии бухгалтерского учета. Деятельность организации связана с оптимизацией бизнес-процессов клиентов, сокращением издержек и снижением стоимости ведения бухгалтерского учета. Команда ООО «Альфа Бухгалтер» работает с бизнесом и частными лицами, помогая им разобраться в вопросах бухучета, налоговых деклараций и налоговых вычетов. Среднесписочная численность работников в 2024 г. составила 11 человек.

Перейдем к оценке финансовых результатов ООО «Альфа Бухгалтер» за 2023-2024 гг., данные представим в таблице 1.

Проведенный анализ динамики финансовых результатов ООО «Альфа-Бухгалтер» за 2022-2024 гг. позволяет определить следующие ключевые тренды, характеризующие переход компании в фазу устойчивого роста.

Таблица 1 – Оценка финансовых результатов ООО «Альфа Бухгалтер»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г.к 2022 г.	
				тыс. руб.	%, (разы)
Выручка	21 840	27 000	34 925	+13 085	159,91
Расходы по обычным видам деятельности	21 907	27 123	31 559	+9 652	144,06
Прочие доходы	1012	1072	149	-863	14,72
Прочие расходы	677	500	267	-410	39,44
Налоги на прибыль (доходы)	225	272	343	+118	152,44
Чистая прибыль (убыток)	43	177	2 905	+2862	В 67,56 раз

1. Темпы роста и операционная эффективность. За анализируемый период выручка компании продемонстрировала совокупный прирост на 59,9% (с 21,84 до 34,93 млн руб.), что соответствует среднегодовому темпу прироста (CAGR) около 26%. Данная динамика существенно опережает темп роста операционных расходов (+44%), что свидетельствует о формировании положительного операционного левериджа и повышении общей операционной эффективности бизнес-модели. Рост выручки является индикатором успешной рыночной экспансии и расширения клиентского портфеля;

2. Кардинальное улучшение прибыльности. Наиболее значимым результатом является переход компании к устойчивой прибыльности. Чистая прибыль увеличилась в 67,6 раза – с маргинальных 43 тыс. руб. до 2 905 тыс. руб. Такой скачок указывает на преодоление точки безубыточности и выход на траекторию, где эффект масштаба начинает существенно влиять на финансовый результат;

3. Оптимизация структуры расходов. Анализ структуры затрат выявил две важные тенденции:

− сокращение прочих расходов на 60,6% (с 677 до 267 тыс. руб.), что говорит о проведенной работе по минимизации непрофильных и неэффективных издержек;

− снижение доли прочих доходов в общей выручке (с 4,6% до 0,4%) [1].

4. Налоговая нагрузка. Увеличение налога на прибыль на 52,4% является прямым следствием роста налогооблагаемой базы и соответствует стандартной практике для прибыльного растущего предприятия.

Далее проведем оценку рентабельности организации, данные представим в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ рентабельности ООО «Альфа Бухгалтер» за 2022-2024 гг.

Показатели рентабельности	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. к 2022 г. (+/-)
Рентабельность продаж	-0,3	-0,5	9,6	+9,9
Рентабельность продукции	-0,3	-0,5	9,6	+9,9
Рентабельность активов.	0,2	1,1	14,7	+14,5
Рентабельность собственного капитала	0,3	1,5	20,1	+19,8
Рентабельность оборотных активов	0,2	1,1	14,7	+14,5
Рентабельность инвестированного капитала	0,3	1,5	20,1	+19,8
Рентабельность перманентного капитала	0,3	1,5	20,1	+19,8

Динамика ключевых показателей рентабельности свидетельствует о преодолении «точки безубыточности» и переходе к стадии устойчивого прибыльного роста. Рентабельность продаж и продукции совершила скачок с отрицательных значений (-0,3% и -0,5%) до впечатляющих 9,6% в 2024 г. Это означает, что с каждого рубля выручки компания теперь получает почти 10 копеек чистой прибыли, что является отличным показателем для сектора услуг. Рост на 9,9 п.п. подтверждает радикальное улучшение операционной эффективности и ценовой политики [3]. Рентабельность активов (ROA) выросла в 73,5 раза – с 0,2% до 14,7%. Это свидетельствует о том, что руководство стало генерировать существенную прибыль с каждого рубля, вложенного в активы (оборудование, ПО, дебиторскую задолженность) [6]. Рентабельность капитала (ROE) показала еще более впечатляющую динамику – рост с 0,3% до 20,1% (увеличение в 67 раз). Для собственников и потенциальных инвесторов это главный сигнал: вложения в капитал компании стали чрезвычайно доходными. ROE на уровне 20,1% существенно превышает доходность альтернативных низкорисковых инвестиций и соответствует уровню успешных растущих компаний [9].

Совпадение значений ROE, ROIC и рентабельности перманентного капитала подтверждает, что рост обеспечен именно операционной эффективностью и использованием собственного капитала, а не спекулятивными факторами или временным сокращением инвестиций [5].

Далее перейдем к структуре имущества организации, данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Состав имущества и источников его формирования ООО «Альфа Бухгалтер»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение	
				2024 к 2022 г., тыс. руб.	Темп прироста, %
Актив					
Внеоборотные активы	–	–	–	–	–
Оборотные, всего	18 759	15 998	19 797	+1 038	+5,5
в том числе: запасы	10 768	10 673	10 606	-162	-1,5
денежные средства и их эквиваленты	3 609	1 004	2 669	-940	-26
Пассив					
Собственный капитал	12 572	11 565	14 470	+1 898	+15,1
Долгосрочные обязательства	1 842	–	–	-1 842	-100
Краткосрочные обязательства*, всего	4 345	4 433	5 327	+982	+22,6
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–
Кредиторская задолженность	4 345	4 433	5327	+982	+22,6
Итого	18 759	15 998	19 797	+1 038	+5,5

Отсутствие внеоборотных активов является характерной чертой бизнеса в сфере услуг и франчайзинга «1С». Компания не обременена дорогостоящим оборудованием или недвижимостью, что минимизирует амортизацию и повышает гибкость. Рост оборотных активов на 5,5% (на 1,038 млн руб.) при значительном росте выручки (на 60%) указывает на высокую оборачиваемость и эффективное управление оборотным капиталом [13]. Компания смогла резко нарастить обороты, не увеличивая пропорционально активы. Снижение запасов на 1,5% логично для IT-услуг, где нет материальных товарных запасов. Сокращение денежных средств на 26% или 940 тыс. руб. к 2022 г., но рост по сравнению с 2023 г. может свидетельствовать об активном реинвестировании прибыли в развитие бизнеса (маркетинг, софт, персонал), что соответствует фазе роста компании [18].

Устойчивый рост собственного капитала на 15,1% является положительным аспектом для инвестора. Рост происходит преимущественно за счет реинвестирования чистой прибыли (которая, как показал предыдущий анализ, выросла в 67 раз), что свидетельствует о сильной внутренней способности к самофинансированию [6].

Полное погашение долгосрочных обязательств к 2023 г., что существенно снижает финансовые риски и расходы на проценты, повысив свою инвестиционную привлекательность [8]. Умеренный рост краткосрочных обязательств на 22,6% (982 тыс. руб.) на фоне роста выручки говорит о том, что рост финансировался в основном за счет собственных средств, а не новых кредитов. Отсутствие краткосрочных заемных средств в структуре указывает на осторожную и консервативную финансовую политику [15].

Несмотря на очевидные позитивные тенденции в динамике прибыли и рентабельности, полная оценка инвестиционного потенциала компании и её готовности к масштабированию требует анализа более фундаментальных характеристик [12] – финансовой устойчивости и стабильности структуры капитала. Данные показатели определяют способность организации самостоятельно финансировать свою деятельность, противостоять рыночным колебаниям и привлекать заёмные средства на приемлемых условиях без угрозы потери платежеспособности [21]. В таблице 4 рассчитаем основные показатели финансовой устойчивости ООО «Альфа Бухгалтер».

Таблица 4 – Основные показатели финансовой устойчивости ООО «Альфа Бухгалтер»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. К 2022 г.
Коэффициент автономии	0,67	0,72	0,73	+0,06
Коэффициент финансового рычага	0,49	0,38	0,37	-0,12
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (СОС)	0,67	0,72	0,73	+0,06
Коэффициент маневренности собственного капитала	1,00	1,00	1,00	0,0
Коэффициент структуры заемного капитала	0,3	0,0	0,0	0,0
Коэффициент финансирования (платежеспособности)	2,03	2,61	2,72	+0,69
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,23	0,28	0,27	+0,04
Чистые активы	12 572	11 565	14 470	+1898
Коэффициент финансовой устойчивости	0,77	0,72	0,73	-0,04

Коэффициент автономии стабильно превышает 0,67 (норматив >0,5) и вырос до 0,73. Это означает, что более 73% активов компании профинансировано за счет собственных средств, что минимизирует риски.

Снижение зависимости от заемного капитала: коэффициент финансового рычага снизился с 0,49 до 0,37, что указывает на более консервативную и устойчивую структуру финансирования [16]. Идеальная обеспеченность оборотными средствами: значения коэффициентов обеспеченности СОС (0,67-0,73) и маневренности (1,0) находятся на высоком уровне. Компания полностью финансирует свои оборотные активы за счет собственного капитала и обладает максимальной гибкостью [23].

Полное устранение долгосрочного долга: коэффициент структуры заемного капитала упал до нуля, так как компания полностью погасила долгосрочные обязательства, что снизило финансовые риски**.**

Коэффициент финансовой устойчивости показывает долю источников финансирования, которые компания может использовать длительное время [14]. Несмотря на незначительное снижение (-0.04), значение стабильно превышает 0.7, что свидетельствует о высокой стабильности финансового положения и низкой зависимости от "коротких" дорогих кредитов [11]. Коэффициент финансирования демонстрирует, сколько рублей собственных средств приходится на 1 рубль привлеченных. Его рост с 2.03 до 2.72 является позитивным трендом. Это означает, что финансовая независимость компании и ее способность покрывать обязательства за счет собственного капитала значительно укрепились, что существенно снижает кредитные риски для потенциальных инвесторов и банков в рамках нового проекта [20].

Помимо оценки финансовой устойчивости компании также был проведен расчет эффекта финансового левериджа, позволяющий оценить влияние заемного капитала на рентабельность организации. Полученные значения изобразим графически на рисунке 1.

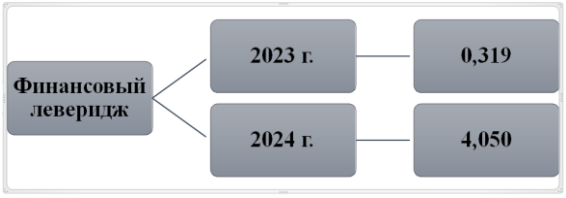


Рисунок 1 – Финансовый леверидж ООО «Альфа Бухгалтер» за 2023-2024 гг.

Так как финансовый леверидж показывает, как доля кредитных средств влияет на рентабельность оршганизации, полученные значения показателя свидетельствуют о наличии упущенной выгоды от использования заемного капитала [10].

Для расширения присутствия компании и взаимодействия с заказчиками предлагается инвестиционный проект – открытие центра цифрового бухгалтерского обслуживания «Альфа-1С: Кубань» в г. Краснодар.

Концепция: Открытие в 2026 г. в Краснодаре центра бухгалтерского аутсорсинга премиум-класса на базе экосистемы «1С» с фокусом на сельхозпроизводителей, логистические компании и растущий ИТ-сектор Кубани.

В таблице 5 представлено резюме проекта.

Таблица 5 – Резюме проекта

Параметр	Значение
Название проекта	Открытие в 2026 г. в Краснодаре центра бухгалтерского аутсорсинга премиум-класса на базе экосистемы «1С»
Цель проекта	Укрепление позиций на рынке аутсорсинга бухгалтерский услуг на юге России
Ожидаемый результаты	Запуск новых специализаций, связанных с агробухгалтерией, получение выручки за счет этого в динамике за 3 года проекта 89,2 млн.руб.
Первоначальные вложения	10 656 000 ₽
Источники финансирования	Собственные+ Заемные средства (банковский кредит)
Срок окупаемости	1,59 года
Рентабельность инвестиций	4,31 %
Внутренняя норма доходности, IRR	477,364 %
Риски проекта	1.Снижение спроса на комплексный аутсорсинг. 2.Ошибки в отраслевой специализации. 3 Усиление контроля ФНС за агросектором. 4. Изменения в лицензировании ПО 1с

Проведем анализ рынка Сочи и Краснодара, для обоснования инвестиционного решения, проверки гипотезы о синергии и адаптации бизнес-модели, данные представим в таблице 6.

Таблица 6 – сравнение рынка Сочи и Краснодара

Параметр	Сочи г.	Краснодар г.	Преимущество г. Краснодара
Количество МСП	≈39 500	≈128 000	+224%
Средний чек на бухгалтерские услуги	≈16 200 руб./мес.	≈23 500 руб./мес.	+45 %
Конкуренция (крупные игроки)	6	8	Конкурентная среда
Доля сельхозпредприятий	≈3%	≈28 %	Новый сегмент
Сезонность спроса	Высокая (туризм)	Умеренная	Стабильность
Аренда офиса (м2/мес.)	1200-1500руб.	900-1200 руб., аренда офиса в Губернском микрорайоне, площадь 150 кв.м.	-30 %

Для формирования инвестиционной оценки проекта необходимо определить объем первоначальных капитальных вложений, требуемых для запуска франчайзингового центра [4]. Основанием для расчета служат прямые затраты на создание операционной инфраструктуры, включая платеж по франшизе, подготовку помещения и приобретение основных средств. Сводная структура инвестиционных затрат, выступающая базисом для последующего дисконтирования денежных потоков, представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Капитальные затраты на открытие офиса бухгалтерского аутсорсинга

Направление	Сумма, руб.	Детализация
Франшиза и лицензии	1 700 000	Взнос 1С: 750000 руб. Лицензии ПО: 450000 руб. Сертификация: 500 000 руб.
Ремонт и дизайн офиса	1 350 000	Дизайн -проект 200 000 руб. (учтена средняя цена по г. Краснодару) Черновая отделка 750 000 руб. (рыночная цена 5000 руб./м2, с учетом площади офиса 150 м2) Электрика, слаботочные сети: 300 000 руб.
Офисная мебель и организация пространства	1 100 000	С учетом организации 8 рабочих мест для бухгалтеров: - Стол и кресло: 60 000 руб./комплект, итого 480 000 руб. (магазин Hoff) - Стол руководителя+кресло= 70 000 руб. (магазин Hoff) - Зона ресепшн (стойка+ 2 кресла) = 90 000 руб. - Мягкая зона для переговоров (диван + 2 кресла) = 120 000 руб. - Системы хранения (3 шкафа, 5 стеллажей) = 340 000 руб.
Техническое оснащение и ПК	2 050 000	- Ноутбуки (8 шт.) *85000 руб.=680 000 руб. (Dell 5540, закупка в магазине Ситилинк/ Мвидео) - МФУ (принтер+сканер+копир), 2 шт.*120 000 руб.= 240 000 руб. (Xerox VersaLink C7000)
Маркетинг старт	400 000	Сайт и SEO: (источник: средние цены digital – агентств Краснодара, таких как Boomdog и т.д.) - создание сайта- визитки с личным кабинетом клиента: 200 000 руб. - SEO- оптимизация под запросы «Бухгалтерские услуги Краснодар» 150 000 руб./год - Домен и хостинг: 50 000 руб.
Оборотные средства	4 056 000	Зарплата 6 месяцев: 3 120 000. Налоги и страховка: 936 000

На рисунке 2 представим состав и структуру капитальных затрат по проекту.

После определения структуры капитальных вложений и операционных затрат ключевым этапом финансового моделирования является построение прогноза доходной части. Прогнозирование выручки основано на детализации целевых рынков (аграрный сектор, логистика, общественное питание) [19]. Динамика ключевых количественных и качественных параметров, формирующих доходы проекта на горизонте планирования, представлена в таблице 8.

Динамика выручки, представленная в таблице, выше показывает потенциал масштабирования и захвата рыночной доли [24]. В таблице 9 рассмотрим затраты проекта и его прибыль.



Рисунок 2 – Состав и структура капитальных затрат по проекту

Таблица 8 – Финансовые показатели проекта в динамике за 2025-2027 гг.

Показатель	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
Количество клиентов	65	110	150	185	215
Средний чек	23 500	24 200	24 900	25 600	26 300
Выручка (млн. руб.), в том числе:	18 330	31 944	44 820	56 832	67 854
- Агробухгалтерия	8 248	15 972	23 306	30 122	36 641
- логистика	5 640	10 222	14 174	17 050	18 998
- ИТ-компании	2 820	5 111	6 723	8 525	10 178
- Общепит/ ритейл	1622	639	617	1 135	2 037

Таблица 9 – Затраты проекта по открытию офиса бухгалтерских услуг и его прибыль

Статья	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
Выручка	18 330 000	31 944 000	44 820 000	56 832 000	67 854 000
Операционные расходы В том числе:	11 210 000	17 246 000	21 584 000	25 802 000	29 414 000
Зарплата с налогами	4 056 000	4 056 000	4 461 000	4 907 000	5 398 000
Аренда	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000
Лицензии 1с	850 000	900 000	950 000	1000 000	1050 000
Маркетинг	400 000	600 000	700 000	800 000	90000
Административные	300 000	450 000	600 000	750 000	900 000
Налоги (кроме налога на прибыль)	1 224 000	2 130 000	3 213 000	4 335 000	5 556 000
Амортизация	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Прочие расходы	1 620000	6 350 000	8 900 000	11 250 000	12 850 000
Прибыль до налогообложения	7 120 000	14 698 000	23 236 000	31 030 000	38 440 000
Налог на прибыль, 25 %	1 780 000	3 675 000	5 809 000	7 758 000	9 610 000
Чистая прибыль	5 340 000	11 023 000	17 427 000	23 272 000	28 830 000

Таким образом, на основании данных, полученных выше, рассчитаем инвестиционные показатели эффективности, результаты представим в таблице 10. Ставка дисконтирования = 30% (включает в себя ключевую ставку ЦБ РФ и сопутствующие риски).

Таблица 10 – Показатели эффективности инвестиционного проекта

Год	Первоначальные затраты IC (тыс.руб.)	Денежный доход	Денежный расход	Денежный поток CF	Дисконтированный денежный поток	Дисконтированный доход нарастающим итогом
2025 г.	10 656 000	-	-	-	-	-
2026 г.	-	18 330 000	11 210 000	7 120 000	5 476 920	5 476 920
2027 г.	-	31 944 000	17 246 000	14 698 000	8 697 040	14 173 960
2028 г.	-	44 820 000	21 584 000	23 236 000	10 576 240	24 750 200
2029 г.	-	56 832 000	25 802 000	31 030 000	10 864 470	35 614 670
2030 г.	-	67 854 000	29 414 000	38 440 000	10 353 010	45 967 680

Расчет дисконтированного денежного потока:

2026=$\frac{7\ 120\ 000}{(1+0,30)^{\wedge}1}$= 5 476 920 руб.

2027=$\frac{14\ 698\ 000}{(1+0,30)^2}$= 8 697 040 руб.

2028 =$\frac{23\ 236\ 000}{(1+0,30)^3}$=10 576 240 руб.

2029=$\frac{31\ 030\ 000}{(1+0,30)^4}$= 10 864 470 руб.

2030=$\frac{38\ 440\ 000}{(1+0,30)^5}$= 10 353 010 руб.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о том, что проект имеет положительную экономическую эффективность в заданных временных рамках [24]. Первоначальные затраты составили 10 656 000 руб. в 2025 г. Начиная с 2026 г., денежные потоки становятся положительными, и после дисконтирования при ставке 30 %, общий дисконтированный денежный поток составил 45 967 680 руб. на конец 2030 г., что говорит о превышении доходов над расходами, а, значит, делает проект инвестиционно привлекательным [22].

Далее в таблице 11 отразим показатели эффективности.

Таблица 11 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Расчет	Значение
NPV	45 967 680- 10 656 000	35 311 680 тыс. руб.
DPP	1+(10 656 000-5 476920)/8 697 040	1,59 года
Рентабельность инвестиций	45 967 680 / 10 656 000	4,31 %
Совокупная чистая прибыль	Сумма чистой прибыли	85 892 тыс. руб.
PI	35 311 680/ 10 656 000	3,314
IRR	51,80+ (17 668 307,45 / (17 668 307,45+9 493 989, 381)*(706,04-51,80)	477,364%

Полученный срок окупаемости говорит о том, что капитальные затраты вернутся менее чем через 1, 59 лет, что минимизирует риски инвестора. NPV свидетельствует о том, что проект создает реальную экономическую стоимость, превышающую первоначальные вложения [17].

Далее рассчитаем внутреннюю норму доходности (IRR):

Средняя годовая прибыль за 2026-2030 гг. составила 17 178 400 руб.

Тогда IRR min= $\sqrt[5]{(17\,178\,400 * 5)/10656000}$ – 1 = 1,518 -1 = 0,518 или 51,8 %

IRR max= ((17 178 400* 5) / 10 656 000) - 1= 8,0604 – 1 = 7,0604 или 706,04 %

NPV1= $\frac{7\,120\,000}{(1+0{,}518)\text{^}1} + \frac{14\,698\,000}{(1+0{,}518)\text{^}2} + \frac{23\,236\,000}{(1+0{,}518)\text{^}3} + \frac{31\,030\,000}{(1+0{,}518)\text{^}4} + \frac{38\,440\,000}{(1+0{,}518)\text{^}5}$ - 10 656 000 =

4 690 382,082 + 6 378 443,309+ 6 642 721,628+ 5 843 791,19+ 4 768 969,24 - 10 656 000 =17 668 307,45

NPV2= = $\frac{7\,120\,000}{(1+7{,}0604)\text{^}1} + \frac{14\,698\,000}{(1+7{,}0604)\text{^}2} + \frac{23\,236\,000}{(1+7{,}0604)\text{^}3} + \frac{31\,030\,000}{(1+7{,}0604)\text{^}4} + \frac{38\,440\,000}{(1+7{,}0604)\text{^}5}$ - 10 656 000 = 882 932,1283+ 226 227, 3219+ 44 370, 2203+ 7 351, 1519+ 1 129 ,7970 – 10 656 000=- 9 493 989,381

IRR = 51,80+ (17 668 307,45 / (17 668 307,45+9 493 989, 381)*(706,04-51,80)= 477,364%

Ниже рассмотрим тарифные планы для нового офиса бухгалтерского аутсорсинга.

Таблица 12 – Тарифные планы для нового офиса бухгалтерского аутсорсинга

Тариф	Цена (руб./мес.)	Для кого	Включено
«Агро-Старт»	15 000	Фермеры, КФХ	Базовая отчетность, 1С: Агро, консультации 5ч/мес
«Агро-Профи»	35 000	Сельхозпредприятия	Полный учет, субсидии, кадастр, ЭДО
«Логист»	28 000	Транспортные компании	Учет ГСМ, таможня, ВЭД, транспортный налог
«ИТ-Проект»	25 000	IT- компании	Учет НИОКР, льготы по страховым взносам
«Бизнес- Премиум»	45 000	Сети, франшизы	Консолидированная отчетность, несколько юрлиц

Далее рассмотрим матрицу рисков, которая играет ключевую стратегическую и управленческую роль в данном проекте.

Таблица 13 – Матрица рисков

Риск	Вероятность	Влияние	Меры минимизации
Регуляторные изменения	Высокая	Высокое	Ежедневный мониторинг ФНС, подписка на 1С:ИТС Проф
Конкуренция со стороны банков	Средняя	Среднее	Специализация на сложных отраслях, партнерство с банками
Кибератаки на данные клиентов	Средняя	Высокое	Страхование киберрисков, резервное копирование в 1с облако
Дефицит кадров в Краснодаре	Низкая	Среднее	-
Сезонность агробизнеса	Высокая	Среднее	Диверсификация по отраслям, помесячная оплата услуг

Возможность синергии с действующим офисом ООО «Альфа-Бухгалтер» является ключевым преимуществом и драйвером экономической эффективности Краснодарского проекта. Рассмотрим эффекты синергии, данные представим в таблице 14.

Таблица 14 – Эффект синергии существующего офиса в г. Сочи и открывающегося центра в г. Краснодаре

Направление синергии	Экономический эффект (руб./год)	Описание
Совместные закупки лицензий 1С	450 000	Скидка 15% при закупке на 2 центра
Перекрестные продажи	1 200 000	Клиенты Сочи с бизнесом в Краснодаре и наоборот
Общие эксперты	800 000	Выездные аудиты, сложные консультации
Единая база знаний	300 000	Снижение затрат на обучение, шаблоны
Совместный маркетинг	600 000	Реклама в СМИ ЮФО, общие мероприятия
ИТОГО	3 350 000	

Таким образом, подводя итоги, стоит отметить, что открытие центра в Краснодаре – это стратегический шаг ООО «Альфа-Бухгалтер» по расширению доли влияния в зоне крупнейшего рынка Юга России с использованием наработанной в Сочи экспертизы и экосистемы 1С. Проведенное исследование подтвердило высокую инвестиционную привлекательность проекта по открытию центра «Альфа-1С: Кубань» в Краснодаре. Расчет ключевых показателей эффективности – положительное значение NPV (35 311 680 руб.), высокая внутренняя норма доходности (IRR 477,34%) и срок окупаемости 1,59 года – демонстрирует устойчивую экономическую целесообразность вложений в размере 10 056 000 руб.

Источники:

1. Аджиев Д. О., Салова А. А. Методы и сущность планирования инвестиционной деятельности в организации // Вектор экономики. – 2023. – № 3 (69). – EDN MUIWHW.
2. Бондалетова Н. Ф. Экономика инвестиций: учебное пособие. - Москва: РТУ МИРЭА. 2022. 115 с. - Текст: электронный // Лань: электроннобиблиотечная система.
3. Бурдина А. А., Бондаренко А. В. Методический подход к экономическому анализу комплексной эффективности проекта // Экономика устойчивого развития. – 2021. –№ 3 (39). – С. 169-174. – EDN DQVQTN.
4. Водянников, В. Т. Экономическая оценка инвестиционных проектов в агроинженерии : учебное пособие для вузов / В. Т. Водянников. – Санкт-Петербург : Лань, 2022. - 268 с.
5. Воронкова, М. С. Разработка бизнес-планов реальных инвестиционных проектов / М. С. Воронкова // Научное обозрение:

актуальные вопросы теории и практики : сборник статей XV Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 января 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 111-113. – EDN EBTKRP.
6. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Д. В. Кузнецов [и др.]; под общ. ред. Д. В. Кузнецова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. –289 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13779-8.
7. Куликов, А. С. Финансовое моделирование инвестиционных проектов / А. С. Куликов // XXXVI международные Плехановские чтения: Сборник статей аспирантов и молодых ученых, Москва, 30–31 марта 2023 года. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. – С. 262-265. – EDN GTECGM.
8. Куриков В. М., Ташланова Ю. В. Методология оценки инвестиционной привлекательности региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5. – С. 99-100.
9. Лубкова Э. М. Инвестиции: учебно-методическое пособие. - Кемерово: КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева. 2018. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. С. 43.
10. Обеспечение устойчивого развития организаций аграрного сектора : Коллективная монография / Н. В. Липчиу, А. В. Захарян, Ю. С. Шевченко [и др.] ; Под редакцией Н.В. Липчиу. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2014. – 170 с.
11. Оценка основных механизмов формирования финансовой устойчивости развития организаций аграрного сектора экономики Краснодарского края : Коллективная монография / В. В. Бут, И. М. Блохина, О. Ф. Бочарова [и др.] ; Под редакцией Н.В. Липчиу. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет, 2013. – 87 с. – (90 лет Кубанскому ГАУ). – EDN VLUSNL.
12. Оценка эффективности государственной инвестиционной политики сельского хозяйства Краснодарского края / А. А. Халяпин, Д. В. Фролов, М. А. Мордовин, Е. А. Полторацкий // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2(175). – С. 153-159. – DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.025. – EDN LXNBNJ.
13. Оценка эффективности инвестиционного проекта (на примере АО Фирма «Агрокомплекс» им. Н. И. Ткачева) / Д. В. Швецова, С. А. Ляшенко, А. В. Левченко [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 3, № 5(158). – С. 153-166. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.03.019. – EDN QCZFMG.
14. Пискарева, А. В. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов согласно аналитике цифровой платформы «Инвестиционные проекты России» / А. В. Пискарева, В. В. Филатов // Форум. Серия: Роль науки и образования в современном информационном обществе. – 2024. – № S3(32). – С. 195-199. – EDN ISCRTS.
15. Прогнозы и сценарии развития отраслей АПК России / А. А. Халяпин, А. Д. Красуля, Т. А. Тарчоков, Н. С. Шукалов // Экономика и предпринимательство. – 2025. –№ 2(175). – С. 681-687. – DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.123. – EDN YKLZHU.
16. Совершенствование инструментов государственного экономического регулирования АПК Краснодарского края / В. И. Гайдук, А. А. Халяпин, И. В. Заднепровский, Н. В. Гайдук // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2010. – № 25. – С. 19-26. – EDN MWEOMZ.
17. Стахеева Л.М., Горбунова О.С., Петрякова С.В. Инвестиции в сельское хозяйство как дополнительные финансовые ресурсы. // В сборнике: «Актуальные проблемы социально-гуманитарных дисциплин». Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 75-летию доктора юридических наук, профессора Б. А. Воронина. 2021. С. 395-402.
18. Стахеева, Л. М. Оценка эффективности инвестиционных проектов / Л. М. Стахеева // Социально-гуманитарные наука и образование: новые подходы, проблемы, решения : Материалы Всероссийской национальной научно-практической конференции, Екатеринбург, 11 апреля 2023 года. – Екатеринбург, 2023. – С. 198-202. – EDN OILAQP.
19. Халиков М. А., Хечумова Э. А., Шардин А. А. Методология учета и оценки рисков производственной и финансовой сфер деятельности предприятия // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2010. – № 23. – С. 165–180.
20. Халяпин, А. А. Направления повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предпринимательских структур АПК Краснодарского края / А. А. Халяпин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2013. – Т. 8, № 4(30). – С. 43-49. – DOI 10.12737/2432. – EDN RZAYXF.
21. Халяпин, А. А. Особенности использования методики оценки camels при оценке инвестиционной привлекательности банка с точки зрения инвестора / А. А. Халяпин, А. Ю. Юркевич, М. С. Кочка // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 27(1). – С. 215-221. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-00038. – EDN NWAFWE.
22. Халяпин, А. А. Оценка инвестиционного риска при реализации инвестиционных проектов / А. А. Халяпин, Т. В. Стрельцова, П. А. Захарченко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 2(46). – С. 316-322. – EDN XTZRBF.
23. Халяпин, А. А. Формирование механизма государственного регулирования устойчивого развития предпринимательских структур Краснодарского края / А. А. Халяпин // Инженерный вестник Дона. – 2012. – № 4-2(23). – С. 42. – EDN PVJCLL.
24. Халяпин, А. Модернизация аграрного сектора экономики в современных условиях / А. Халяпин // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2012. – № 4. – С. 7-9. – EDN PCHHGH.

Е.В. Хомутова – к.э.н., доцент кафедры управления инновациями, Российский технологический университет (РТУ МИРЭА), Москва, Россия, khomutova.e.v@mail.ru,

E.V. Khomutova – candidate of economics, associate professor, department of innovation management, Russian University of Technology (RTU MIREA), Moscow, Russia.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ И РЕГУЛЯТОРНЫЕ ВЫЗОВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ
FINANCIAL RISKS AND REGULATORY CHALLENGES OF THE DIGITAL FINANCIAL ASSETS MARKET DEVELOPMENT

Аннотация. Цифровые финансовые активы (ЦФА) стали одним из наиболее динамично развивающихся сегментов глобального финансового рынка, трансформируя традиционные представления о ликвидности, посредничестве и трансграничном движении капитала. Однако стремительное развитие этого рынка сопровождается накоплением системных рисков и формированием «регуляторного разрыва» между инновациями и регуляторным потенциалом. В настоящей статье на основе анализа российского и зарубежного опыта систематизированы ключевые финансовые риски рынка ЦФА: кредитные (реализовавшиеся в серии дефолтов 2024-2025 гг.), операционные и кибер-риски, риски фрагментации ликвидности. Особое внимание уделено регуляторным вызовам, включая проблему гармонизации подходов KYC/AML, неопределенность статуса гибридных инструментов и необходимость формирования стандартов аудита смарт-контрактов. Обоснованы приоритетные направления совершенствования регулирования: внедрение механизмов сегрегации активов, развитие специализированной эмиссионной инфраструктуры и оптимизация налогообложения. Сделан вывод о том, что развитие рынка ЦФА требует смены парадигмы регулирования – от реактивного (ликвидация последствий) к проактивному (управление рисками на основе стандартизации).

Abstract. Digital Financial Assets (DFAs) have become one of the most dynamically developing segments of the global financial market, transforming traditional ideas about liquidity, intermediation, and cross-border capital flows. However, the rapid development of this market is accompanied by the accumulation of systemic risks and the formation of a "regulatory gap" between innovations and supervisory capabilities. Based on the analysis of Russian and foreign experience, this article systematizes the key financial risks of the DFA market: credit risks (realized in the series of defaults in 2024-2025), operational and cyber risks, and liquidity fragmentation risks. Special attention is paid to regulatory challenges, including the problem of harmonizing KYC/AML approaches, the uncertainty of the status of hybrid instruments, and the need to form standards for smart contract auditing. Priority areas for improving regulation are substantiated: the introduction of asset segregation mechanisms, the development of specialized emission infrastructure, and tax optimization. It is concluded that the development of the DFA market requires a paradigm shift in regulation – from reactive (eliminating consequences) to proactive (risk management based on standardization).

Ключевые слова: цифровые финансовые активы, финансовые риски, дефолты, киберриски, токенизация, ликвидность, смарт-контракты.

Keywords: digital financial assets, financial risks, defaults, cyber risks, tokenization, liquidity, smart contracts.

Введение

Формирование рынка цифровых финансовых активов знаменует собой переход финансовой системы к новому технологическому укладу, основанному на распределенных реестрах и смарт-контрактах. В России легализация ЦФА произошла с принятием Федерального закона "О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 31.07.2020 N 259-ФЗ, что позволило запустить процесс токенизации реальных активов. По итогам 2025 года совокупный объем размещенных ЦФА достиг 1 220 млрд рублей, увеличившись почти в 7 раз по сравнению с предыдущим годом (175 млрд рублей в 2024 году). Количество выпусков возросло с 228 до 1 960, а число эмитентов увеличилось с 61 до 192. Операторская инфраструктура расширилась до 19 платформ, включенных в реестр Банка России [10]. Кумулятивный эффект стремительной экспансии ЦФА на российском финансовом рынке привел к тому, что национальная регуляторная система столкнулась с феноменом «регуляторного разрыва», когда темпы развития технологий и рыночных практик опережают способность надзорных органов своевременно адаптировать нормативную базу. В России данный разрыв приобрел специфические черты, обусловленные как молодостью самого института ЦФА, так и особенностями текущей макроэкономической ситуации.

Особая актуальность настоящего исследования для российской экономической науки и практики регулирования продиктована качественно новым этапом эволюции национального рынка ЦФА. До 2024 года рынок характеризовался отсутствием дефолтов, что создавало иллюзию безубыточности цифровых инструментов и способствовало завышенным ожиданиям инвесторов. Однако серия дефолтов по ЦФА, зафиксированная во второй половине 2024 – первом полугодии 2025 года, стала первой стресс-проверкой сложившейся модели рынка.

Данные события поставили под сомнение эффективность существующей модели защиты прав владельцев ЦФА. В отличие от классического рынка ценных бумаг, где механизмы взыскания задолженности отлажены десятилетиями, на рынке ЦФА инвестор столкнулся с невозможностью оперативной реализации залогового обеспечения и отсутствием законодательно закрепленных процедур санации эмитента, чьи обязательства удостоверены токенами.

Целью настоящей статьи является комплексный анализ финансовых рисков рынка ЦФА и идентификация ключевых регуляторных вызовов, требующих первоочередного решения для обеспечения устойчивости формирующегося сегмента финансового рынка.

На основе анализа актуальных эмпирических данных сформулирована **гипотеза исследования**: серия дефолтов на российском рынке ЦФА в 2024-2025 гг. обусловлена не столько макроэкономической конъюнктурой (высокая ключевая ставка), сколько институциональным «регуляторным разрывом» – несоответствием существующей модели надзора и защиты прав инвесторов специфической природе цифровых активов. Устранение данного разрыва возможно не через точечные запреты, а через внедрение стандартизированных требований к андеррайтингу эмитентов, обязательный аудит смарт-контрактов и создание механизмов сегрегации активов, что позволит снизить уровень дефолтности до показателей, сопоставимых с классическим рынком долговых финансовых инструментов.

Основная часть

Цифровые финансовые активы представляют собой новый класс финансовых инструментов, легализованных в Российской Федерации Федеральным законом № 259-ФЗ. Согласно закону, ЦФА – это цифровые права, включающие денежные требования, права участия в капитале, возможность осуществления прав по ценным бумагам и требование передачи эмиссионных ценных бумаг.

Экономическая природа ЦФА характеризуется сущностной двойственностью. С одной стороны, они выполняют функции традиционных финансовых инструментов (привлечение капитала, удостоверение прав). С другой – форма существования в виде токенов в распределенных реестрах придает им свойства криптовалют: трансграничность, псевдонимность, зависимость от технологической инфраструктуры. Данная двойственность создает эффект «наложения рисков»: классические финансовые риски (кредитные, рыночные) дополняются операционно-технологическими (кибератаки, уязвимости смарт-контрактов) и правовыми (регуляторная неопределенность) [3].

Теоретический анализ природы цифровых финансовых активов и особенностей их функционирования позволяет выделить пять основных категорий рисков, присущих данному классу инструментов: кредитные, рыночные, ликвидности, операционные (включая киберриски) и правовые (регуляторные). Представленная классификация отражает двойственную природу ЦФА, сочетающих свойства традиционных финансовых инструментов и технологических продуктов, функционирующих в распределенных реестрах.

Кредитный риск представляет собой риск неисполнения или ненадлежащего исполнения эмитентом обязательств перед владельцами цифровых свидетельств. По своей экономической сути данный риск аналогичен кредитному риску на традиционном рынке долговых инструментов, однако приобретает специфические черты в контексте ЦФА.

Во-первых, эмитентами ЦФА часто выступают компании из сектора малого и среднего предпринимательства, не имеющие публичной кредитной истории и не проходящие процедуру листинга, характерную для фондового рынка. Во-вторых, отсутствие унифицированных стандартов андеррайтинга и раскрытия информации создает ситуацию, при которой оценка кредитоспособности эмитента остается на усмотрение оператора информационной системы. В-третьих, механизмы взыскания залогового обеспечения по ЦФА находятся в стадии формирования, что подтверждается разъяснениями Банка России о подходах к оценке рисков по цифровым финансовым активам [7].

Как показала практика российского рынка 2024-2025 гг., именно кредитные риски стали основным источником потерь для инвесторов: серия дефолтов затронула компании из различных секторов – от автодилеров до агропромышленных предприятий, причем большинство эмитентов-дефолтеров не имели публичных кредитных рейтингов [5, 8].

Рыночный риск связан с возможным изменением стоимости ЦФА под влиянием макроэкономических факторов, колебаний спроса и предложения, а также изменения общих условий функционирования финансового рынка. Для цифровых активов характерна повышенная волатильность по сравнению с традиционными инструментами, что обусловлено как относительно невысокой ликвидностью, так и чувствительностью к регуляторным новостям.

Важной особенностью рыночного риска ЦФА является наличие так называемых «тяжелых хвостов» распределения доходности – ситуация, при которой вероятность экстремальных колебаний цены существенно выше, чем предсказывают классические модели нормального распределения. Это означает, что стандартные методы оценки риска, разработанные для традиционных финансовых рынков, могут систематически занижать реальный уровень рыночного риска применительно к цифровым активам.

Кроме того, рыночный риск ЦФА усиливается отсутствием развитого вторичного обращения и фрагментарностью рынка: цена актива, сформированная на изолированной платформе оператора, может не отражать его справедливую стоимость и существенно отклоняться от цен аналогичных инструментов на других платформах.

Риск ликвидности заключается в невозможности быстрой продажи ЦФА по цене, близкой к справедливой, либо в существенных потерях при его реализации. На российском рынке данный риск приобрел системный характер в силу особенностей его инфраструктурной организации.

Операции с ЦФА осуществляются преимущественно на платформах операторов информационных систем, которые слабо связаны между собой. Отсутствие механизмов межоператорских переводов токенов означает, что инвестор не может продать ЦФА, приобретенный на одной платформе, на другой – рынок представляет собой совокупность изолированных «токен-клубов». Это противоречит базовому принципу финансового рынка, требующему конкурентного ценообразования и свободного перетока капитала.

Дополнительным фактором, усугубляющим риск ликвидности, выступает преобладание краткосрочных инструментов: более половины выпусков имеют срок обращения менее месяца, а значительная их часть погашается в течение нескольких дней. Инвесторы предпочитают удерживать ЦФА до погашения, а не торговать ими на вторичном рынке, что консервирует проблему низкой ликвидности.

Операционные риски связаны с функционированием технологической инфраструктуры рынка ЦФА и включают несколько уровней потенциальных угроз.

На уровне протокола риски обусловлены возможными уязвимостями кода смарт-контрактов, которые обеспечивают исполнение обязательств по ЦФА. Ошибки в коде или преднамеренно заложенные в него уязвимости могут привести к некорректному исполнению условий выпуска, блокировке средств или их утрате. При

этом обязательный аудит кода смарт-контрактов для выпусков, предназначенных для неквалифицированных инвесторов, в настоящее время законодательно не закреплен.

На уровне платформы (оператора информационной системы) риски связаны с возможными сбоями в работе инфраструктуры, компрометацией ключей доступа, а также с концентрацией рынка. Российский рынок ЦФА высококонцентрирован: на трех крупнейших операторах приходится более 70% всех размещений. Такая концентрация создает эффект «точки единого отказа» – сбой в работе одного крупного оператора может парализовать значительную долю рынка и заблокировать активы тысяч инвесторов.

Киберриски представляют собой отдельную категорию, связанную с преднамеренными атаками на инфраструктуру. Зарубежный опыт показывает, что потери инвесторов от реализации киберрисков могут быть существенными, особенно в периоды рыночной турбулентности. Основные угрозы связаны с уязвимостью мостов между различными блокчейн-системами и атаками на платформы операторов.

Правовые риски обусловлены неопределенностью или нестабильностью нормативно-правового регулирования рынка ЦФА. Данная категория рисков является специфической для цифровых активов, поскольку их правовой статус находится в стадии формирования как в России, так и в большинстве зарубежных юрисдикций.

Первый аспект правовых рисков связан с неполнотой законодательного регулирования. Несмотря на принятие Федерального закона № 259-ФЗ, многие вопросы остаются неурегулированными: порядок защиты прав владельцев ЦФА в случае банкротства эмитента или оператора, механизмы взыскания залогового обеспечения по цифровым свидетельствам, правила сегрегации активов клиентов от активов посредников.

Второй аспект касается трансграничного характера цифровых активов. Поскольку распределенные реестры по своей природе не признают государственных границ, возникает коллизия между национальным законодательством и глобальным характером инфраструктуры. Отсутствие гармонизации правил KYC/AML (идентификации клиентов и противодействия отмыванию денег) создает возможности для регуляторного арбитража, когда эмитенты выбирают юрисдикцию с наиболее мягкими требованиями.

Третий аспект связан с налоговой неопределенностью. Действующее законодательство не дает однозначных ответов на вопросы о порядке налогообложения доходов от ЦФА, моменте возникновения налогового обязательства, возможности применения льгот по долгосрочному владению. Эта неясность сдерживает приход на рынок институциональных инвесторов, для которых налоговые риски являются серьезным барьером.

Наконец, существует риск *изменения «правил игры»* в процессе обращения активов. Регуляторная практика в сфере цифровых финансовых активов быстро развивается, и ужесточение требований (например, к раскрытию информации или к кругу допустимых инвесторов) может существенно повлиять на стоимость и ликвидность уже выпущенных ЦФА.

Представленная классификация очерчивает круг угроз, с которыми сталкиваются участники рынка ЦФА. Однако идентификация рисков – лишь первый этап исследования. Для их количественной и качественной оценки, прогнозирования и разработки мер минимизации необходим соответствующий методологический инструментарий. Обратимся к анализу теоретических подходов, составляющих основу современной методологии исследования рисков цифровых финансовых активов.

Теоретическая база исследования формируется на стыке нескольких научных направлений (таблица 1):

Таблица 1 – Теоретические подходы к анализу рисков ЦФА

№	Подход	Ключевые идеи	Применение к анализу ЦФА
1	Институциональный подход	Качество институциональной среды определяет уровень рисков; понятие «регуляторного разрыва»	Объясняет риски несовершенством нормативной базы и надзорных механизмов
2	Теория асимметрии информации (Акерлоф)	Неравномерное распределение информации между участниками	Отсутствие унифицированных требований к раскрытию информации ведет к завышенной оценке и дефолтам
3	Теория сложных систем	Анализ уязвимостей распределенной инфраструктуры	Выявляет риски компрометации узлов, несовместимости платформ, межсетевого взаимодействия

Представленная систематизация теоретических подходов позволяет сделать вывод о том, что исследование рисков цифровых финансовых активов требует междисциплинарного синтеза. Ни один из классических подходов в отдельности не способен полностью объяснить природу уязвимостей рынка ЦФА. Если институциональный подход раскрывает причины «регуляторных разрывов», а теория информации объясняет механизмы возникновения кредитных рисков, то теория сложных систем предоставляет инструментарий для анализа операционных сбоев. Следовательно, методология оценки рисков ЦФА должна строиться на интеграции выделенных подходов с обязательной адаптацией математического аппарата к специфике распределенных реестров [3, 4].

Изложенные теоретические положения – о многообразии рисков и подходах к их анализу – требуют эмпирической верификации. Переход от теоретического анализа к эмпирическому исследованию позволяет выявить, каким образом описанные выше риски материализуются на практике. Анализ динамики российского рынка цифровых финансовых активов в 2024-2025 гг. демонстрирует, что фаза экстенсивного роста сменилась периодом стресс-тестирования, в ходе которого обнажились системные уязвимости. Рассмотрим основные категории рисков, проявившие себя в указанный период.

До 2024 года рынок ЦФА в России характеризовался отсутствием дефолтов, что создавало иллюзию безубыточности цифровых инструментов и способствовало завышенным ожиданиям инвесторов. Однако ситуация качественно изменилась во второй половине 2024 – первом полугодии 2025 года. Первый дефолт был зафиксирован в конце 2024 года, когда индивидуальный предприниматель не исполнил обязательства по выпуску ЦФА,

обеспеченному земельным участком площадью 600 кв. метров. Данный случай, произошедший на платформе «Токеон», носил во многом экспериментальный характер – отрабатывался механизм судебного взыскания залогового имущества по цифровым свидетельствам. Массовые дефолты начались летом 2025 года. В конце июня новосибирская сеть автосалонов «Автосити» объявила о неспособности исполнить обязательства перед инвесторами на сумму около 200 млн рублей, объяснив это высокой ключевой ставкой и спадом на рынке подержанных автомобилей. Компания предложила инвесторам реструктуризацию – обмен проблемного выпуска с доходностью 20,5% на новый с доходностью 18% и погашением в 2028 году.

К концу 2025 года число дефолтов достигло 11, затронув 10 эмитентов. Совокупный объем неисполненных обязательств составил 495 млн рублей. Примечательно, что 10 из 11 дефолтов пришлись на выпуски без обеспечения, что подтверждает вывод о критической важности залоговых механизмов. Хотя доля дефолтных выпусков составляет лишь 0,5% от общего количества, эксперты отмечают важность этого сигнала для рыночной дисциплины [5].

Анализ дефолтов позволяет выделить несколько системных факторов. Во-первых, макроэкономическое давление. Высокая ключевая ставка, сохраняющая жесткие кредитные условия в экономике, оказывает давление на эмитентов, большинство из которых представляют сектор малого и среднего предпринимательства, традиционно находящийся в зоне повышенного кредитного риска. Во-вторых, отсутствие стандартов андеррайтинга. Ключевой проблемой, выявленной в ходе первой волны дефолтов, стало отсутствие унифицированных требований к оценке кредитоспособности эмитентов. Действующие правила позволяют компаниям размещать ЦФА без получения кредитного рейтинга – скоринг остается на усмотрение оператора информационной системы (ОИС), размещающего выпуск.

Проблема отсутствия независимой оценки кредитоспособности остается острой: к концу 2025 года лишь 42% эмитентов имели кредитный рейтинг. При этом среди эмитентов, привлекавших средства на срок более месяца, доля имеющих рейтинг была существенно выше. Важно отметить, что из 10 эмитентов, допустивших дефолт в 2025 году, только один имел кредитный рейтинг на момент размещения [10]. Как отмечается в комментариях провайдера [8], «отсутствие рейтинга означает, что нет независимой оценки платежеспособности эмитента. Инвесторы вынуждены полагаться только на раскрываемую эмитентом или ОИСом информацию, которая может быть неполной или приукрашенной». Компании, допустившие дефолт, не имели публичных кредитных рейтингов и не публиковали свою отчетность в объеме, достаточном для объективной оценки рисков.

Также одной из наиболее серьезных проблем российского рынка ЦФА является критически низкая ликвидность вторичного обращения, что в научной литературе получило название «парадокса ликвидности» [9]. Суть парадокса заключается в следующем: инструмент, технологически созданный для повышения оборачиваемости активов (токены могут дробиться, передаваться мгновенно, торговаться круглосуточно), в реальности используется как неликвидный аналог депозита или облигации с удержанием до погашения. Причины фрагментации рынка носят структурный характер. Операции с ЦФА в России преимущественно осуществляются на платформах операторов информационных систем (ОИС), а не на традиционных биржах. При этом 17 платформ слабо связаны между собой – отсутствуют механизмы межоператорских переводов токенов, что означает невозможность продать ЦФА, купленный на одной платформе, на другой. Для сделок за пределами блокчейна конкретной системы существуют операторы обмена (в реестре Банка России зарегистрированы Московская биржа и СПБ Биржа), однако это не отменяет того факта, что рынок остается по преимуществу «платформенным» [5].

Более 98% выпусков приходится на простые денежные требования – фактически краткосрочные долговые инструменты, которые инвесторы предпочитают держать до погашения. Отсутствие маркет-мейкеров, недостаточная глубина рынка, высокие спреды там, где торги вообще происходят – все это делает вторичную продажу экономически невыгодной: проще дождаться погашения, чем продавать с дисконтом [5].

Срочная структура рынка претерпела существенные изменения под влиянием макроэкономической ситуации. Средневзвешенный срок размещения ЦФА сократился с 74 дней в первом квартале до 55 дней в четвертом квартале 2025 года. Одновременно наблюдался рост доходности: средневзвешенная доходность ЦФА увеличилась с 19% в первом полугодии до 21,5% во втором полугодии, следуя за траекторией ключевой ставки. [10]. Данная тенденция, с одной стороны, отражает адаптацию участников к высокой ключевой ставке и стремление минимизировать процентные риски, с другой – свидетельствует об отсутствии развитого вторичного обращения и восприятии ЦФА как инструмента краткосрочного размещения ликвидности, а не как инвестиционного актива.

Операционные риски на рынке ЦФА связаны с функционированием технологической инфраструктуры и деятельностью операторов информационных систем. Исследователи выделяют три уровня генерации таких рисков: уровень протокола (уязвимости кода смарт-контрактов), уровень платформы (оператор информационной системы) и внешний уровень (регуляторный арбитраж и кибератаки).

Несмотря на увеличение числа ОИС до 17, рынок остается высококонцентрированным: на трех крупнейших операторах («А-Токен», «Токеон» и «НРД») приходится 72% всего объема размещений. Три платформы – А-Токен (Альфа-Банк), Мастерчейн и Сбербанк – контролируют около 85% рынка [5]. Такая концентрация создает эффект «точки единого отказа»: компрометация ключа доступа или сбой в работе одного крупного оператора может парализовать значительную долю рынка. Уровень клиентского сервиса и технической реализации сильно различается: от возможности покупки ЦФА прямо с брокерского счета до необходимости долгих переводов через промежуточные счета. Отсутствие единых стандартов взаимодействия между платформами и унифицированных протоколов обмена данными затрудняет формирование целостной рыночной инфраструктуры.

Существенные риски сосредоточены в неаудированном коде смарт-контрактов, которые обеспечивают исполнение обязательств по ЦФА [4]. Ошибки в коде или заложенные в него уязвимости могут привести к некорректному исполнению условий выпуска, блокировке средств или их утрате. При этом обязательный аудит кода смарт-контрактов для выпусков, предназначенных для неквалифицированных инвесторов, в настоящее время законодательно не закреплен. Зарубежный опыт показывает, что потери инвесторов от реализации киберрисков составляют в среднем 0,39% стоимости портфеля в год, однако в периоды рыночной турбулентности этот показатель может удваиваться [3]. Основные угрозы связаны с уязвимостью мостов между различными блокчейн-системами и неаудированным кодом.

Первая волна дефолтов, в свою очередь, обнажила фундаментальную проблему: правовые механизмы защиты инвесторов существенно отстают от технологического развития рынка ЦФА. В отличие от классического рынка ценных бумаг, где процедуры взыскания задолженности, банкротства и компенсации потерь отлажены десятилетиями, на рынке ЦФА инвестор столкнулся с отсутствием законодательно закрепленных процедур урегулирования прав владельцев ЦФА. В случае банкротства эмитента или оператора платформы пока не определено, как на практике защищаются интересы владельцев ЦФА, особенно если базовый актив находится вне юрисдикции эмитента или токенизация осуществлялась с участием третьей стороны. Отсутствие четких правил сегрегации цифровых активов клиента от активов посредства приводит к тому, что инвестор несет риск не только обесценения актива, но и банкротства платформы, на которой этот актив учитывается [4].

Действующее законодательство не дает однозначных ответов на базовые вопросы налогообложения: как учитывать доход от ЦФА, в какой момент возникает налоговое обязательство. С 1 января 2026 года вступили в силу новые требования к декларированию доходов от цифровых активов: для физических лиц введена обязательная отчетность по форме 3-НДФЛ, для организаций – отдельный Лист 05.1 в декларации по налогу на прибыль [2]. Однако ключевая проблема налоговой дискриминации долговых ЦФА сохраняется: эмитенты не могут учитывать проценты по ним в общей налоговой базе. Законопроект, устраняющий этот «налоговый арбитраж» между ЦФА и классическими облигациями, находится на согласовании в Минфине и может быть принят задним числом с 1 января 2026 года.

Несмотря на отдельные дефолты, эксперты пока не видят накопления системных рисков на рынке ЦФА. Как отмечает представитель Банка России, «наблюдаемая практика показывает, что ОИС в таких ситуациях активизируют взаимодействие с эмитентами, способствуют переговорам о погашении долга и реструктуризации обязательств перед инвесторами. Некоторые операторы также предоставляют инвесторам поддержку, включая содействие в организации судебной защиты их интересов» [6].

Проведенный анализ эмпирических данных о реализации финансовых рисков на российском рынке цифровых финансовых активов в 2024-2025 гг. позволяет перейти к исследованию институциональных причин сложившейся ситуации. Если риски являются формой проявления рыночных дисбалансов, то регуляторные вызовы представляют собой те системные проблемы правового и надзорного характера, которые либо порождают данные риски, либо препятствуют их эффективной минимизации.

Рассмотрим ключевые регуляторные вызовы, требующие первоочередного решения для обеспечения устойчивого развития рынка ЦФА в России.

Одним из фундаментальных регуляторных вызовов, с которым сталкиваются все юрисдикции, внедряющие цифровые инновации, является коллизия между национальным законодательством и глобальной природой распределенных реестров. Цифровые финансовые активы по своей технологической сути не признают государственных границ – токены, выпущенные в российской информационной системе, потенциально могут обращаться на глобальных рынках, а иностранные инвесторы – приобретать российские ЦФА. Данная особенность создает сложности в нескольких измерениях. Во-первых, проблема юрисдикции при дефолтах иностранных эмитентов. Действующее российское законодательство предусматривает механизм «онбординга» иностранных ЦФА, позволяя приобретать токены, выпущенные в других правовых системах, на российской инфраструктуре. Однако остается открытым вопрос: как обеспечить защиту прав российских инвесторов при дефолте эмитента, зарегистрированного в другой стране? Возможность судебного взыскания за пределами России существенно ограничена, а механизмы международного сотрудничества по признанию решений национальных судов в сфере цифровых активов находятся в зачаточном состоянии.

Во-вторых, отсутствие гармонизации правил идентификации (KYC/AML). В разных юрисдикциях действуют различные требования к идентификации клиентов и противодействию отмыванию доходов. Это создает возможности для регуляторного арбитража, когда эмитенты выбирают юрисдикцию с наиболее мягкими требованиями, а инвесторы – с наименьшим налоговым бременем. Российские операторы информационных систем, соблюдающие требования национального законодательства, оказываются в неравной конкурентной позиции по сравнению с зарубежными платформами.

В-третьих, проблема псевдонимности как барьер для правоприменения. Технология распределенных реестров позволяет участникам взаимодействовать под цифровыми идентификаторами, не раскрывающими их личность напрямую. Если такой псевдонимный участник (например, иностранный инвестор) нарушает условия выпуска ЦФА или оказывается вовлеченным в мошеннические действия, установление его реальной личности и привлечение к ответственности существенно затрудняются.

Как отмечается в исследованиях, псевдонимность создает «разрыв KYC/AML» – регуляторы требуют знать, кто именно совершает операции, но технологическая архитектура допускает сокрытие конечных

бенефициаров [3, 4]. Это требует выработки баланса между приватностью участников и возможностями надзорных органов по контролю за финансированием незаконной деятельности.

Ключевым трендом 2025-2026 гг. становится интеграция ЦФА в традиционную финансовую инфраструктуру. Банк России выступил с рядом инициатив, направленных на расширение инвесторской базы и повышение ликвидности рынка, включая допуск брокеров и управляющих компаний к операциям с ЦФА, а также разрешение на включение этих активов в состав паевых инвестиционных фондов (ПИФов).

Однако данная интеграция требует решения фундаментальной правовой проблемы: сегрегации цифровых активов клиента от активов посредника. В традиционном финансовом рынке действует принцип обособленности: средства и ценные бумаги клиентов хранятся отдельно от собственных средств брокера или управляющей компании. При банкротстве посредника активы клиентов не включаются в конкурсную массу и подлежат возврату владельцам.

На начало 2026 года эта проблема признана на законодательном уровне: Банк России официально заявил о необходимости внесения изменений в законодательство для создания механизмов сегрегации цифровых активов. Однако действующая редакция Гражданского кодекса пока предусматривает только прямую модель взаимодействия «оператор – инвестор» без участия посредников [1].

Кроме того, на рынке ЦФА отсутствуют компенсационные механизмы, аналогичные тем, которые действуют на рынке ценных бумаг (например, компенсационные фонды саморегулируемых организаций или система страхования вкладов). В случае дефолта эмитента или банкротства оператора инвестор не может рассчитывать на компенсацию потерь за счет отраслевых резервов.

Как показывает первая волна дефолтов 2024-2025 гг., операторы информационных систем в таких ситуациях активизируют взаимодействие с эмитентами, способствуют переговорам о реструктуризации и предоставляют инвесторам поддержку, включая содействие в организации судебной защиты. Однако эти меры носят добровольный характер и не гарантированы законодательно. Формирование стандартов хранения и защиты цифровых активов является важнейшим регуляторным вызовом.

Одним из наиболее существенных барьеров для развития рынка ЦФА в России выступает налоговая асимметрия между цифровыми инструментами и традиционными способами привлечения капитала. Действующее налоговое законодательство требует, чтобы все операции с ЦФА учитывались в отдельной налоговой базе, обособленно от доходов и расходов по основной деятельности.

Достижение налоговой нейтральности является критически важным для дальнейшего развития рынка. Устранение дискриминационного режима позволит уравнять ЦФА с классическими долговыми инструментами и сделает их привлекательными для широкого круга эмитентов – от крупных корпораций до предприятий малого и среднего бизнеса.

Проведенный анализ финансовых рисков и регуляторных вызовов развития рынка ЦФА в России позволяет сформулировать комплекс предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы и надзорных механизмов. Предлагаемые меры направлены на устранение выявленных институциональных разрывов и создание условий для устойчивого развития рынка при сохранении его инновационного потенциала.

1. Внедрение стандартов аудита смарт-контрактов

Операционные риски, связанные с уязвимостью программного кода, требуют внедрения обязательных процедур независимого аудита смарт-контрактов. В настоящее время законодательство не содержит требований к проверке кода, на котором основаны обязательства по ЦФА. Это создает ситуацию, при которой ошибки или преднамеренные уязвимости могут оставаться незамеченными до момента их реализации. Предлагается законодательно закрепить обязательный аудит кода смарт-контрактов для выпусков, предназначенных для неквалифицированных инвесторов. Аудит должен проводиться специализированными организациями, имеющими соответствующую компетенцию и независимость от эмитента и оператора информационной системы. Результаты аудита должны публиковаться в открытом доступе в составе информации о выпуске ЦФА.

Для реализации данного предложения необходимо разработать стандарты аудита смарт-контрактов, включающие требования к методике проверки, объему тестирования, порядку выявления и классификации уязвимостей. Целесообразно возложить функцию разработки таких стандартов на Банк России совместно с саморегулируемыми организациями в сфере цифровых финансовых технологий.

2. Создание института кастодиального хранения (кастодиана)

Решение проблемы сегрегации цифровых активов требует создания специализированного института кастодиального хранения ЦФА. Кастодиан (номинальный держатель) должен обеспечивать обособление активов клиентов от собственных активов оператора или брокера. В декабре 2025 года ЦБ представил концепцию регулирования, предусматривающую создание кастодиальной инфраструктуры. Компании, желающие выступать криптокастодианами, должны будут получать лицензии депозитариев (банки или некредитные организации). Регулятор требует от кастодианов новых компетенций: проверка «чистоты» токенов, анализ их происхождения, расширенные процедуры KYC и KYT. Для кастодианов, не работающих с ценными бумагами, предусмотрен упрощенный режим лицензирования, что позволит существующим провайдерам легализоваться. Законопроект планируется внести в Госдуму в марте 2026 года с принятием в весеннюю сессию и переходным периодом до 2027 года [6].

Целесообразно предусмотреть две модели: централизованное хранение (на базе депозитариев) и распределенное хранение (мультиподписные кошельки). Важным элементом должно стать страхование ответственности

кастодиана за сохранность активов. Формирование кастодиальной инфраструктуры создаст предпосылки для допуска на рынок институциональных инвесторов и позволит клиентам управлять всеми активами через одного посредника.

3. Унификация стандартов взаимодействия операторов информационных систем

Фрагментарность рынка ЦФА, проявляющаяся в изолированности платформ различных операторов, является одним из основных препятствий для формирования ликвидности и развития вторичного обращения. Решение данной проблемы требует унификации стандартов взаимодействия ОИС.

Банк России выполняет функции регулятора информационного обмена, устанавливая критерии поставщиков и пользователей информации, требования к информационной безопасности, а также технические требования и правила использования протоколов взаимодействия. Технические требования будут размещены на сайте ЦБ не позднее чем за полгода до начала их обязательного применения. Обмен данными осуществляется только с согласия клиента. Для этих целей Банк России и Минцифры создают Платформу коммерческих согласий на базе портала «Госуслуги», которая позволит агрегировать, просматривать и отзывать согласия.

С 1 января 2026 года введены единые формы отчетности операторов перед Банком России, что стандартизирует информационный обмен с регулятором.

Целесообразно рассмотреть возможность создания единого реестра ЦФА или системы межоператорского учета, которая позволила бы отслеживать цепочку владения цифровыми активами независимо от того, на какой платформе они были выпущены или обращаются. Унификация стандартов взаимодействия должна также включать гармонизацию правил идентификации клиентов (KYC) и противодействия отмыванию денег (AML).

4. Внедрение страховых механизмов защиты инвесторов

Минимизация последствий реализации рисков требует создания страховых механизмов защиты инвесторов. В отличие от рынка ценных бумаг, где существуют компенсационные фонды саморегулируемых организаций, на рынке ЦФА такие механизмы отсутствуют.

Перспективным направлением представляется внедрение параметрического страхования киберрисков на базе смарт-контрактов. Такое страхование позволяет в автоматическом режиме компенсировать потери инвесторов при наступлении заранее определенных событий (взлом платформы, технический сбой, утрата ключей доступа) без необходимости длительных разбирательств о причинах и виновниках. Целесообразно также рассмотреть возможность создания компенсационного фонда на рынке ЦФА по аналогии с компенсационными фондами на финансовом рынке. Фонд мог бы формироваться за счет отчислений операторов информационных систем и эмитентов и использоваться для выплат инвесторам в случае дефолтов или иных страховых случаев, когда иные механизмы защиты не сработали.

5. Разработка специализированных процедур банкротства для эмитентов ЦФА

Первая волна дефолтов 2024-2025 гг. выявила отсутствие специализированных процедур урегулирования несостоятельности эмитентов ЦФА. В отличие от классических облигаций, где механизмы банкротства и очередность удовлетворения требований владельцев облигаций четко определены, для держателей цифровых свидетельств правовая неопределенность сохраняется.

Необходимо разработать особенности процедуры банкротства эмитентов ЦФА, учитывающие специфику погашения обязательств, удостоверенных цифровыми свидетельствами. Целесообразно также предусмотреть возможность внесудебной реструктуризации обязательств по ЦФА с участием оператора информационной системы как медиатора. Как показала практика, в ряде случаев эмитенты и инвесторы готовы договариваться о реструктуризации, однако отсутствие четких правовых рамок затрудняет этот процесс.

6. Введение обязательных рейтингов для эмитентов ЦФА

Проблема асимметрии информации и недостаточной прозрачности эмитентов требует введения обязательного рейтингования для выпусков ЦФА, предназначенных для неквалифицированных инвесторов.

Предлагается установить, что выпуски ЦФА на сумму свыше определенного порога (например, 100 млн рублей) или предназначенные для размещения среди неограниченного круга лиц должны сопровождаться кредитным рейтингом, присвоенным аккредитованным рейтинговым агентством. Для меньших по объему выпусков возможно применение упрощенных процедур – например, заключения независимого аудитора о финансовом состоянии эмитента.

Альтернативой обязательному рейтингованию может стать стандартизация скоринговых процедур, применяемых операторами информационных систем. Банк России мог бы разработать минимальные требования к методикам оценки кредитоспособности эмитентов, которые операторы обязаны применять при допуске выпусков к размещению.

7. Обеспечение налоговой нейтральности

Завершение реформы налогообложения ЦФА является критически важным условием для дальнейшего развития рынка. Необходимые законодательные изменения уже находятся в стадии разработки.

Помимо включения расходов по долговым ЦФА в общую налоговую базу, целесообразно рассмотреть следующие направления совершенствования налогового регулирования:

- уточнение порядка налогообложения доходов физических лиц от операций с ЦФА, включая возможность применения налоговых вычетов при долгосрочном владении;

- освобождение от НДС операций по выпуску и обращению ЦФА (частично уже реализовано в отношении услуг операторов, но требует системного закрепления);

- признание ЦФА объектом налогообложения при наследовании и дарении с соответствующим порядком оценки их стоимости.

Представленные направления совершенствования регулирования охватывают ключевые проблемные области, выявленные в ходе анализа эмпирических данных и теоретического исследования. Их реализация позволит:

- снизить операционные риски за счет обязательного аудита кода смарт-контрактов;
- обеспечить защиту активов инвесторов через институт кастодиального хранения и страховые механизмы;
- повысить ликвидность и преодолеть фрагментарность рынка через унификацию стандартов взаимодействия ОИС;
- минимизировать кредитные риски за счет введения обязательных рейтингов и стандартизации скоринга;
- устранить налоговую дискриминацию ЦФА по сравнению с традиционными долговыми инструментами.

Комплексный характер предлагаемых мер соответствует выявленной в теоретической части исследования природе рисков ЦФА, которые носят системный характер и требуют не точечных запретов, а институциональной достройки рынка с учетом его технологической специфики.

Заключение

В заключении следует отметить, что рынок ЦФА в России вступил в фазу зрелости, которая сопровождается кристаллизацией рисков. Первая волна дефолтов 2024-2025 гг. стала «стресс-тестом», выявившим системные уязвимости сложившейся модели регулирования. Эмпирически подтверждено, что риски ЦФА носят комплексный характер: кредитные (дефолты эмитентов), ликвидности (фрагментарность платформ), операционные (концентрация рынка) и правовые (неопределенность защиты инвесторов) тесно взаимосвязаны и усиливают друг друга. Установлено, что серия дефолтов обусловлена не столько макроэкономической конъюнктурой, сколько институциональным «регуляторным разрывом» – несоответствием модели надзора специфической природе цифровых активов.

Главными проблемами являются: трансграничный характер активов и сложность идентификации субъектов; отсутствие сегрегации активов и защиты при банкротстве посредников; асимметрия информации (70% эмитентов без рейтингов); налоговая дискриминация ЦФА. Для устранения выявленных проблем необходимы: внедрение стандартов аудита смарт-контрактов; создание института кастодиального хранения; унификация взаимодействия операторов; введение обязательных рейтингов для эмитентов; обеспечение налоговой нейтральности.

Технология распределенного реестра не отменяет базовых принципов финансовой безопасности – оценки кредитоспособности, диверсификации и защиты прав собственности. Дальнейшее развитие рынка зависит от скорости институциональной достройки и перехода от фрагментированных платформ к единой экосистеме с понятными правилами игры.

Источники:

1. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 31. – Ст. 5018.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 32. – Ст. 3340.
3. Цифровые активы между риском и потенциалом // Теоретическая экономика. – 2025. – № 3. – С. 135-148.
4. Доронина, Н. Г. Правовое регулирование цифровых финансовых активов: проблемы коллизионного регулирования / Н. Г. Доронина, Н. Г. Семилютина // Журнал российского права. – 2025. – № 4. – С. 45-59.
5. Рынок цифровых финансовых активов – 2025: регулирование, риски, перспективы [Электронный ресурс] / Эксперт РА. – 2025. – 17 окт. – Режим доступа: https://raexpert.ru/.
6. Банк России предложил разрешить УК и брокерам совершать операции с ЦФА [Электронный ресурс] // Эксперт. – 2026. –14 фев. – Режим доступа: https://expert.ru/.
7. Письмо Банка России от 02.02.2024 № 23-6/79 «О цифровых финансовых активах для целей оценки рыночного риска» // Вестник Банка России. – 2024. – № 10.
8. Cbonds: более 70% эмитентов ЦФА в России не имеют кредитных рейтингов [Электронный ресурс] // Cbonds. – 2025. – 30 июня. – Режим доступа: https://cbonds.ru/.
9. Лейбман, С. В. Токенизация в российском банковском секторе: барьеры развития и парадокс ликвидности / С. В. Лейбман. // Молодой ученый. – 2026. – № 2 (605). – С. 86-88. – URL: https://moluch.ru/archive/605/132356.
10. Обзор рынка цифровых финансовых активов за 2025 год [Электронный ресурс] // Цифровые активы РФ. – 2026. – Режим доступа: https://xn--80a3bf.xn--p1ai/obzor-rynka-za-2025.html.

Е.В. Хомутова – к.э.н., доцент кафедры управления инновациями, Российский технологический университет (РТУ МИРЭА), Москва, Россия, khomutova.e.v@mail.ru,

E.V. Khomutova – candidate of economics, associate professor, department of innovation management, Russian University of Technology (RTU MIREA), Moscow, Russia;

Н.Ф. Щукина – старший преподаватель кафедры управления инновациями, Российский технологический университет (РТУ МИРЭА), Москва, Россия,

N.F. Shchukina – senior lecturer, department of innovation management, Russian University of Technology (RTU MIREA), Moscow, Russia.

КРАУДФАНДИНГ И КРАУДИНВЕСТИНГ КАК ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ
CROWDFUNDING AND CROWDINVESTING AS DIGITAL FINANCIAL TOOLS FOR FINANCING INNOVATIVE PROJECTS

Аннотация. Целью статьи является исследование потенциала краудфандинга и краудинвестинга как альтернативных цифровых инструментов финансирования инновационных проектов. Методологическую основу составили анализ нормативно-правовой базы, систематизация статистических данных Ассоциации операторов инвестиционных платформ (АОИП), Банка России и экспертных оценок за 2025–2026 годы. Результаты исследования включают выявление динамики и структурных особенностей российского рынка краудлендинга, анализ качественных изменений, включая рост просроченной задолженности, падение конверсии заявок и эволюцию структуры инвесторов в пользу более крупных и профессиональных игроков. Отмечен запуск механизма верификации данных АОИП как важный институциональный шаг к повышению прозрачности. Сформулированы рекомендации по развитию инфраструктуры с учетом консолидации рынка и государственной поддержки. Выводы подтверждают трансформацию крауд-инструментов из альтернативного механизма в устойчивый сегмент финансового рынка, способствующий финансированию инновационных проектов и малого бизнеса.

Abstract. The aim of the article is to study the potential of crowdfunding and crowdinvesting as alternative digital financing tools for innovative projects. The methodological basis includes the analysis of the regulatory framework, systematization of statistical data from the Association of Investment Platform Operators (AIPO), the Bank of Russia, and expert assessments for 2025–2026. The results of the study include identifying the dynamics and structural features of the Russian crowdlending market, analyzing qualitative changes, including the increase in overdue debt, the drop in application conversion, and the evolution of the investor structure towards larger and more professional players. The launch of the AIPO data verification mechanism is noted as an important institutional step towards increasing transparency. Recommendations are formulated for developing infrastructure, taking into account market consolidation and government support. The findings confirm the transformation of crowdfunding tools from an alternative mechanism into a sustainable segment of the financial market, contributing to the financing of innovative projects and small businesses.

Ключевые слова: краудфандинг, краудинвестинг, краудлендинг, инвестиционные платформы, инновационные проекты, цифровые финансовые инструменты, альтернативное финансирование.

Keywords: crowdfunding, crowdinvesting, crowdlending, investment platforms, innovative projects, digital financial instruments, alternative financing.

Введение

Цифровая трансформация финансового рынка сопровождается появлением принципиально новых механизмов привлечения капитала, среди которых особое место занимают краудфандинг и краудинвестинг. Данные инструменты, базирующиеся на использовании цифровых платформ, открывают доступ к финансированию для широкого круга проектов, включая инновационные стартапы и малый и средний бизнес (МСП).

Актуальность исследования обусловлена как стремительным ростом российского рынка краудфинансирования в предыдущие годы, так и его адаптацией к сложным макроэкономическим условиям 2024-2025 годов. Ключевым институтом, объединяющим участников этого рынка с 2018 года, выступает Ассоциация операторов инвестиционных платформ (АОИП), в состав которой на начало 2026 года входят 30 участников, представляющих 25 платформ и более 15 партнеров. Миссия Ассоциации – содействие устойчивому развитию и популяризации краудфандинговых инструментов в России во взаимодействии с органами власти и участниками финансового рынка.

Согласно данным АОИП, по итогам декабря 2025 года инвесторы вложили в долговые обязательства предпринимателей 2 500,0 млн рублей, что стало важным индикатором годовой активности и подтвердило способность рынка адаптироваться к жестким монетарным условиям [2]. Количество операторов инвестиционных платформ в реестре Банка России к началу 2026 года достигло 105, однако качественная динамика рынка характеризуется не столько ростом числа игроков, сколько изменением структуры и подходов к работе.

Накопленный итог развития краудфинансирования впечатляет: по данным Банка России, за период с начала 2021 года до конца первого полугодия 2025 года субъекты МСП привлекли через крауд-платформы более 129 млрд рублей как долгового, так и долевого финансирования [9]. Регулятор рассматривает краудфинансирование как ключевой элемент «инвестиционного лифта», позволяющий компаниям на ранних стадиях структурировать капитал и подготовиться к выходу на биржу. Важным стимулом для развития сегмента стала и государственная поддержка: с апреля 2025 года действует механизм субсидирования части расходов МСП при размещении акций на инвестиционных платформах

Целью настоящей статьи является исследование потенциала краудфандинга и краудинвестинга как альтернативных цифровых инструментов финансирования инновационных проектов на основе анализа актуальных данных АОИП, Банка России и экспертных оценок за 2025-2026 годы. Задачи исследования включают: анализ теоретических основ функционирования крауд-платформ; оценку динамики и структуры российского рынка краудлендинга по итогам 2025 года; выявление качественных изменений в поведении инвесторов и заемщиков; систематизацию проблем регулирования; формулирование рекомендаций по развитию инфраструктуры.

Гипотеза исследования: краудфандинг и краудинвестинг способны стать эффективными инструментами финансирования инновационных проектов, однако в условиях жесткой монетарной политики рынок претерпевает качественную трансформацию: от количественного роста к повышению качества заемщиков, консолидации

платформ и изменению структуры инвесторов. Ключевую роль в этом процессе играют отраслевые объединения, такие как АОИП, способствующие выработке стандартов и повышению прозрачности рынка.

Основная часть

Краудфандинг (от англ. crowdfunding – народное финансирование) представляет собой способ коллективного финансирования проектов, при котором средства поступают от большого количества частных инвесторов (доноров) через специализированные цифровые платформы. В зависимости от модели вознаграждения выделяют несколько типов краудфандинга:

Краудлендинг (P2P-кредитование) – предоставление займов физическим или юридическим лицам с последующим возвратом средств с процентами. Данная модель доминирует на российском рынке.

Краудинвестинг (инвестиционный краудфандинг) – приобретение инвесторами доли в капитале компании (акций или долей) с целью получения дохода от роста стоимости бизнеса.

Правовое регулирование крауд-платформ в России осуществляется Федеральным законом от 02.08.2019 № 259-ФЗ [1], который установил требования к операторам инвестиционных платформ (ОИП), порядок их регистрации в Банке России, а также ограничения на объем привлекаемых средств. С институциональной точки зрения, крауд-платформы выполняют функцию снижения транзакционных издержек и информационной асимметрии между проектами и инвесторами.

Российский рынок краудфинансирования в 2025 году продемонстрировал высокую устойчивость, практически достигнув рекордных показателей 2023 года, несмотря на сложные макроэкономические условия. Согласно данным АОИП, совокупный объем выданных займов через инвестиционные платформы за 2025 год составил 23,668 млрд рублей, что лишь на 1,7% ниже результата рекордного 2023 года (24,084 млрд руб.) и на 12,6% ниже показателя 2024 года (27,069 млрд руб.) (рисунок 1).

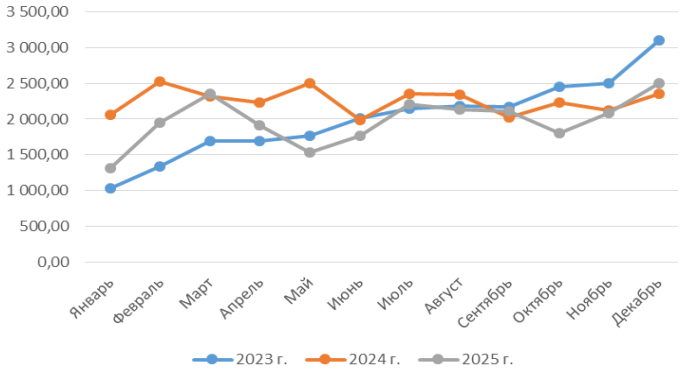


Рисунок 1 – Динамика объёмов выдач на рынке краудфинансирования в 2023-2025 гг., млн руб. *(Источник: составлено автором на основе [2])*

Ключевой особенностью 2025 года стал неравномерный характер выдач, отражающий адаптацию рынка к жестким монетарным условиям. Согласно данным комиссии АОИП по методологии статистики, в декабре 2025 года инвесторы вложили в долговые обязательства предпринимателей 2 500,0 млн рублей, что на 417,1 млн рублей (+20%) выше ноябрьского показателя (2 083 млн руб.) и на 141,4 млн рублей превышает результат декабря 2024 года [2]. Однако этот показатель все еще на 603,2 млн рублей ниже пикового декабря 2023 года, что подчеркивает влияние высокой ключевой ставки на рынок.

Эксперты АОИП связывают этот всплеск с комплексом факторов:

- традиционная активность инвесторов в конце делового сезона и ожидание снижения ставок по банковским вкладам;
- концентрация крупных сделок: на рынке в декабре было закрыто пять крупных сделок, которые и обеспечили резкий рост выдач;
- адаптация предпринимателей: компании активно закрывали кассовые разрывы и формировали оборотный капитал под контракты на начало года;
- легализация инвестиций: инвестиционные клубы стали структурировать сделки через платформы, что способствует перетоку капитала из «серой зоны» в легальный оборот [4].

Анализ структуры рынка, позволяет оценить уровень его концентрации. В декабре 2025 года в топ-5 по доле общего объема выдачи вошли (рисунок 2).

Таким образом, на долю пяти крупнейших платформ пришлось почти три четверти рынка (73,57%), в то время как остальные участники в сумме сформировали 26,43%. Это свидетельствует о высокой концентрации, где явным лидером выступает платформа JetLend. По данным самой платформы, в сентябре 2025 года ее доля составляла 28,12%, а объем заявок на финансирование достиг рекордных 7,58 млрд рублей [7]. Однако рекордный объем заявок и высокая концентрация рынка не привели к пропорциональному росту объемов выдач. Напротив, несмотря на рост спроса на заемное финансирование со стороны МСП, операторы платформ значительно ужесточили отбор заемщиков. Ключевым приоритетом стала минимизация рисков и дефолтности, а не наращивание объемов выдач.

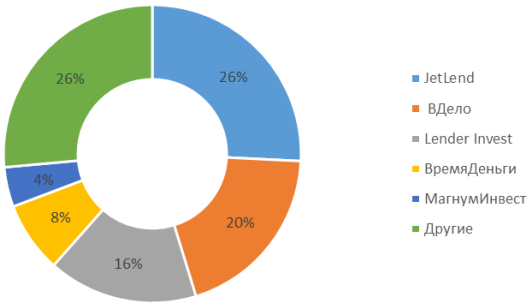


Рисунок 2 – Доли крупнейших краудлендинговых платформ в декабре 2025 г.
(Источник: составлено автором по данным [2])

Данные экспертов свидетельствуют о кардинальном изменении процесса андеррайтинга. Конверсия из заявки в одобрение упала в три раза по сравнению с предыдущими периодами и составила в среднем по рынку всего 8%. Генеральный директор JetLend Роман Хорошев связывает это с общим ухудшением качества заемщиков на фоне длительного периода высокой ключевой ставки, начиная с 2023 года [4].

Критическим сигналом для рынка стала динамика просроченной задолженности. Согласно отчету Банка России, в первом квартале 2025 года доля просроченной задолженности заемщиков перед инвесторами на краудлендинговых площадках достигла 15,4%. Для сравнения, в первом квартале 2024 года этот показатель составлял 9,9%, а в предыдущие годы не превышал 10%. Эксперты называют основными причинами этого роста ухудшение финансовых показателей заемщиков на фоне высокой ключевой ставки, возросшую долговую нагрузку МСП (на которые в первом квартале 2025 года пришлось почти 95% займов), а также недостаточную проработку скоринговых моделей на начальных этапах развития рынка, что приводило к необеспеченному кредитованию [4].

Данная ситуация в сегменте краудлендинга резко контрастирует с положением дел в традиционном банковском кредитовании МСП. По данным Федерального союза кооперации малого и среднего бизнеса (ФСК МСП) на 1 декабря 2025 года, доля просроченной задолженности МСП перед банками находилась на исторически низком уровне – 3,88% (567,4 млрд руб.), а число предпринимателей с просрочкой сократилось на 5,2% за год, до 90,7 тыс. При этом объем банковских кредитов, выданных МСП за январь-ноябрь 2025 года, составил 12,93 трлн рублей [8]. Столь существенная разница в качестве портфелей (3,88% против 15,4%) подчеркивает более высокую рисковую природу краудлендинга и одновременно – его востребованность для заемщиков, которые по разным причинам не могут получить финансирование в банках.

Однако важно учитывать, что часть проблемной задолженности в банковском секторе может быть скрыта. По данным Центра макроэкономического анализа, в банковском сегменте МСП наблюдается около 19% «плохих» долгов, которые были реструктурированы и временно не отражаются в статистике просрочки. Это означает, что реальное качество кредитного портфеля МСП в целом может быть хуже официальных данных. Тем не менее, ключевым трендом 2026 года, по мнению управляющего партнера ИП «Времяденьги» Андрея Морозова, станет дальнейшее увеличение доли займов с залоговым обеспечением, что является логичным ответом на возросшие кредитные риски [4].

На рынке краудлендинга в 2025 году произошла структурная трансформация инвесторской базы, характеризующаяся сокращением числа розничных участников при одновременном росте доли институциональных и квалифицированных инвесторов.

В первом квартале 2025 года количество активных инвесторов-физлиц снизилось почти на 40% – до 37 тыс. человек, в то время как число инвесторов-юрлиц выросло на 17%, достигнув 601 [4]. При этом во втором квартале общее число инвесторов в стране увеличилось на 19,5% (до 186 тыс. человек), что свидетельствует о перетоке капитала между категориями игроков, а не об абсолютном сокращении интереса к инструменту [5].

Показательна динамика платформы Lender Invest: за год (октябрь 2024 – октябрь 2025) число инвесторов выросло почти вдвое – с 10,8 тыс. до 20 тыс. человек, а портфель займов увеличился более чем в два раза, достигнув 1,35 млрд рублей, что подтверждает рост среднего чека и повышение качества инвестиций [7].

Как отмечает основатель платформы «Вдело» Сергей Федореев, на крауд-платформы приходят более осознанные инвесторы с крупным капиталом, компенсирующие отток мелких участников, чувствительных к рыночной турбулентности и высокой доходности депозитов. Доля институциональных инвесторов в России составляет около 10%, что значительно ниже показателей развитых рынков (50-60%), указывая на значительный потенциал роста. Эксперты АОИП прогнозируют сохранение тенденции к ужесточению отбора заявок и усложнению скоринг-моделей, что свидетельствует о взрослении сектора и повышении ответственности перед инвесторами [3].

На фоне этих процессов ключевым институциональным событием декабря 2025 года стал запуск АОИП механизма добровольной верификации данных инвестиционных платформ. Платформы получили возможность подавать статистику в специальном формате, проходя независимую проверку результатов деятельности. Первыми верифицированными стали данные платформ JetLend, Resale Invest и НИП РФ. Декабрьские результаты показывают осторожный, но важный рост интереса инвесторов к краудлендингу. Особенно значим для нас запуск добровольной верификации данных платформ. Первые верифицированные результаты – это шаг к новой стандартной практике, которая в перспективе значительно повысит интерес к нашей индустрии [2].

Важным стимулом для развития сегмента стала и государственная поддержка: с апреля 2025 года в рамках

федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство» (нацпроект «Эффективная и конкурентная экономика») действует механизм субсидирования части расходов МСП при размещении акций на инвестиционных платформах [9].

Совместное исследование Центра банковского консалтинга Финансового университета и АОИП, представленное в декабре 2025 года, показало, что Россия занимает 4-е место в мире на рынке краудинвестинга (после США, Великобритании и Сингапура) с долей около 1% глобального объема. На рынке краудлендинга доля России составляет около 3%, что также соответствует 4-му месту в мире [3]. По оценкам исследователей, российский рынок позиционируется как молодой, с прорывом в развитии краудлендинговых платформ, которые во многом смогли реализовать лучшие мировые практики – прогрессивные скоринг-модели, роуминг данных о заемщиках и вторичный рынок займов [6].

Краудфандинг как инструмент финансирования инновационных проектов: вызовы и перспективы

Для инновационных проектов, особенно на ранних стадиях развития, краудфандинг и краудинвестинг обладают рядом существенных преимуществ: снижение барьеров входа на рынок капитала, возможность тестирования рыночного спроса, формирование лояльного сообщества и PR-эффект. Однако практика 2025 года высветила и новые вызовы.

Ужесточение скоринга на платформах, ориентированных на краудлендинг, сделало этот канал менее доступным для самых ранних и высокорисковых стартапов, у которых еще нет устойчивых финансовых показателей. Для них краудинвестинг остается более перспективным, но и более сложным инструментом. По данным исследования Финансового университета, краудинвестинг требует серьезной сонастройки в аспектах регулирования, налогового стимулирования и усиления механизмов защиты интересов инвесторов [6].

Тем не менее, потенциал для финансирования инноваций сохраняется. Консолидация рынка, уход слабых игроков и повышение требований к заемщикам в долгосрочной перспективе должны привести к росту доверия к инструменту. По прогнозам экспертов Финансового университета, при развитии рынка краудинвестинга по описанным направлениям его объем к 2030 году может удвоиться и составить 16,5 млрд рублей в год [6].

Отраслевая структура также демонстрирует потенциал. По данным АОИП, основными драйверами роста в июле 2025 года выступили такие сектора, как девелопмент в ИЖС, исполнение госконтрактов и e-commerce [3]. Эксперты платформы Lender Invest отмечают, что для ритейла краудлендинг становится особенно привлекательным благодаря скорости доступа к финансированию и возможности быстро привлекать средства на сезонные закупки и пополнение склада [7].

Риски и ограничения развития крауд-инструментов

Несмотря на позитивную динамику, развитие крауд-инструментов сопряжено с рядом системных рисков, которые подтвердились в 2025 году:

Кредитный риск и качество заемщиков. Рост доли просроченной задолженности до 15,4% наглядно демонстрирует высокий уровень риска в сегменте. Падение конверсии заявок до 8% и наличие около 19% скрытых проблемных долгов в банковском секторе МСП создают дополнительный фон для потенциальных дефолтов [4].

Отсутствие механизмов защиты инвесторов. Как отмечает партнер коллегии адвокатов Pen & Paper Роман Пархоменко, специальный механизм защиты инвесторов от дефолтов заемщиков законом не предусмотрен. Возврат средств возможен через реструктуризацию долга или продажу коллекторам с дисконтом, однако «100% возмещения не гарантирует ни один упомянутый способ» [4].

Риск ликвидности для инвесторов. Отсутствие развитого вторичного рынка остается серьезным барьером. Платформы предпринимают шаги для его развития: например, JetLend в декабре 2025 года ввел комиссию за операции на вторичном рынке (0,19% с продавца) для повышения ликвидности и скорости обработки сделок [7].

Макроэкономические риски. Высокая ключевая ставка ЦБ РФ продолжает создавать мощную альтернативу для инвесторов в виде безрисковых банковских депозитов, сдерживая приток розничных инвесторов. Как отмечается в исследовании Lender Invest, «когда ставки по банковским депозитам превышают 20% годовых, значительная часть частных вкладчиков выбирает именно этот вариант» [7].

Направления совершенствования регулирования и развития инфраструктуры

Анализ итогов 2025 года позволяет сформулировать ряд рекомендаций, направленных на дальнейшее развитие рынка и реализацию его потенциала для финансирования инновационных проектов:

- *повышение качества заемщиков и прозрачности.* Рыночный тренд на ужесточение скоринга должен быть поддержан и стандартизирован. Целесообразна разработка отраслевых стандартов андеррайтинга и раскрытия информации. Увеличение доли займов с залоговым обеспечением (транспорт, недвижимость) является верным шагом для снижения рисков, как отмечают эксперты [4];

- *развитие институциональной инфраструктуры.* Поддержка и расширение практики верификации данных, инициированной АОИП. Целесообразно рассмотреть возможность придания верифицированным данным официального статуса, что повысит доверие со стороны потенциальных инвесторов;

-*стимулирование притока институциональных инвесторов.* Доля институциональных инвесторов в России (около 10%) значительно ниже, чем на развитых рынках (50-60%) [6]. Требуется проработка налоговых стимулов и создание специализированных инструментов с пониженным риском для привлечения пенсионных фондов и страховых компаний;

- *развитие вторичного рынка.* Создание ликвидного вторичного рынка является критически важным для повышения привлекательности долгосрочных вложений. Опыт JetLend по внедрению комиссий для повышения

ликвидности может быть масштабирован;

- *налоговое стимулирование и регулирование краудинвестинга.* Исследование Финансового университета подтверждает, что краудинвестинг требует «серьезной сонастройки» в налоговом регулировании и усиления механизмов защиты интересов инвесторов [6]. Введение налоговых вычетов для долгосрочных инвестиций в инновационные проекты (по аналогии с ИИС) способно перенаправить часть средств с депозитов в реальный сектор;

- *повышение финансовой грамотности.* Необходима системная работа по информированию предпринимателей о возможностях крауд-платформ. Как отмечают эксперты, сегодня лишь 10-15% из более чем 6 млн предприятий МСП имеют доступ к банковскому кредиту, что открывает огромный рынок для альтернативных инструментов финансирования [5].

Заключение

Проведенное исследование, основанное на актуальных данных АОИП, Банка России и экспертных оценках за 2025-2026 годы, позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Российский рынок краудлендинга подтвердил свою способность адаптироваться к жестким монетарным условиям. По итогам 2025 года объем выдач составил 23,668 млрд рублей, что лишь на 1,7% ниже рекордного показателя 2023 года. Ключевым индикатором годовой активности стал объем вложений в декабре – 2,5 млрд рублей, что на 20% выше ноября и подтвердило восстановление интереса инвесторов к альтернативным депозитам инструментам.

На рынке произошли качественные сдвиги. Рост просроченной задолженности до 15,4% в первом квартале 2025 года и падение конверсии заявок до 8% стали сигналом для ужесточения риск-политики платформ. Параллельно трансформируется структура инвесторов: сокращение числа розничных участников на 40% в первом квартале компенсируется ростом среднего чека и приходом более профессиональных игроков. Доля институциональных инвесторов (около 10%) остается ниже потенциала, открывая возможности для роста.

Рынок характеризуется высокой концентрацией: на пять крупнейших платформ (JetLend, ВДело, Lender Invest и др.) приходится почти три четверти всех выдач (73,57%). При этом запуск механизма добровольной верификации данных АОИП в декабре 2025 года стал важным шагом к повышению прозрачности и доверия к сектору.

Государственная поддержка краудфинансирования (субсидирование размещений на инвестплатформах с апреля 2025 года) и признание его Банком России ключевым элементом «инвестиционного лифта» для МСП создают основу для дальнейшего роста. Россия занимает 4-е место в мире по объемам рынков краудлендинга и краудинвестинга, что подтверждает высокий потенциал сектора.

Ужесточение скоринга создает барьеры для самых ранних стартапов, делая для них более перспективным, но сложным инструментом краудинвестинг. Однако консолидация рынка, повышение качества заемщиков и потенциальный приток институциональных инвесторов создают основу для долгосрочного финансирования инноваций. По прогнозам экспертов Финансового университета, объем рынка краудинвестинга к 2030 году может удвоиться и достичь 16,5 млрд рублей в год.

Краудфандинг и краудинвестинг состоялись как устойчивые и востребованные цифровые механизмы финансирования для МСП и инновационных проектов. Прошедший 2025 год стал периодом не столько количественного роста, сколько качественной трансформации: от альтернативного инструмента к зрелому сегменту финансового рынка с собственной инфраструктурой, стандартами и мерами господдержки. Дальнейшее развитие сектора будет определяться способностью платформ управлять кредитными рисками, привлекать институциональных инвесторов и повышать прозрачность, а также макроэкономической динамикой и действиями регулятора по совершенствованию нормативной базы.

Источники:

1. О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 31. – Ст. 4465.
2. АОИП подвела итоги деятельности краудлендинговых платформ в декабре 2025 года // Банковское обозрение. – 2026. – 6 фев. – URL:https://bosfera.ru/press-release/aoip-podvel-itogi-deyatelnosti-kraudlendingovyh-platform-v-dekabre-2025-goda
3. Ассоциация операторов инвестиционных платформ : официальный сайт АОИП [Электронный ресурс]. – URL: https://rus-crowd.ru/
4. Дементьева, К. Инвестиции встали на платформу / К. Дементьева // Коммерсантъ. – 2026. – 10 фев. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8420908.
5. Инвестплатформы выдали 23,66 млрд рублей в 2025 году – рынок краудфандинга приблизился к рекорду [Электронный ресурс] / SelSup.ru. – 2026. – 13 фев. – URL: https://selsup.ru/blog/investplatformy-vydali-23-66-mlrd-rublej-v-2025-godu-rynok-kraudfandinga-priblizilsya-k-rekordu/.
6. Краудфандинг как инструмент инвестиционных возможностей и демократизации финансирования малого и среднего бизнеса / И. В. Березинец, Д. Л. Волков, А. Ю. Ерисов, Ю. Б. Ильина, И. Н. Царьков ; под общ. ред. Д. Л. Волкова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. – 112 с. – (Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ ; вып. 10).
7. Lender Invest подвёл итоги 2025 года [Электронный ресурс] / Lender Invest. – 2026. – URL: https://lender-invest.ru/.
8. Обзор рынка кредитования МСП на 01.12.2025 [Электронный ресурс] / Федеральный союз кооперации малого и среднего бизнеса (ФСК МСП). – 2026. – Янв. – URL: https://fskmb.ru/about/news/2026/01/Analytics/obzor-rynka-kreditovaniya-msp-na-01-12-2025/.
9. Поддержка малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / Банк России : официальный сайт. – 2026. – 17 фев. – URL: https://cbr.ru/develop/msp/.

А.В. Шадрин – аспирант 3 курса, Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия, alexnoon@mail.ru,

A.V. Shadrin – 3rd year postgraduate student, Ural federal university named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia;

Л.И. Юзвович – д.э.н., профессор, Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия,

L.I. Yuzvovich – doctor of economics, professor, Ural federal university named after the first president of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia.

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В НКО В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ
METHODOLOGICAL ASPECTS OF ANALYZING THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENT FINANCING IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Аннотация. В статье исследуются методические подходы к анализу результативности финансирования инвестиционных проектов некоммерческих организаций в условиях экономической неопределённости. Обоснована необходимость адаптации классических инструментов инвестиционного анализа к специфике НКО с учётом социальной направленности их деятельности и нестабильности источников финансирования. Выявлено влияние структуры финансовых ресурсов и уровня диверсификации доходов на устойчивость проектов. Разработана многоконтурная модель оценки, интегрирующая финансовые, социальные и институциональные показатели в единый интегральный индекс результативности. Предложенный подход позволяет учитывать риски сокращения финансирования, отсроченность социального эффекта и качество управленческих процедур. Практическая значимость результатов заключается в возможности применения методики для обоснования инвестиционных решений и повышения прозрачности использования средств в некоммерческом секторе. Полученные выводы имеют прикладной характер.

Abstract. The article examines methodological approaches to analyzing the effectiveness of investment project financing in non-profit organizations under conditions of economic uncertainty. The necessity of adapting classical investment analysis tools to the specific features of non-profits, considering their social orientation and unstable funding sources, is substantiated. The influence of financial structure and income diversification on project sustainability is identified. A multi-contour evaluation model integrating financial, social, and institutional indicators into a single integral performance index is developed. The proposed approach allows for assessing the risks of funding reduction, time-lagged social impact, and the quality of management procedures. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the methodology to justify investment decisions and enhance transparency in the use of funds in the non-profit sector. The obtained findings are of practical significance.

Ключевые слова: некоммерческие организации, инвестиционный анализ, финансирование проектов, неопределённость, социальная эффективность, финансовая устойчивость, инвестиционные риски, методика оценки.

Keywords: non-profit organizations, investment analysis, project financing, uncertainty, social effectiveness, financial sustainability, investment risks, evaluation methodology.

В условиях затяжной макроэкономической турбулентности, санкционного давления и нестабильности бюджетного финансирования инвестиционная активность приобретает иное качество – она становится не только фактором роста, но и механизмом выживания организаций. Для некоммерческого сектора это особенно значимо. НКО реализуют социально ориентированные проекты, формируют общественные блага и компенсируют институциональные пробелы государства и рынка. При этом их инвестиционная деятельность протекает в условиях ограниченности ресурсов, высокой зависимости от внешних источников финансирования и повышенной чувствительности к колебаниям экономической среды.

Рост доли собственных средств в структуре инвестиций в основной капитал организаций при одновременном снижении удельного веса бюджетных источников отражает изменение логики финансирования в российской экономике. Для НКО это означает усиление конкуренции за гранты, субсидии и частные пожертвования, а также необходимость более строгой оценки результативности вложенных средств. Однако применяемые в инвестиционном анализе методы – дисконтирование денежных потоков, расчет чистой приведённой стоимости, анализ внутренней нормы доходности – ориентированы преимущественно на коммерческие структуры и не учитывают специфику социальной отдачи и институциональных рисков.

Возникает методический разрыв между традиционными инструментами оценки эффективности и реальной практикой финансирования инвестиционных проектов НКО. С одной стороны, требуется объективный анализ финансовой устойчивости и рисков. С другой – необходимо учитывать социальный эффект, отсроченный во времени, а также влияние качества управления и структуры источников средств. Отсутствие комплексной модели оценки приводит к искажению управленческих решений и снижает доверие доноров.

Цель настоящего исследования –зработать методические подходы к анализу результативности финансирования инвестиций в НКО в условиях неопределённости, интегрирующие финансовые, социальные и институциональные параметры. Научная новизна заключается в формировании многоконтурной модели оценки, позволяющей сопоставлять эффективность проектов при различной структуре источников средств и уровне риска, что расширяет инструментарий инвестиционного анализа применительно к некоммерческому сектору.

Инвестиционный анализ традиционно рассматривается как система методов оценки целесообразности вложения капитала с учётом фактора времени, риска и альтернативных возможностей использования ресурсов. В классической трактовке он опирается на сопоставление объёма инвестиций и ожидаемых денежных потоков, формируемых в ходе реализации проекта, а также на анализ ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности субъекта инвестирования [1, 3]. При этом акцент делается на максимизацию экономического результата и прирост стоимости капитала. Подобный подход демонстрирует высокую методическую стройность, однако его прямое применение в некоммерческом секторе сталкивается с ограничениями, обусловленными спецификой целей и источников финансирования.

Инвестиционная деятельность НКО регулируется общими нормами бухгалтерского и финансового учёта,

но отличается целевой направленностью использования средств. Полученная прибыль не распределяется между участниками, а реинвестируется в уставные задачи, что формирует иную логику оценки эффективности [4]. Проект в НКО рассматривается не как инструмент извлечения дохода, а как механизм достижения социального эффекта. В современных условиях особую роль приобретает проектный формат работы, предполагающий чёткую формализацию целей, сроков, бюджета и показателей результата [5]. Это требует интеграции методов инвестиционного анализа с системой оценки результативности программ и мероприятий.

Структура источников финансирования оказывает прямое влияние на параметры инвестиционного анализа. НКО формируют ресурсную базу за счёт внутренних поступлений, пожертвований, грантов, субсидий и доходов от приносящей доход деятельности [9]. Сравнительная характеристика данных источников по их экономической природе, устойчивости и уровню риска представлена в таблице 1. Приведённые в таблице 1 различия позволяют определить степень финансовой автономии организации и оценить потенциальную устойчивость инвестиционного проекта в зависимости от доминирующего канала финансирования.

Таблица 1 – Характеристика источников финансирования инвестиций НКО

Источник финансирования	Экономическая природа	Степень устойчивости	Риск прекращения финансирования	Ограничения целевого использования
Собственные средства	Внутренние доходы от деятельности	Средняя	Низкий	Минимальные
Гранты	Безвозмездные целевые поступления	Низкая	Высокий	Строго целевые
Бюджетные субсидии	Государственная поддержка	Средняя	Средний	Регламентированные
Пожертвования	Добровольные взносы	Низкая	Высокий	Частично целевые

Данные таблицы 1 демонстрируют, что оценка результативности инвестиций в НКО не может быть сведена к расчёту финансовых коэффициентов. Различия в устойчивости источников формируют неодинаковый уровень инвестиционного риска, который должен учитываться при анализе.

Макроэкономический контекст усиливает значение рассматриваемого фактора. Динамика инвестиций в основной капитал в российской экономике характеризуется ростом абсолютных объёмов при сохранении доли инвестиций в ВВП на уровне 20-22 %, при этом свыше 50 % финансирования обеспечивается собственными средствами организаций [8]. Одновременно наблюдается сокращение удельного веса бюджетных средств в структуре источников инвестирования. Такая трансформация структуры финансирования усиливает конкуренцию за государственные ресурсы и повышает требования к обоснованию эффективности проектов. Для НКО это означает необходимость более детального анализа финансовой устойчивости, оценки диверсификации источников и прогнозирования денежных потоков с учётом возможного изменения объёмов внешней поддержки.

В условиях неопределённости традиционные методы дисконтирования дополняются анализом чувствительности и сценарным моделированием. Инвестиционное решение рассматривается как стратегическое, принимаемое при неполной информации о будущих параметрах среды [6]. В отношении проектов с государственным участием предлагается учитывать экономическую, социальную и экологическую составляющие, а также деловую репутацию инициатора проекта [7]. Данный подход представляется перспективным для адаптации к некоммерческому сектору, поскольку позволяет расширить критерии оценки за пределы чисто финансовых показателей.

Дополнительное значение приобретает качество финансового менеджмента НКО. Недостаточный контроль за бюджетированием, отсутствие анализа затрат и выгод до начала проекта и слабый мониторинг после его завершения формируют скрытые финансовые риски [10]. Следовательно, инвестиционный анализ должен интегрироваться в систему управленческого контроля, обеспечивая обратную связь между источниками финансирования и достигнутыми результатами.

С учётом изложенного возникает необходимость формирования методологической базы, объединяющей инструменты инвестиционного анализа, принципы оценки результативности НКО и механизмы учёта неопределённости. Такой синтез создаёт предпосылки для разработки многокритериальной модели оценки финансирования инвестиций, учитывающей структуру источников, уровень риска и социальную отдачу проекта.

Инвестиционные решения в некоммерческом секторе принимаются в условиях ограниченной предсказуемости внешней среды. Неопределённость проявляется в колебаниях бюджетного финансирования, изменении приоритетов государственной поддержки, нестабильности частных пожертвований и грантовых программ. В теории инвестиций подчеркивается, что долгосрочные проекты подвержены влиянию инфляции, изменения процентных ставок, нормативной базы и рыночной конъюнктуры, что снижает точность прогнозирования денежных потоков [3, 6]. Для НКО эта проблема усиливается отсутствием устойчивого механизма самофинансирования и высокой зависимостью от целевых поступлений.

Инвестиционный риск в данном секторе носит комплексный характер. Он включает финансовую составляющую, связанную с возможным недополучением средств, институциональную – обусловленную изменением правил предоставления субсидий и грантов, а также управленческую, отражающую способность организации обеспечить контроль за реализацией проекта. В условиях хаотизации экономических процессов и сокращения горизонта достоверного прогноза инвестиционная система становится внутренне неустойчивой, что требует адаптивных механизмов управления [6]. Это означает необходимость перехода от статической оценки эффективности к динамической модели, учитывающей сценарии развития среды.

Динамика инвестиционной активности в стране подтверждает влияние макроэкономических факторов на структуру финансирования. Несмотря на рост объёма инвестиций в основной капитал за последние годы, доля инвестиций в ВВП остаётся относительно стабильной, а значительная часть финансирования формируется за счёт собственных средств организаций [8]. В числе факторов, ограничивающих инвестиционную деятельность,

преобладают экономическая нестабильность, высокий уровень инфляции и инвестиционные риски. Для НКО данные ограничения проявляются в сокращении объёмов грантовой поддержки, усилении конкуренции за бюджетные ресурсы и повышении требований к качеству проектной документации. В этих условиях анализ результативности финансирования должен учитывать вероятность изменения объёмов поступлений и корректировку параметров проекта на протяжении всего его жизненного цикла.

Структура источников финансирования определяет степень уязвимости НКО к внешним шокам. Внешние источники, включая пожертвования и субсидии, обладают высокой вариативностью, тогда как внутренние доходы обеспечивают относительную стабильность, но, как правило, ограничены по объёму [9]. Низкая диверсификация финансовой базы усиливает риск прерывания проекта на стадии реализации. При этом ошибки финансового менеджмента, выражающиеся в недостаточном анализе затрат и выгод до начала проекта и слабом мониторинге исполнения бюджета, увеличивают вероятность неэффективного использования средств [10].

В исследованиях инвестиционных проектов с государственным участием предлагается применять рейтинговые и балльные методы оценки, позволяющие учитывать не только экономические показатели, но и социальные и экологические параметры, а также репутационные характеристики инициатора проекта [7]. Перенос данной логики на НКО позволяет расширить инструментарий анализа, включив в него оценку институциональной устойчивости и управленческой компетентности. Одновременно сохраняется необходимость использования традиционных инструментов – анализа чувствительности, расчёта пороговых значений безубыточности, сценарного моделирования – адаптированных к специфике социальных проектов [1].

В рамках оценки результативности важно учитывать отсроченность социального эффекта. Проекты НКО часто демонстрируют положительный результат через продолжительный период, что усложняет сопоставление затрат и выгод в краткосрочном горизонте [2]. При высокой неопределённости временной лаг между инвестициями и социальным эффектом увеличивает риск недооценки проекта. В этой связи предлагается включать в модель анализа коэффициент временной устойчивости, отражающий способность проекта сохранять социальную ценность при изменении объёмов финансирования.

Комплексное рассмотрение факторов неопределённости и рисков показывает, что результативность финансирования инвестиций в НКО зависит не только от объёма привлечённых средств, но и от их структуры, предсказуемости поступлений и качества управления. Это требует разработки интегрированной модели оценки, соединяющей финансовые показатели, анализ риска и параметры социальной отдачи, что будет представлено в следующем разделе исследования.

Разработка методики анализа результативности финансирования инвестиций в НКО требует интеграции финансовых, социальных и институциональных параметров в единую систему оценки. Традиционные показатели инвестиционной эффективности – чистая приведённая стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости – сохраняют значение как инструменты количественного анализа денежных потоков [1, 3]. Однако в некоммерческом секторе они отражают лишь часть результата, поскольку социальная ценность проекта не всегда конвертируется в прямые финансовые поступления. В этой связи предлагается использовать многоконтурную модель, включающую три взаимосвязанных блока: финансовую устойчивость, социальную результативность и институциональную надёжность.

Финансовый контур базируется на анализе структуры источников финансирования, коэффициента диверсификации доходов, показателей ликвидности и уровня зависимости от целевых поступлений. В рамках данного блока рассчитывается коэффициент устойчивости финансирования, определяемый как отношение условно стабильных источников к общему объёму инвестиционных ресурсов. Учитываются требования раздельного учёта предпринимательской и уставной деятельности, что соответствует действующим нормам бухгалтерского регулирования НКО [4]. Дополнительно вводится корректирующий коэффициент риска, основанный на сценарной оценке вероятности сокращения поступлений в течение жизненного цикла проекта [6].

Социальный контур ориентирован на измерение степени достижения целей проекта. Предлагается использовать систему количественных и качественных индикаторов, отражающих масштаб охвата целевых групп, устойчивость эффекта и его пролонгированное воздействие. Принципы формирования показателей соотносятся с целевым подходом к управлению результативностью НКО, предполагающим увязку стратегических целей и измеряемых результатов [2]. В отличие от существующих моделей оценки, предлагается рассчитывать индекс социальной отдачи как взвешенную сумму показателей результата с учётом их значимости для стейкхолдеров проекта. Весовые коэффициенты определяются экспертным методом и корректируются при изменении внешней среды.

Институциональный контур отражает качество финансового менеджмента и проектного управления. Учитываются наличие системы внутреннего контроля, прозрачность отчётности, соблюдение бюджетной дисциплины и опыт реализации аналогичных проектов. Проблемы недостаточного анализа затрат и слабого мониторинга, выявленные в исследованиях финансового управления НКО, рассматриваются как факторы, снижающие итоговую оценку результативности [10]. Дополнительно оценивается соответствие проекта государственным и региональным приоритетам развития, что повышает вероятность устойчивого финансирования [7, 8].

Интегральный показатель результативности предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$R = \alpha F + \beta S + \gamma I \quad (1)$$

где F – индекс финансовой устойчивости проекта;

S – индекс социальной отдачи;

I – индекс институциональной надёжности;

α, β, γ – весовые коэффициенты, удовлетворяющие условию $\alpha + \beta + \gamma = 1$.

Индекс финансовой устойчивости определяется на основе показателей диверсификации источников финансирования, ликвидности и прогнозной стабильности денежных потоков. Индекс социальной отдачи формируется как агрегированная величина, отражающая степень достижения целевых показателей проекта и масштаб социального эффекта. Индекс институциональной надёжности учитывает качество финансового менеджмента, прозрачность отчётности и соответствие проекта стратегическим приоритетам развития.

Значения весовых коэффициентов варьируются в зависимости от типа проекта и структуры источников финансирования. При высокой доле бюджетных средств повышается значение институционального компонента, поскольку усиливаются требования к регламентированности процедур и отчётности. При преобладании частных пожертвований возрастает удельный вес социального блока, так как устойчивость финансирования напрямую зависит от воспринимаемой общественной значимости результатов.

Модель предполагает взаимосвязанность компонентов: снижение институциональной надёжности повышает вероятность финансовых рисков, а недостаточная социальная результативность ограничивает возможность повторного привлечения ресурсов. Учет этих взаимозависимостей позволяет формировать более обоснованные инвестиционные решения и корректировать параметры проекта на ранних этапах его реализации.

Апробация методики предполагает последовательный алгоритм: формирование базы исходных данных, расчёт частных индексов, проведение сценарного анализа и сопоставление полученного значения R с пороговыми уровнями. При $R \geq 0,7$ проект признаётся устойчивым к внешним колебаниям; при $0,5 \leq R < 0,7$ требуется корректировка структуры финансирования или параметров управления; при $R < 0,5$ инвестиции считаются высокорискованными. Границы значений устанавливаются на основе накопленной практики анализа инвестиционных решений и могут уточняться в зависимости от отраслевой специфики [5].

Предложенная методика расширяет инструментарий инвестиционного анализа применительно к НКО за счёт включения социальных и институциональных параметров в количественную модель оценки. В отличие от существующих подходов, акцент переносится с оценки проекта как изолированного объекта на анализ устойчивости его финансирования в динамичной среде, что создаёт основу для более обоснованных управленческих решений и повышения доверия доноров и государственных структур.

В ходе исследования установлено, что результативность финансирования инвестиций в НКО определяется не только объёмом привлечённых средств, но и их структурой, устойчивостью поступлений и качеством управленческих процедур. Выявлено, что применение исключительно финансовых показателей инвестиционного анализа не обеспечивает адекватной оценки проектов некоммерческого сектора, поскольку игнорирует социальную отдачу и институциональные риски.

Доказано, что фактор неопределённости существенно влияет на параметры инвестиционных решений НКО. Наибольшую чувствительность демонстрируют проекты с высокой долей внешних источников финансирования и низкой диверсификацией доходов. Установлена зависимость между устойчивостью структуры финансирования и вероятностью достижения целевых социальных результатов. Это подтверждает необходимость включения в систему анализа показателей диверсификации и прогнозной стабильности денежных потоков.

Разработана многоконтурная модель оценки, интегрирующая финансовый, социальный и институциональный блоки. Предложенный интегральный показатель результативности позволяет количественно сопоставлять проекты с различной структурой источников средств и уровнем риска. В отличие от существующих методик, модель учитывает взаимосвязь управленческого качества, социальной отдачи и финансовой устойчивости, что расширяет возможности принятия обоснованных инвестиционных решений.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенной методики для отбора и мониторинга инвестиционных проектов НКО, а также для обоснования привлечения бюджетных и внебюджетных ресурсов. Полученные результаты формируют основу для дальнейшего развития инструментов оценки социально ориентированных инвестиций в условиях нестабильной экономической среды.

Источники:

1. Александров О. А., Чубарин А. Н. Инвестиционный анализ: методологические и практические аспекты // Экономический анализ: теория и практика. 2006. № 22. С. 42–46.
2. Белова Ю. И. Оценка результатов текущей деятельности НКО // Инновации и инвестиции. 2017. № 1. С. 74–79.
3. Белякова Ю. А., Суркова Е. В., Михайловская Н. М. Методические аспекты оценки экономической эффективности инвестиционных решений // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 8. С. 183–185.
4. Варпаева И. А. Инвестиционная деятельность некоммерческих организаций // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2012. № 18. С. 36–40.
5. Грибок Н. Н., Шапошникова К. О. Особенности разработки некоммерческих проектов в современной организации // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 563–570.
6. Побегайлов О. А., Кончаковский С. Н. Инвестиции в условиях неопределенности // Инженерный вестник Дона. 2012. № 3. С. 662–665.
7. Помулев А. А. Методические аспекты оценки эффективности инвестиционных проектов с государственным участием // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16, № 4. С. 52–64. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-4-52-64.
8. Салин В. Н., Ситникова О. Ю., Третьякова О. Г., Шпаковская Е. П. Анализ и управление инвестициями // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № 2. С. 109–120.
9. Сечкин А. В. Источники финансирования некоммерческих организаций // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2024. № 3 (43). С. 25–30.
10. Чэнь Динсюань. Анализ финансового менеджмента некоммерческих организации // Экономика и социум. 2020. № 6-2 (73). С. 595–600.

С.А. Шулепина – к.э.н., доцент, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, shulepinasv@mail.ru,
S.A. Shulepina – candidate of economic sciences, associate professor, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;
М.С. Гюльшанян – обучающаяся учётно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, MarinaGyulshanyann@mail.ru,
M.S. Gyulshanyan – student of the accounting and finance faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;
Е.В. Данильченко – обучающаяся учётно-финасового факультета, Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия, ed222308@gmail.com,
E.V. Danilchenko – student of the accounting and finance faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ НДС
HISTORICAL DEVELOPMENT OF VAT

Аннотация. В статье рассматривается историческое развитие налога на добавленную стоимость (НДС) в России, начиная с момента его введения в начале 1990-х годов и до современных преобразований. В работе исследуется влияние НДС на экономическое развитие страны и формирование доходной части бюджета. Особое внимание уделяется анализу экономических и социальных последствий внедрения НДС для различных секторов экономики, включая предпринимательский сектор и государственный бюджет. Статья содержит детальный анализ изменений ставок НДС с первоначальной отметки в 28% до современного уровня в 20%, а также рассматривает предстоящие изменения с 2026 года, когда базовая ставка планируется к повышению до 22%. Представлены статистические данные о динамике налоговых поступлений и их доле в общем объёме бюджетных доходов. Предусмотрено место для иллюстрации динамики ставок НДС, а также таблицы с основными законодательными изменениями.

Abstract. The article examines the historical development of the value-added tax (VAT) in Russia, from its introduction in the early 1990s to its current transformations. The paper explores the impact of VAT on the country's economic development and the formation of its budget revenues. Special attention is given to analyzing the economic and social consequences of introducing VAT for various sectors of the economy, including the business sector and the government budget. The article provides a detailed analysis of changes in VAT rates from the initial level of 28% to the current level of 20%, as well as an overview of upcoming changes starting in 2026, when the base rate is expected to increase to 22%. The article includes statistical data on the dynamics of tax revenues and their share in the overall budget revenue. It also provides space for illustrating the dynamics of VAT rates and includes a table with the main legislative changes.

Ключевые слова: налог на добавленную стоимость, НДС, история НДС, налоговое законодательство России, налоговая ставка, налоговая система, экономические реформы, налоговое регулирование.

Keywords: value-added tax, VAT, history of VAT, Russian tax legislation, tax rate, tax system, economic reforms, tax regulation.

Основная часть

Актуальность исследования налога на добавленную стоимость обусловлена его ключевой ролью в формировании доходов бюджетной системы России и предстоящими изменениями налогового регулирования с 2026 года, затрагивающими ставки НДС и систему льгот. На фоне усиливающихся экономических вызовов и необходимости устойчивого бюджетного обеспечения анализ исторического развития НДС позволяет оценить эффективность действующей модели налогообложения и направления ее дальнейшего совершенствования [7].

В современных условиях развития экономики вопрос упорядочивания налоговой политики играет ключевую роль в обеспечении стабильности и эффективности финансовых отношений в государстве [1]. Особое значение среди налоговых инструментов занимает налог на добавленную стоимость (НДС), который широко применяется в большинстве стран мира как основной источник бюджета. Историческое развитие НДС имеет важное значение для понимания механизмов формирования налоговой системы, оценки ее влияния на экономику и совершенствования законодательства [3]. Вследствие этого данная статья посвящена анализу исторического пути становления и эволюции НДС в России с момента его введения и до текущего времени.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ исторического развития НДС в России, включая эволюцию его ставок, ключевые законодательные акты и влияние налога на экономическое развитие и бюджетную систему страны.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

- провести анализ ключевых законодательных актов, регулирующих порядок исчисления и уплаты НДС в России;
- проследить эволюцию ставок НДС и ее влияние на налоговую нагрузку и бюджетные поступления [6];
- сопоставить российскую модель НДС с международным опытом применения налога на добавленную стоимость;
- оценить роль НДС в экономическом развитии и формировании доходов бюджета в современной России [7];
- охарактеризовать намеченные на 2026 год изменения по НДС и их возможные последствия для налогоплательщиков и бюджета [4].

Первоначально НДС был введен в России с 1992 года в условиях радикальной налоговой реформы, связанной с переходом от плановой к рыночной экономике. В научной литературе и статистических материалах ФНС РФ проанализировано, что введение НДС было направлено на расширение налоговой базы и увеличение доходов бюджета, а также на перераспределение налоговой нагрузки с производства на конечное потребление [1].

В рассматриваемый период для системы налогообложения характерны частые изменения ставок НДС и корректировка нормативных актов, отраженные в Налоговом кодексе РФ и федеральных законах. Базовая ставка налога с момента введения составляла 28%, затем была снижена до 20%, позднее до 18%, а с 2019 года установлена на уровне 20%, что демонстрирует адаптацию налоговой политики к макроэкономическим условиям и задачам бюджетного наполнения [6].

Особое внимание уделяется эволюции ставок НДС, которая прошла несколько этапов - от первоначальной высокой ставки до постепенного ее снижения в целях стимулирования предпринимательства и поддержки экономического роста [3]. Анализируются ключевые законодательные акты, регулирующие порядок исчисления и

уплаты налога, а также изменения, направленные на упрощение администрирования налога и снижение налогового бремени для субъектов хозяйствования [4]. Изучены экономические и социальные последствия внедрения НДС, проявляющиеся в повышении бюджета и изменениях поведения налогоплательщиков.

Изучение истории развития НДС в России также включает сравнение с международным опытом, что позволяет выявить особенности национальной модели налогообложения [5]. Рассмотрена роль НДС как инструмента гармонизации налоговой системы России с мировыми стандартами и как элемента интеграции в глобальные экономические процессы. Это важно для понимания текущих тенденций и перспектив развития налогообложения в стране [9].

Налог на добавленную стоимость (НДС) представляет собой один из самых распространённых и значимых косвенных налогов, применяемых в современных налоговых системах. Он характеризуется тем, что взимается на каждом этапе производства и обращения товаров и услуг, но при этом налоговая нагрузка фактически ложится на конечного потребителя. Основу НДС составляет принцип налогообложения добавленной стоимости, которая определяется как разница между стоимостью реализованной продукции (услуги) и стоимостью материально-технических ресурсов, использованных для её производства [2].

Правовая природа НДС определяется тем, что налог представляет собой обязательство налогоплательщика, связанное с потреблением, а не с непосредственным доходом или прибылью предприятия [5]. Согласно законодательству, объектом налогообложения являются операции по реализации товаров, выполнению работ и оказанию услуг, а также передача имущественных прав [4]. В основе механизма налогообложения лежит концепция налога на добавленную стоимость, при которой исчисление и уплата налога связаны с разницей между «входным» НДС (уплаченным при закупках) и «выходным» НДС (начисленным при продаже).

НДС выполняет две ключевые функции. Основная – фискальная, которая заключается в мобилизации бюджета за счёт устойчивой налоговой базы и эффективного налогового контроля [1]. Вторая – регулирующая, направленная на стимулирование экономического роста и оптимизацию процессов производства и торговли. Регулирующая функция проявляется в формировании экономических стимулов для добросовестного ведения бизнеса и снижении уровня злоупотреблений [8].

Правовое регулирование НДС строится на определении ключевых элементов налога: налогоплательщиков, объекта и базы налогообложения, налоговых ставок, порядка расчёта и уплаты – значение имеет процедура налогового вычета, которая позволяет экономическим субъектам уменьшать налоговые обязательства на сумму уже уплаченного «входного» НДС. Это создает непрерывность налоговой цепочки и минимизирует налог на каскадные эффекты. Методика учета и отчетности по НДС требует особого внимания, так как правильный учет налоговых операций способствует уменьшению рисков налоговых проверок и штрафных санкций. Для этого важна систематизация данных и развернутая документация всех хозяйственных операций, связанных с начислением и уплатой налога [2].

В исследовании теоретических основ НДС анализируется международный опыт и особенности внедрения налога в России [5]. Несмотря на схожесть основных принципов, российская модель НДС имеет характерные черты, связанные с особенностями экономического развития, законодательной базы и налоговой культуры. Это требует разработки адаптивных механизмов администрирования и контроля налога, а также постоянного совершенствования нормативной базы.

Выделяются современные проблемы применения НДС, такие как борьба с налоговыми мошенничествами и уклонением, цифровизация налогового администрирования, а также влияние глобализации на механизмы налогообложения. В связи с этим акцент сделан на необходимости внедрения новых технологий и методов контроля, что в перспективе позволит повысить эффективность и прозрачность функционирования НДС [8].

В завершение теоретической части можно отметить, что глубокое понимание сущности и механизмов налогообложения НДС является основой для изучения его практического применения и анализа влияния на национальную экономику [1]. Это позволит более полно оценить значимость НДС как инструмента налоговой политики и разработать рекомендации по оптимизации системы налогообложения [9].

Переход к практической части статьи предусматривает рассмотрение статистических данных, динамики изменения ставок НДС и анализа влияния налога на экономические показатели. Следующий раздел будет содержать таблицы и графики, иллюстрирующие ключевые этапы развития НДС и его роль в формировании налоговых поступлений бюджета.

Налог на добавленную стоимость (НДС) в России в 2023 году составляет 20%, что является базовой ставкой, введенной с 2019 года после снижения с 28% в 1992 году и последующего периода стабилизации [6]. Ставка НДС поддерживается на этом уровне в последние годы, отражая стабильность налогового регулирования.

Важным направлением дальнейшего развития налогообложения НДС являются изменения, запланированные с 1 января 2026 года. В соответствии с налоговой реформой базовая ставка НДС в России увеличивается с 20 до 22%, при этом сохраняются льготные ставки 10% и 0% для социально значимых товаров и отдельных операций, а также специальные пониженные ставки 5% и 7% для отдельных категорий плательщиков на упрощенной системе налогообложения, при соблюдении установленных лимитов доходов и видов деятельности.

Изменения 2026 года направлены на усиление фискальной функции НДС и повышение устойчивости бюджетной системы при одновременном сохранении адресной поддержки социально значимых отраслей [4]. Одновременно корректируются условия освобождения от НДС для субъектов малого бизнеса на УСН, что влияет на структуру налоговой базы и стимулирует легальную предпринимательскую деятельность [9].

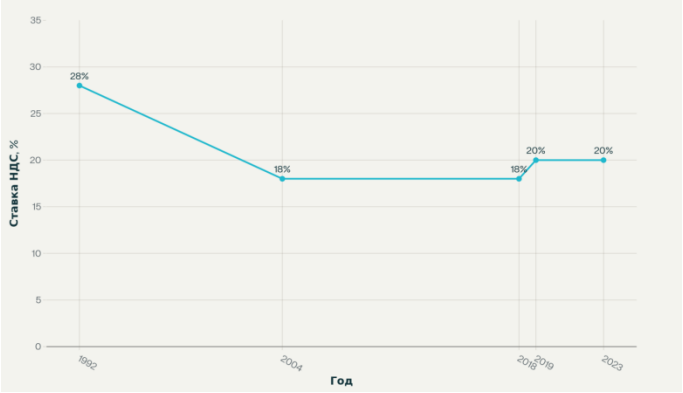


Рисунок 1 – Динамика ставок НДС в России по годам

Представленные данные показывают, что с момента введения НДС в 1992 году ставка налога находилась на достаточно высоком уровне 28%, что было обусловлено задачей быстрого формирования доходов бюджета в условиях переходной экономики [6]. Снижение ставки до 18% в 2004 году позволило частично уменьшить налоговую нагрузку на бизнес и стимулировать деловую активность, при этом НДС сохранил значимую долю в структуре налоговых поступлений [3].

Повышение ставки с 18 до 20% в 2019 году, с последующим сохранением данного уровня до 2023 года, отражает стремление государства сбалансировать бюджет при сохранении относительной стабильности налоговых условий для бизнеса [6]. Отсутствие частых изменений базовой ставки в последние годы дополняется точечной корректировкой льгот и особенностей применения налога, что повышает предсказуемость налогового регулирования.

Таблица 1 – Основные налоговые показатели по НДС за 2022-2023 гг. (млрд рублей)

Показатель	2022г.	2023г.	2024г.
Налоговые поступления по НДС в бюджет РФ (млрд. руб.)	5600	5800	6200
Доля НДС в общем объеме налоговых доступлений (%)	19,2%	20,1%	20,8%

Данные таблицы 1 показывают устойчивый рост налоговых поступлений по НДС в 2022-2024 гг., что соответствует общему увеличению доходов бюджетной системы России [6]. Увеличение сумм поступлений связано как с расширением налоговой базы, так и с ростом экономической активности и усилением налогового администрирования со стороны ФНС России.

Рост поступлений по НДС при сохранении базовой ставки на уровне 20% свидетельствует о значительной роли этого налога в формировании доходов бюджета и о его высокой фискальной эффективности [6]. При этом на динамику показателей оказывают влияние изменения в налоговом законодательстве, меры по борьбе с уклонением от уплаты налога и цифровизация контроля за налогоплательщиками [4].

Для наглядной оценки роли НДС в структуре доходов бюджета использована диаграмма, отражающая долю этого налога в совокупных налоговых поступлениях за 2023 год. На диаграмме представлены основные виды налогов, администрируемых ФНС России, и их удельный вес в общем объеме доходов.



Рисунок 2 – Доля НДС в структуре налоговых поступлений (2023)

Диаграмма (рисунок 2) демонстрирует, что НДС занимает одну из ведущих позиций среди налогов, формирующих доходы бюджетной системы, уступая лишь налогу на добычу полезных ископаемых и сопоставим по значимости с налогом на прибыль и НДФЛ. Такая структура свидетельствует о высокой устойчивости поступлений по НДС и его ключевом значении для финансирования государственных расходов.

Высокая доля НДС в налоговых доходах обуславливает необходимость дальнейшего совершенствования правового регулирования и администрирования данного налога, что особенно актуально в контексте предстоящего повышения базовой ставки до 22% с 2026 года и корректировки системы льгот и освобождений.

Заключение

В результате проведенного исследования поставленная цель – комплексный анализ исторического развития налога на добавленную стоимость в России – достигнута. Рассмотрены ключевые этапы становления НДС, изменение его ставок, особенности правового регулирования и влияния данного налога на формирование доходов бюджетной системы и экономическое развитие страны.

Во-первых, на основе Налогового кодекса РФ и подзаконных актов проанализированы основные законодательные источники, определяющие порядок исчисления и уплаты НДС. Показано, что эволюция правовой базы налога была тесно связана с задачами бюджетной устойчивости, совершенствованием механизмов налогового контроля и адаптацией к меняющимся условиям хозяйствования.

Во-вторых, исследована эволюция ставок НДС с момента введения налога: от первоначальной ставки 28% до последующего снижения до 18% и повышения до 20% в 2019 году. Динамика ставок продемонстрировала использование НДС как гибкого инструмента налоговой политики, позволяющего регулировать налоговую нагрузку, поддерживать деловую активность и обеспечивать стабильные поступления в бюджет.

В-третьих, сопоставление российской модели НДС с международным опытом показало ее соответствие базовым мировым принципам косвенного налогообложения при наличии специфических особенностей, обусловленных структурой экономики и уровнем развития институтов. НДС в России, как и в большинстве стран, сочетает фискальную функцию с регулирующим воздействием на поведение хозяйствующих субъектов и уровень теневой экономики.

В-четвертых, на основе статистических данных ФНС России установлено, что НДС занимает одну из ведущих позиций в структуре налоговых доходов бюджета, обеспечивая устойчивый рост поступлений в 2022-2024 гг. Увеличение налоговых поступлений при неизменной базовой ставке свидетельствует о расширении налоговой базы, повышении эффективности администрирования и цифровизации налогового контроля.

Отдельное значение имеют запланированные на 2026 год изменения в регулировании НДС, предусматривающие повышение базовой ставки до 22% при сохранении и уточнении системы льгот и пониженных ставок. Эти меры усиливают фискальную роль налога и направлены на укрепление бюджетной устойчивости, одновременно создавая новые условия для бизнеса и требуя адаптации налогоплательщиков к обновленным правилам налогообложения.

Таким образом, НДС в современной России выступает ключевым элементом налоговой системы, оказывающим значительное влияние на экономическое развитие и бюджетную политику. Дальнейшее совершенствование нормативно-правового регулирования, администрирования и контроля по НДС, а также мониторинг последствий реформ 2026 года являются необходимыми условиями повышения эффективности налоговой системы и обеспечения устойчивого роста национальной экономики.

Источники:

1 Иванов, И. И. Налоговая система Российской Федерации : учебник / И. И. Иванов. - Москва : Юрайт, 2020. - 350 с. - ISBN 978-5-9916-6372-4.
2 Петрова, А. В. Основы налогообложения в России / А. В. Петрова. - СПб. : Питер, 2019. -280 с.
3 Сидоров, М. А. История развития налога на добавленную стоимость в России / М. А. Сидоров // Журнал финансов и налогообложения. -2023. -№ 4. -С. 45-53.
4 Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 2024) «О налоге на добавленную стоимость» : текст с изменениями и дополнениями // Собрание законодательства РФ. - 2024. - 10 авг. - № 32 (часть I).
5 Козлов, В. П. Налоговое право РФ : учебное пособие / В. П. Козлов, Е. В. Смирнова. - Москва : Экзамен, 2021. - 412 с.
6 Федеральная налоговая служба России. Налоговые поступления в бюджет за 2023 год : статистический сборник / ФНС России. - Москва, 2024. - 120 с. - Режим доступа: www.nalog.gov.ru/statistics (дата обращения: 24.11.2025).
7 Власова, Н. Ю. Анализ налоговой системы России / Н. Ю. Власова // Экономика: теория и практика. - 2022. - Т. 18, № 1. - С. 120-131.
8 Смирнов, Д. А. Методы повышения эффективности налогового контроля / Д. А. Смирнов // Вестник экономики и управления. - 2023. - № 3. - С. 98-107.
9 Тарасов, С. Н. Современные проблемы налогообложения в России / С. Н. Тарасов. - Екатеринбург : УрФУ, 2022. - 205 с.

С.А. Шулепина – к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, shulepinasv@mail.ru,

S.A. Shulepina – candidate of economic sciences, associate professor of the department of accounting, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Ю.Н. Павленко – к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, pavlenko.yu.n@yandex.ru,

Yu.N. Pavlenko – candidate of economic sciences, associate professor of the department of accounting, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.М. Зиновьева – обучающаяся учетно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, dariazinoo@gmail.com,

D.M. Zinovyeva – student of the accounting and finance faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.А. Ухова – обучающаяся учетно-финансового факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, uhovaalbina2097@gmail.com,

A.A. Ukhova – student of the accounting and finance faculty, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

НАЛОГОВЫЕ РЕФОРМЫ 2026
TAX REFORMS 2026

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые изменения в налоговом законодательстве Российской Федерации, вступающие в силу с 1 января 2026 года. В частности, проанализированы повышение ставки налога на добавленную стоимость (НДС) с 20% до 22% и поэтапное снижению порогов доходов для применения специальных налоговых режимов (УСН, ПСН), что расширит круг плательщиков НДС. Рассмотрены сопутствующие изменения в налоге на прибыль, имущественных налогах, акцизах, а также введение туристического налога и новых ставок экологического сбора. Особо отмечены меры по цифровизации налогового администрирования и ужесточению контроля. Проанализировано комплексное влияние реформы на различные категории налогоплательщиков, особенно на малый и средний бизнес, а также ее фискальные и экономические последствия для бюджетной системы.

Absrtract. The article reviews key changes in the tax legislation of the Russian Federation effective from January 1, 2026. Specifically, it analyzes the increase in the value-added tax (VAT) rate from 20% to 22% and a gradual reduction in income thresholds for the application of special tax regimes (STS, PSN), which will expand the range of VAT payers. Related changes in income tax, property taxes, excise taxes, as well as the introduction of a tourist tax and new environmental levy rates are considered. Special mention was made of measures to digitalize tax administration and tighten controls. The complex impact of the reform on various categories of taxpayers, especially small and medium-sized businesses, as well as its fiscal and economic consequences for the budget system is analyzed.

Ключевые слова: налоговые реформы, НДС, налоговое законодательство, 2026 год, упрощенная система налогообложения, налоговые пороги, малый и средний бизнес.

Keywords: tax reforms, VAT, tax legislation, 2026, simplified tax system, income thresholds, small and medium business.

Основная часть

Введение в налоговую реформу 2026 года требует оценки масштабов и значимости изменений, которые затронут ключевые аспекты налогового законодательства Российской Федерации. Реформа, вступающая в силу с 1 января 2026 года, ориентирована на обновление налоговой системы в целях повышения её эффективности, развития малого и среднего бизнеса, а также адаптации к современным экономическим условиям и цифровизации [4, 9].

Основным элементом изменений является повышение ставки налога на добавленную стоимость (НДС) с 20% до 22% [3]. Эта мера направлена на увеличение налоговых поступлений в бюджет страны, однако она существенно повлияет на налоговую нагрузку предприятий и предпринимателей различных отраслей экономики. Параллельно реформируются специальные налоговые режимы, в частности упрощённая система налогообложения (УСН) и патентная система налогообложения (ПСН), где снижаются пороги доходов для применения данных режимов, что приведёт к расширению круга плательщиков НДС и изменению налоговой нагрузки на малый и средний бизнес [7].

Мы солидарны с позицией Алексеевой Т. Ю. и Кузнецова М. С., которые указывают, что снижение порогов УСН приведет к структурной трансформации сектора. Авторы справедливо отмечают, что механический перенос налоговой нагрузки крупных предприятий на малый бизнес без переходного периода адаптации несет высокие риски [7].

Дополнительно вводятся меры по упрощению налогового администрирования и усилению налогового мониторинга. Новые правила предусматривают расширение применения налогового контроля в электронной форме, что позволит повысить прозрачность налоговой отчетности и снизить уровень налоговых правонарушений. Помимо этого, сохраняются и адаптируются существующие льготы и преференции для IT-компаний и социально значимых категорий товаров, что способствует развитию инновационной экономики и поддержке приоритетных отраслей [2, 10].

Особое внимание уделено изменениям в налоговой нагрузке на разные категории налогоплательщиков: от индивидуальных предпринимателей до крупных компаний. Полный пакет нововведений включает многочисленные поправки, касающиеся страховых взносов, порядка расчёта налогов, расширения обязанности по уплате НДС, а также корректировки региональных налоговых льгот [3, 8]. Эти изменения ориентированы на борьбу с уклонением от налогов и дроблением бизнеса, а также на адаптацию налогового законодательства к цифровой экономике и международным стандартам.

Помимо НДС и специальных налоговых режимов, налоговая реформа 2026 года затрагивает ряд других налогов, что усиливает её комплексный характер [1]. В частности, планируется корректировка отдельных элементов налога на прибыль организаций, уточнение порядка учёта расходов, а также пересмотр региональных ставок по налогу на имущество для отдельных категорий активов. Эти изменения направлены на расширение

налоговой базы и сокращение возможностей агрессивного налогового планирования со стороны крупных компаний.

Кроме НДС и специальных налоговых режимов, налоговая реформа затрагивает также налог на прибыль организаций, имущественные налоги, налог на доходы физических лиц и страховые взносы, что усиливает её комплексный характер и общий фискальный эффект. По налогу на прибыль уточняются правила признания отдельных видов расходов, корректируются условия применения пониженных ставок и сокращается перечень региональных льгот, из-за чего снижается возможность для агрессивного налогового планирования крупных компаний. В части налога на имущество и связанных с ним местных платежей предполагается более адресное предоставление льгот и пересмотр ставок по отдельным видам коммерческой недвижимости, что направлено на расширение налогооблагаемой базы и выравнивание нагрузки между регионами. Реформирование НДФЛ и страховых взносов связано с усилением контроля за выплатой заработной платы, развитием механизмов единых уведомлений по НДФЛ и взносам, а также уточнением порядка расчёта взносов с минимального размера оплаты труда, в том числе для руководителей организаций и индивидуальных предпринимателей, что должно снизить масштаб «серых» схем оплаты труда и обеспечить более стабильные поступления в бюджет и внебюджетные фонды [13].

Существенные изменения в 2026 году затронут также систему косвенного налогообложения и неналоговых платежей, выполняющих регулирующую функцию. В частности, предусмотрена масштабная индексация ставок акцизов на подакцизные товары. Ставки акцизов на этиловый спирт, алкогольную продукцию, табачные изделия и сахаросодержащие напитки будут проиндексированы с учетом уровня инфляции, а по отдельным категориям рост опередит инфляционные ожидания. Особое внимание уделено автомобильному рынку: для легковых автомобилей с мощностью двигателя свыше 90 лошадиных сил ставка акциза в 2026 году составит 64 рубля за 1 л.с., с дальнейшим повышением в последующие годы. Параллельно происходит трансформация туристического налога, который окончательно заменяет курортный сбор. С 1 января 2026 года максимальная планка ставки данного налога, устанавливаемая муниципалитетами, повышается с 1% до 2% от налоговой базы. При этом законодатель вводит важные социальные исключения: от уплаты туристического налога освобождаются санаторно-курортные учреждения, оказывающие услуги в рамках государственного социального обеспечения, что призвано поддержать доступность оздоровительного отдыха для социально незащищенных слоев населения.

Кроме того, предстоящие изменения вносят кардинальные изменения в налогообложение специфических отраслей, таких как игорный бизнес и сфера обращения с отходами. В отношении букмекерских контор и тотализаторов вводится комбинированная модель налогообложения: помимо фиксированных сборов за игровые столы и автоматы, устанавливается налог на процессинговые центры интерактивных ставок и новый порядок исчисления налога на прибыль (25%) и целевых отчислений. Принципиальным новшеством станет зачисление 100% доходов от налога на игорный бизнес в федеральный бюджет, что меняет архитектуру межбюджетных отношений в этом секторе. Одновременно ужесточаются требования к удержанию НДФЛ с выигрышей, устраняя прежние пороговые значения, позволявшие избегать налогообложения мелких сумм. В сфере экологии с 2026 года вступают в силу новые базовые ставки экологического сбора в рамках механизма расширенной ответственности производителей (РОП). Ставки для трудноутилизируемой упаковки и товаров будут существенно повышены, а дифференциация коэффициентов станет более жесткой, что фактически превращает экосбор в действенный фискальный инструмент стимулирования «зеленой» экономики и переработки отходов.

Отдельное внимание уделяется страховым взносам и налогу на доходы физических лиц, так как именно через эти инструменты государство стремится повысить прозрачность оплаты труда и сократить тенизацию заработной платы [1, 6]. Ужесточение контроля за выплатами, расширение практики онлайн-отчётности и интеграция информационных систем налоговых органов и внебюджетных фондов позволяют усилить фискальный эффект реформы без резкого увеличения номинальных ставок [4, 12].

Это позволяет сформировать понимание о комплексности налоговой реформы 2026 года и её потенциальных последствиях для всех участников налоговых отношений в России. Дальнейшее исследование будет посвящено теоретическому анализу основных направлений реформы и практическим последствиям её внедрения, что позволит объективно оценить эффективность и влияние представленных изменений [7, 11].

Налоговая реформа 2026 года в России представляет собой значительный этап развития налоговой системы, направленный на усиление фискальной устойчивости, упрощение налогового администрирования и расширение налоговой базы. В основе реформы лежит идея перехода от стимулирующей модели налогообложения, применяемой в предыдущие годы, к более универсальному и справедливому подходу [2, 9]. Главным технологическим инструментом этого перехода становится цифровизация налогового контроля, что позволяет государству повысить эффективность сбора налогов и снизить уровень уклонения от уплаты.

Одним из ключевых теоретических принципов реформы является повышение базовой ставки налога на добавленную стоимость (НДС) с 20% до 22% [3]. Это изменение направлено на увеличение доходов федерального бюджета для решения актуальных задач социально-экономического развития. С другой стороны, повышение НДС требует перераспределения налоговой нагрузки и адаптации бизнес-структур к новым условиям, что обуславливает необходимость усиления административного контроля и внедрения новых механизмов налогового мониторинга [11, 12].

Реформа также затрагивает специальные налоговые режимы, в частности упрощённую систему налогообложения (УСН) и патентную систему налогообложения (ПСН). Снижены пороги доходов, при которых

наступает обязанность уплачивать НДС, что приводит к расширению круга налогоплательщиков, переходящих на общий режим налогообложения [3, 7]. Для бизнеса это означает не только увеличение налоговых обязательств, но и необходимость совершенствования учётной политики и налогового планирования [1].

На наш взгляд, главный вызов предстоящих изменений кроется не столько в цифрах новых ставок, сколько в психологической и административной нагрузке на предпринимателей. Для многих представителей малого бизнеса, годами работавших в "тепличных" условиях спецрежимов, необходимость вести полноценный учет НДС станет настоящим шоком. Это потребует не только найма квалифицированных бухгалтеров, но и полной перестройки бизнес-модели, которая раньше держалась исключительно на низкой налоговой нагрузке. Вероятно, мы увидим не только обеление рынка, но и уход части микробизнеса в тень или полное закрытие тех, чья маржинальность не выдержит новых правил игры.

При этом установлены две модели уплаты НДС: оборотный налог (5% или 7% без права на вычеты) и классический НДС (22% с правом на вычеты) [3, 5]. Включение этих моделей отражает стремление к более гибкому и дифференцированному налогообложению в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Параллельно идет процесс усиления фискального контроля с использованием цифровых технологий. Автоматизация налогового взаимодействия и мониторинг операций в режиме реального времени позволяют выявлять нарушения и снижать риски мошенничества. Важным элементом является расширение полномочий Федеральной налоговой службы по проведению анализа данных и контролю за налоговыми платежами, что способствует формированию более прозрачной и предсказуемой налоговой среды [6, 11].

Теоретические основы реформы опираются на принципы равенства и справедливости налогообложения, а также на необходимость создания условий для устойчивого экономического роста. Ограничение применения льгот и преференций сокращает возможности для налогового манёвра и способствуют формированию единой налоговой базы без искусственного дробления бизнеса [3, 7]. Это позволяет повысить налоговую дисциплину и расширить доходную часть бюджета. В то же время реформы учитывают необходимость поддержки приоритетных отраслей, таких как IT-сектор, через сохранение и развитие специальных налоговых стимулов [2, 10].

Логичным продолжением теоретической части является оценка практических последствий введённых изменений на основе анализа статистических данных, моделей налоговых поступлений и влияния реформы на ключевые экономические показатели. Для этого в следующей части статьи предусмотрено размещение таблиц и графиков, демонстрирующих динамику налоговых поступлений, изменение налоговой нагрузки и распределение налоговых обязательств по видам деятельности и размеру бизнеса [7].

В 2026 году в России проводится масштабная налоговая реформа, ключевыми моментами которой являются повышение ставки налога на добавленную стоимость (НДС) с 20% до 22% и поэтапное снижение порогов доходов для упрощённой системы налогообложения (УСН) [3, 5]. Эти изменения затронут большинство предприятий, особенно малый и средний бизнес [7].

Для оценки долгосрочного эффекта реформы важно учитывать поэтапное снижение порогов доходов для применения УСН, представленное в виде прогнозной динамики на период 2025--2028 годов [5].

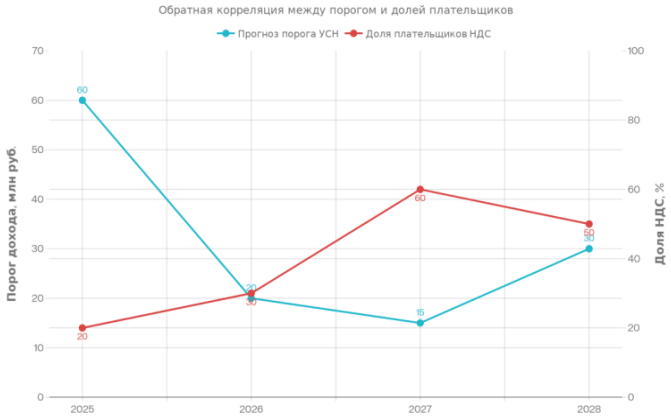


График 1 – Прогнозное снижение порога для УСН с 2025 по 2028 год

Повышение ставки НДС до 22% обусловлено необходимостью роста налоговых поступлений в федеральный бюджет для компенсации дефицита и обеспечения стабильности бюджетной системы. Переход более широкого круга предпринимателей на уплату НДС приведет к увеличению налоговой базы. По экспертным оценкам, количество платящих НДС организаций и ИП увеличится примерно на 30%, что повысит поступления в бюджет [7, 11].

В графиках используются прогнозные значения, полученные на основе обобщения экспертных оценок и официальных разъяснений по налоговой реформе 2026 года.

Важно отметить, что изменения в УСН и НДС в 2026 году позволяют малому и среднему бизнесу адаптироваться путем выбора оптимальных налоговых режимов с учетом новых ограничений и налоговых ставок [5]. Введение обязательного универсального передаточного документа (УПД) упрощает отчетность и снижает административные издержки [4].

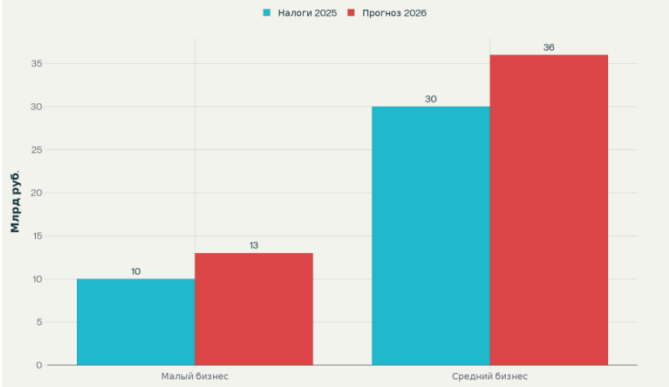


График 2 – Прогнозное изменение налоговых поступлений
от субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) в бюджетную систему РФ

Таким образом, грядущие нововведения в России подразумевают повышение налоговой нагрузки на большинство субъектов хозяйственной деятельности за счет роста ставок и снижения порогов освобождения от НДС, что приведет к увеличению налоговых поступлений и повлияет на структуру налоговых обязательств бизнеса [1, 3, 7].

Заключение

В заключении следует подчеркнуть, что налоговая реформа 2026 года в России является масштабным и комплексным преобразованием налогового законодательства, которое существенно изменит финансовое поведение субъектов хозяйствования и изменит структуру налоговой системы. Повышение ставки НДС с 20% до 22% направлено на увеличение доходной части бюджета [6, 10], что актуально для обеспечения устойчивости государственных финансов в текущих экономических условиях. Вместе с этим поэтапное снижение порогов для применения упрощённой системы налогообложения расширит круг налогоплательщиков, обязанных уплачивать НДС, что повысит прозрачность бизнес-среды и уменьшит объемы неформальных экономических операций.

Реформа также предполагает ужесточение административного контроля и активное применение цифровых технологий для мониторинга налоговых выплат, что должно повысить эффективность налогового администрирования. Отмена налоговых льгот и переход к более универсальной системе налогообложения снизит возможности уклонения от налогов и дробления бизнеса [3, 11], что позитивно скажется на динамике налоговых поступлений в бюджет [6].

Влияние реформы на малый и средний бизнес будет заметным – изменится налоговая нагрузка, усложнится учёт и отчётность [5, 7]. Однако, учитывая прогнозируемое увеличение налоговых поступлений от этих секторов, реформа способна укрепить финансовую устойчивость государства и создать условия для дальнейшего развития экономики. Важно, что вместе с усилением налогового бремени будет идти системная поддержка приоритетных отраслей, таких как IT, через сохранение специальных налоговых стимулов [2].

В целом, предстоящие изменения нельзя рассматривать лишь как изменение отдельных ставок и порогов. Это переход к новой парадигме налогообложения – более прозрачной, цифровой и справедливой [4, 9]. Оценка эффективности реформы будет зависеть от корректного внедрения и адекватности администрирования новых правил [11].

Для успешной адаптации к реформе необходимо обновление бухгалтерских и налоговых систем, повышение квалификации кадров и активное взаимодействие бизнеса с налоговыми органами. Важно следить за дальнейшими изменениями в законодательстве и оперативно реагировать на новые требования [3, 8].

Дальнейшие исследования и мониторинг практических результатов реформы помогут выявить её сильные и слабые стороны, а также возможности для совершенствования налоговой политики в будущем [7, 9, 11].

Источники:

1. Иванов И. И., Петров П. П. Налоговая реформа в России: анализ и тенденции. - М.: Экономика, 2025. - 320 с.
2. Сидорова А. В. Современные изменения в системе налогообложения // Финансовый журнал. - 2024. - № 6. - С. 45-52.
3. Федеральный закон от 05.05.2025 № 123-ФЗ «О внесении изменений в Налоговый кодекс Российской Федерации» // Российская газета. - 2025. - 10 июня.
4. Смирнов В. А. Цифровизация налогового администрирования в России. - СПб.: Питер, 2023. - 280 с.
5. Петрова Н. Л. Упрощённая система налогообложения: новые пороги и условия // Налоги и право. - 2025. - № 2. - С. 33-39.
6. Министерство финансов Российской Федерации. Официальный сайт. URL: https://minfin.gov.ru (дата обращения: 20.11.2025).
7. Алексеева Т. Ю., Кузнецов М. С. Влияние налоговой реформы на малый бизнес в России // Вестник экономической науки. - 2024. - Т. 12, № 4. - С. 55-63.
8. Законодательство Российской Федерации: Налоговый кодекс. - М.: Статут, 2024. - 1120 с.
9. Козлова Е. П. Анализ международного опыта налоговых реформ // Международный журнал экономики. - 2023. - № 8. - С. 78-86.
10. Иванова О. С. Налоговая политика и экономический рост в России // Экономика и бизнес. - 2025. - № 5. - С. 22-29.
11. Российская налоговая служба. Пояснительная записка к проекту реформы Налогового кодекса. - М., 2025. - 40 с.
12. Смирнова Т. В. Современные технологии в налоговом контроле // Информационные технологии и законодательство. - 2025. - № 1. - С. 12-18.
13. Клерк.ру. Налоговую реформу - 2026 одобрили во втором чтении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.klerk.ru/user/2198679/669027/ (дата обращения: 08.12.2025).
14. Постановление Правительства РФ «Об утверждении ставок экологического сбора на 2026 год» (проект) // Справочно-правовая

система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 09.12.2025).
15. Федеральный закон «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части зачисления налога на игорный бизнес» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 44.
16. Налоговый кодекс Российской Федерации. Статья 418.5 «Туристический налог» (в ред. Федерального закона от 12.07.2024 № 176-ФЗ).
17. Федеральный закон от 27.11.2025 «О внесении изменений в статью 193 части второй Налогового кодекса Российской Федерации» (индексация акцизов) // Российская газета. – 2025. – 28 ноября.
18. Туристический налог в 2026 году: что это, где и как нужно платить [Электронный ресурс] // Lenta.ru. – 2025. – 26 ноября. – URL: https://lenta.ru/articles/2025/11/27/turisticheskij-nalog-v-rossii/ (дата обращения: 09.12.2025).
19. Экологический сбор в 2026 году: новые ставки и формула расчета // Экология производства. – 2025. – № 9. – С. 25-30.
20. Новые правила налогообложения игорного бизнеса с 2026 года: польза для бюджета и риски для отрасли [Электронный ресурс] // 1С-Prime. – 2025. – 30 ноября. – URL: https://1c-prime.ru (дата обращения: 09.12.2025).

Л.И. Юзвович – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой финансов, денежного обращения и кредита, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия, yuzvovich@bk.ru,

L.I. Yuzvovich – doctor of economics, professor, head of the department of finance, money circulation and credit, Ural state university of economics, Yekaterinburg, Russia;

М.И. Львова – к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия, minlvova@mail.ru,

M.I. Lvova – candidate of economic sciences, associate professor of the department of public and municipal administration, Ural state university of economics, Yekaterinburg, Russia;

Т.И. Алтушкин – магистрант кафедры финансов, денежного обращения и кредита, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия, Timo.altushkin@gmail.com,

T.I. Altushkin – master's student of the department of finance, money circulation and credit, Ural federal university named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРИОРИТЕТОВ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ
FINANCING THE PRIORITIES OF THE SOCIAL DEVELOPMENT STRATEGY AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS OF THE COMPANY

Аннотация. Статья посвящена содействию и финансированию традиционных национальных ценностей стратегическим направлением социальной ответственности бизнеса Русской медной компании. Основной целью исследования является систематизация направлений финансирования приоритетов стратегии социального развития и целей устойчивого развития компании. Задачи исследования: провести сопоставление ценностных ориентиров Русской медной компании с её целями устойчивого развития; представить резолюции по социально ориентированным проектам Русской медной компании с соответствующим финансированием; обозначить принципиальную позицию и финансовую поддержку благотворительной деятельности Русской медной компании в контексте социальной ответственности бизнеса. Исследование выполнено на основе экспертных оценок, применены методы сравнительного анализа, обработки аналитических и статистических данных. К результатам исследования относятся сравнительное сопоставление позиций стратегии социального развития Русской медной компании и целей её устойчивого развития; сформирован пул социально ориентированных проектов Русской медной компании с соответствующим финансированием; представлена принципиальная позиция и финансовая поддержка благотворительной деятельности Русской медной компании. В заключении отмечается, что воплощение в жизнь ценностей, имеющих преобладающее значение, осуществляется с учетом стратегических акцентов на основе ежегодных и единовременных проектов, поддерживаемых РМК. Одновременно с принятием проектных резолюций прорабатываются пул решений о соответствующем финансировании социально ориентированных проектах.

Abstract. The article is devoted to the promotion and financing of traditional national values by the strategic direction of social responsibility of business of Russian Copper Company. The main objective of the study is to systematize the areas of financing the priorities of the social development strategy and the goals of the sustainable development of the company. Objectives of the study: to compare the value guidelines of Russian Copper Company with its goals of sustainable development; to present resolutions on socially oriented projects of Russian Copper Company with the corresponding financing; to outline the fundamental position and financial support for the charitable activities of Russian Copper Company in the context of social responsibility of business. The study is based on expert assessments, using the methods of comparative analysis, processing of analytical and statistical data. The results of the study include a comparative comparison of the positions of the social development strategy of Russian Copper Company and the goals of its sustainable development; a pool of socially oriented projects of Russian Copper Company with the corresponding financing has been formed; the fundamental position and financial support for the charitable activities of Russian Copper Company are presented. The conclusion notes that the implementation of the values of predominant importance is carried out taking into account the strategic emphases on the annual and one-time projects supported by RCC. Simultaneously with the adoption of project resolutions, a pool of decisions on the corresponding financing of socially oriented projects is being developed.

Ключевые слова: финансовые приоритеты, устойчивое развитие, стратегия социального развития, социально ориентированные проекты, социальная ответственность бизнеса.

Keywords: financial priorities, sustainable development, social development strategy, socially oriented projects, social responsibility of business.

Актуальность исследования заключается в приоритетном финансировании социальных проектов в рамках взаимодействия государства и бизнеса. Многие исследователи данную тему изучают с разных позиций, в том числе с целью развития социальной ответственности бизнеса, аргументируя взаимосвязь с экспансией с социальных, экологических и этических императивов в хозяйственную активность компаний и необходимостью реализации экономических интересов заинтересованных слоев [1]. Роль бизнес-сообщества и отдельных организаций в достижении целей государственной социальной политики, механизмы и практики, факторы и результаты корпоративной социальной политики, ее концептуализация и институционализация приобретают особую актуальность, требуют научного осмысления [7].

Корпоративные программы социальной ответственности могут влиять на социальную сферу и благотворительность, авторы обращают внимание на ключевой контент корпоративной социальной ответственности в современной финансовой индустрии и анализирует, как эти программы могут способствовать благотворительности, финансовой поддержке образования, науки и исследований, развитию культуры и искусства, охране окружающей среды, а также созданию рабочих мест для людей с ограниченными возможностями [2].

Социальная ответственность бизнеса как важный фактор развития социально-ориентированной рыночной экономики, позволяет использовать новые механизмы социального развития, необходимые для создания качественной социальной среды как внутри компании, так и в обществе [3]. Бизнес может быть связан с общественными ожиданиями через различные направления социальной ответственности, такие как образование, культура, здоровье и спорт, экология. Бизнес может реализовать свои обязательства по социальной ответственности, включая меры, направленные на улучшение ситуации и интеграцию общественных ожиданий в бизнес-практику [4].

Социальная ответственность бизнеса как ключевой фактор устойчивого развития исследует процесс расширения горизонтов социальной ответственности бизнеса и его влияние на устойчивое развитие территорий. Расширение социальной ответственности бизнеса способно формировать благоприятные условия для устойчивого развития, что обусловлено обострением проблем экономической безопасности в современном мире. Передовые позиции в области реализации социальной политики в регионе занимают крупные бизнесы, которые распространяют свое влияние на обеспечение выполнения социальных обязательств далеко за рамки корпоративных границ [5]. Виды социальной ответственности бизнеса, их характеристика, а также отличия между ESG-принципами и социальным инвестированием на сегодняшний день выступают основными механизмами в рамках государственно-частного партнерства в рамках развития импакт-инвестирования в России, включая меры по популяризации социального инвестирования в обществе и повышение открытости [6].

Русская медная компания (РМК) является одним из лидирующих производителей меди в России. Компания осуществляет полный цикл: добыча, обогащение руды, выпуск, продажа готовой продукции в виде катодной меди, медной катанки и фольги *[АО «Русская медная компания». Официальный сайт [Электронный ресурс] URL: https://rmk-group.ru/ (дата обращения: 01.12.2025)]*. Компания работает с 2004 года. В течение двух десятилетий добывающие и производственные предприятия работают в Свердловской, Челябинской, Новгородской и Оренбургской областях, Хабаровском крае; Актюбинской области (Республика Казахстан) *[Россия и Казахстан договорились об особенностях добычи медно-колчеданных руд на приграничной территории Весенне-Аралчинского месторождения [Электронный ресурс] URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/ 2_contract/44111/ (дата обращения: 01.12.2025)]*.

В составе РМК более 30 организаций разнородного профиля. Ведущими являются предприятия горнодобывающей и металлургической специализации *[Алтушкин И.А., Левин В.В., Сизиков А.В., Король Ю.А. Опыт освоения месторождений медно-порфирового типа на Урале // Записки Горного института. – 2017. – Т. 228. – С. 641-648.]*.

Дадим характеристику каждого предприятия корпорации, покажем взаимосвязи и раскроем значимость для работы всей РМК. Покажем также потенциал финансирования социальных, экологических и благотворительных проектов с выделением финансирования на мероприятия по социальной ответственности бизнеса.

АО «ОРМЕТ» ведет разработку Джусинского, Весенне-Аралчинского, Акжарского, Светлинского месторождений. Последние карьерным способом. Руда направляется на собственную обогатительную фабрику.

АО «Александринская горнорудная компания» ведет рудничную добычу на месторождении Чебачье и Александринский. АО «Маукский рудник» разрабатывает Маукский карьер. Руда перерабатывается на Александринской обогатительной фабрике. Собственные обогатительный производства действуют в АО «Михеевский горно-обогатительный комбинат», АО «Томинский горно-обогатительный комбинат»; ООО «Восточный базис». Обогащенный продукт поступает в АО «Карабшмедь». Дальнейшая переработка ведется АО «Кыштымский медеэлектролитный завод».

По каждому предприятию согласуется проектная документация по увеличению / сокращению добычи в связи с освоением новых участков. РМК развивает трансграничного сотрудничество: ведется совместная карьерная разработка Восточно-Тарутинского месторождения (Казахстан). ТОО «Актюбинская медная компания» разрабатывает месторождения Приорское и 50 лет Октября (Казахстан).

Масштабы функционирования РМК позволяют вести переработку руды на холдинговых обогатительных фабриках. Мощность переработки 5 млн тонн руды ежегодно. Это обеспечивает получение 60 тыс. тонн концентрата меди.

Выдающимся результатом двадцатилетней работы РМК является тот факт, что это единственная национальная компания, которая помимо общепринятых технологий добычи и переработки медьсодержащей руды, использует метод подземного выщелачивания окисленных руд. Далее идет электролиз растворов и получение катодной меди. Такая технология применяется Гумишевском месторождении.

Достижением бизнеса РМК является металлургический передел большей части концентрата на российских предприятиях. Что обеспечивает развитие отечественной медной промышленности, регионов присутствия компании, создание и сохранение рабочих мест, решение экологических проблем и поддержку широкомасштабных социальных программ.

Функционирование компании осуществляется в соответствии с фундаментальным документом – Стратегия социального развития РМК, принятая в 2021 году. Стратегический меморандум выстроен на базе Целей в области устойчивого развития, принятые ООН *[Цели в области устойчивого развития [Электронный ресурс] URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/ (дата обращения: 02.12.2025)]*.

Проведем сопоставление ценностных ориентиров РМК с её целями устойчивого развития (таблица 1).

Воплощение в жизнь ценностей, имеющих преобладающее значение, осуществляется с учетом стратегических акцентов на основе ежегодных и единовременных проектов, поддерживаемых РМК. Одновременно с принятием проектных резолюций прорабатываются пул решений о соответствующем финансировании социально ориентированных проектах (рисунок 1).

Таблица 1 – Сравнительное сопоставление позиций Стратегии социального развития Русской медной компании и целей в области устойчивого развития

Приоритеты Стратегии социального развития Русской медной компании	Цели в области устойчивого развития
Эффективное и безопасное производство для природы и человека	Ответственное потребление и производство
Построение и поддержание социально значимой инфраструктуры, дорожных сетей, электро-энергетических мощностей, жилищно-коммунального хозяйства	Индустриализация, инновации и инфраструктура
Генерирование высокотехнологических рабочих мест, поддержание занятости населения на территориях присутствия компании, подобающие и безопасные условия труда	Достойная работа и экономический рост
Коммуникация с бизнес-сообществом, органами государственной власти и местных органов самоуправления	Партнерство в интересах устойчивого развития
Строгое соблюдение требований промышленной и экологической безопасности как права на благоприятную окружающую среду	Сохранение экосистем суши; Чистая вода и санитария.
Продвижение здорового образа жизни, создание достойных обстоятельств для массового спорта и физической культуры	Хорошее здоровье и благополучие
Улучшение качества жизни в малых городах, устранение «урбанистического неравенства», поступательное развитие регионов присутствия компании	Устойчивые города и населенные пункты
Противодействие дискриминации	Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек

Составлено авторами на основе: Стратегия социального развития Русской медной компании [Электронный ресурс] URL: https://storage.strategy24.ru/files/news/ 202202/7219cc856003ed 59f4882e4cf8b1fdc3.pdf (дата обращения: 03.12.2025)

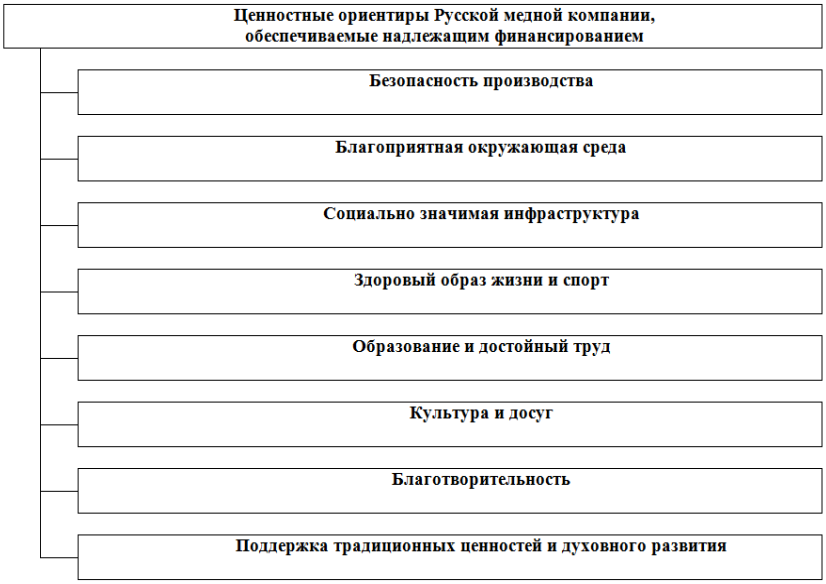


Рисунок 1 – Пул социально ориентированных проектов Русской медной компании с соответствующим финансированием *[Составлено авторами на основе: Стратегия социального развития Русской медной компании [Электронный ресурс] URL: https://storage.strategy24.ru/ files/news/202202/ 7219cc856003ed59 f4882e4cf8b1fdc3.pdf (дата обращения: 03.12.2025)]*

Проектная работа на основе стратегических направлений, сопровождаемая финансированием, проводится для достижения оперативных итогов с обязательным прогнозом на позитивные долгосрочные итоги. Действительно, в стратегическом формате компания ведет поиск точек роста и постоянного устойчивого развития. Соответственно, повышается качество жизни жителей регионов присутствия РМК.

Однозначно, что каждый вектор приоритетов РМК в ходе их реализации сопоставляется с действующим российским законодательством и нормативно-правовыми актами. Разрабатываются и принимаются внутренние документы компании, договоры социального партнерства, очередные инициативные предложения корпоративных подразделений РМК, курирующих социальную работу. Вместе с тем проводится актуализация приоритетов с учетом экономической обстановки и повседневных нужд жителей и работников компании. Каждая программа прорабатывается по значимым пунктам: сроки действия; объемы финансирования; результаты и оценка эффективности.

Проведем подробный анализ приоритетов Стратегии социального развития РМК. Отправной приоритетной позицией является безопасность производства и благополучная окружающая среда. Компания проектирует и строит высокотехнологические производства на новых и модернизируемых предприятиях горнодобывающей и металлургической индустрии с обязательным соблюдением безопасных методов для работающих и природы.

В производственном процессе используется высокотехнологичное современное оборудование. Это обеспечивает выпуск высокопробной продукции. Сокращается влияние на окружающую среду посредством обезвреживания выбросов. В программном формате РМК выстроила направления рационального потребления природных ресурсов с одновременными мероприятиями охраны природы. При этом повышается экологическая безопасность производства.

В рамках социальной ответственности бизнеса сформирован комплекс охраны труда и промышленной безопасности. Строго соблюдаются требования экологического законодательства и отраслевых стандартов.

Внедряются меры по сведению к минимуму производственных рисков, созданию безопасных условий труда, как на конкретном рабочем месте, так и в корпорации в целом.

Корпоративными установками принят приоритет бережного отношения к окружающей природе, сохранению и укреплению здоровья работающих в ходе производственной деятельности РМК. Постоянно финансируются действия по укреплению промышленной безопасности и охраны труда. Осуществляется это путем надежной работы оборудования и активного освоения новых производственных технологий. При этом формируется режим личной профессиональной ответственности работников за соблюдение требований охраны труда и окружающей среды. Ведущим требованием становится рациональное использование природных ресурсов и энергетических мощностей в рамках бережливого подхода в производстве.

Закрепление организации, управления и финансирования природоохранных мероприятий осуществляется компанией в фондовой форме. Так, с 2021 года за счет денежных средств компании формируется Экологический фонд РМК. Расходование средств производится на:

− проведение экологических исследований для определения накопленного вреда;
− мониторинг уровня загрязнения объектов природы;
− реконструкцию поврежденных земель;
− устранение последствий экологического ущерба;
− восстановление лесных массивов и др.

Ежегодно осуществляется масштабное финансирование природоохранных мероприятий и осмотрительное использование природных ресурсов. В совокупности объем финансирования составляет 2,6 млрд. рублей каждый год. В 2025 году РМК и Сбербанк оформили соглашение о стратегическом сотрудничестве о кредитовании строительства новых производственных мощностей в Челябинской области *[Материалы Министерства инвестиций и развития Свердловской области [Электронный ресурс] URL: https://mir.midural.ru/presscenter/news/7146/ (дата обращения: 01.12.2025)]*. Тем самым осуществляется серьезный вклад в социально-экономическое развитие региона Урала; привлекаются инвестиции, создаются инновационные рабочие места. В рамках взаимодействия внедряются цифровые решения на базе искусственного интеллекта. Создаются цифровые двойники производственных объектов. С помощью роботизации и беспилотных технологий автоматизируются трудоемкие производственные процессы. Все эти перспективы должны служить экономическому развитию, экологическому благополучию и повышению качества жизни работающих.

Компания, исполняя приоритет по социально значимой инфраструктуре, поддерживает права работающих, членов их семей и жителей населенных пунктов деятельности предприятий РМК. Разрабатываются и финансируются проекты:

− благоустройства и строительства общественных пространств, досуговых центров;
− обновления детских садов, школ, домов культуры;
− строительства и модернизации объектов жилищно-коммунального, дорожного и энергетического хозяйства.

Акцент на здоровый образ жизни и спорт реализуется через события по продвижению физической активности и продвижения качества жизни. На действующих предприятиях и повсеместно в городах присутствия организуются тренажерные залы, комбинированные спортплощадки; строятся физкультурно-оздоровительные комплексы. РМК в информационном порядке и за счет корпоративного финансирования поддерживает международные, национальные, областные и местные спортивные соревнования профессионального, любительского и фирменного ранга. Посредством внутрифирменных коммуникаций продвигается здоровый образ жизни среди работающих.

Представим ряд практических форматов, реализуемых в сфере спорта. К примеру, фестиваль детского дворового футбола «Метрошка». Поддерживаемый на федеральном, областном и муниципальном уровне, фестиваль финансируется РМК. Из регионального проекта с административной и финансовой поддержкой «Метрошка» стал известным в России. Участвуют 22 региона страны с более 8500 спортсменов-участников. Дворовые детские футбольные команды, пройдя внутримуниципальный отбор, участвуют в кубковых соревнованиях. В 2021 году фестиваль «Метрошка» становится победителем национального конкурса «Россия – футбольная страна!». С 2023 года фестиваль включается в Единый календарь физкультурных мероприятий Министерства спорта России [*Министерство спорта Российской Федерации. Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий [Электронный ресурс] URL: https://www.minsport.gov.ru/activity/government-regulation/edinyj-kalendarnyj-plan/ (дата обращения: 10.12.2025)]*.

Активный образ жизни со спортом поддерживается проектом «Многоборье РМК» среди школьников. РМК финансирует данный проект с 2021 года. Школьники участвуют в региональных соревнованиях. На финальном уровне также встречаются с выдающимися спортсменами. В 2022 году проект «Многоборье РМК» становится победителем конкурса «Лучшие социальные проекты России» *[Лучшие социальные проекты России [Электронный ресурс] URL: https://sport.rambler.ru/summer/51924988-v-ekaterinburge-podveli-itogi-tretego-sezona-sportivnogo-proekta-mnogoborermk/ (дата обращения: 10.12.2025)]*.

РМК инициирует в 2017 году строительство воркаут-площадок спортивного назначения. Компания финансирует строительство, техническое обустройство спортивным оборудованием и комфортными условиями. К 2025 году создано и оснащено 76 воркаут-парков. РМК профинансировано 140 млн рублей.

В Екатеринбурге активно функционирует Академия единоборств. Финансирование данного спортивного объекта содействует участию в тренировочном и соревновательном процессе более 1800 спортсменов. Среди которых профессиональные спортсмены – победители ведущих международных соревнований и 800 спортсмены

младшего возраста. Функционирование Академии единоборств признано значимым в области спортивного бизнеса; отмечено международным, национальным и региональным общественным признанием *[Экспертный совет профессиональной премии с области спортивного бизнеса Sport Business Awards [Электронный ресурс] URL: https://www.vedomosti.ru/sport/partners/news/2021/02/19/858656-obyavleni-115-finalistov-premii-sport-business-awards (дата обращения: 11.12.2025)].*

В число ведущих инвестиционных проектов компании входят спортивные сооружения многофункционального назначения: в Челябинске – РМК-Арена; в Екатеринбурге спортивный квартал «Архангел Михаил». Это выдающиеся спортивные объекты, имеющие высокие эстетические и технические характеристики, предназначенные для спорта, отдыха и досуга жителей регионов.

Таким образом, в ключе социальной ответственности бизнеса РМК содействует и финансирует детский, любительский и профессиональный спорт, следовательно, сформирована корпоративная организационно-финансовая система поддержки физической культуры и спорта.

РМК как ответственный работодатель организует и финансирует медицинские осмотры, вакцинацию, профилактику заболеваний. Для работающих компенсируются расходы на санаторно-курортное лечение и оздоровление. Выполнением приоритета по достойному труду обеспечивается внедрением новых высокотехнологических рабочих мест; поддерживается достойная заработная плата; покрываются прямые гарантии и сопроводительные социальные сценарии. Отметим, что социальные расходы осуществляются для работающих, членов их семей, пенсионеров. Кроме расходов на оплату труда продвигается вознаграждение за продолжительный трудовой вклад в работу РМК. К примеру, выплачивается единоразовое пособие выходящему на пенсию работнику. Затем финансируются коллективные мероприятия для ветеранов с различными формами вознаграждений. При этом сопровождаются акты делового сотрудничества и внутрифирменного партнерства между работниками и компанией.

Финансирование процедур социальной политики и укрепления кадрового потенциала осуществляется по множеству векторов. В первоочередном порядке РМК расходует денежные средства на создание рабочих мест, имеющих достаточный уровень безопасного труда. Одновременно затрачиваются денежные средства на ответственное отношение каждого работника к промышленной безопасности.

Компанией финансируются образовательные программы профессионального развития. Целевое назначение этих расходов – укрепление кадрового состава, привлечение компетентных молодых сотрудников. Оплачиваются процедуры взаимодействия с образовательными организациями в ходе подготовки специалистов как будущих работающих в РМК.

Ценностные ориентиры по культуре и досугу обеспечиваются финансированием компании в ходе воплощения положений Стратегии социального развития. РМК расходует корпоративные денежные средства на финансирование строительства и текущего содержания объектов культуры. Интерактивные события по сохранению российских и корпоративных ценностей; проведение праздничных мероприятий по значимым историческим и профессиональным датам финансируются компанией. Финансовая поддержка осуществляется для театрального и киноискусства.

Так, в рамках проекта «Театральная смена РМК» школьники участвуют в программе «Юный человек театра». С 2023 года они посещают мастер-классы, играют спектакли, сотрудничают с театральными специалистами. Развитию творческих способностей также служит и проект «Медная лига КВН».

Широко развернута РМК благотворительная работа. Финансирование осуществляется из благотворительного фонда, созданного в 2005 году. В первоочередном порядке оплачивается лечение детей с тяжелыми заболеваниями. На сумму 1 млрд рублей профинансирована медицинская помощь детям.

В числе благотворительных начинаний: финансирование медицинских организаций (детская онкология) (покупка медицинской техники и дорогостоящих лекарственных препаратов); финансовая и практическая помощь многодетным семьям, особым категориям граждан; пропагандирование и финансовое обеспечение волонтерства и благотворительности.

Благотворительная работа РМК осуществляется на принципиальной основе. Выделим основополагающие принципиальные позиции (рисунок 2).

Активно действует волонтерский центр РМК «Сила Урала». Это гражданская инициатива корпоративного добровольчества открытого формата. Волонтерское движение сопровождает 14 векторов широкого диапазона. В их числе: адресная помощь ветеранам, детскому хоспису, гражданско-патриотическое воспитание, эковолонтерство и др.

Произведено финансирование нового подразделения «РМК Поиск»: закупка транспортных средств, БПЛА, тепловизоры, поисковые приборы и др. Аварийно-спасательная служба оказывает содействие МЧС *[Аварийно-спасательный отряд «РМК Поиск» [Электронный ресурс] URL: https://66.ru/news/society/281136/ (дата обращения: 13.12.2025)].*

Содействие и финансирование традиционных национальных ценностей является стратегическим направлением социальной ответственности бизнеса РМК.

В числе поддерживаемых событий: сбережение культурно-языковых традиций; восстановление объектов истории и религии; реконструкция и обустройство мемориалов защитников Отечества; продвижение для молодых людей культурных сценариев выдающихся фактов отечественной истории; пропагандирование незыблемости семьи, материнства и детства.

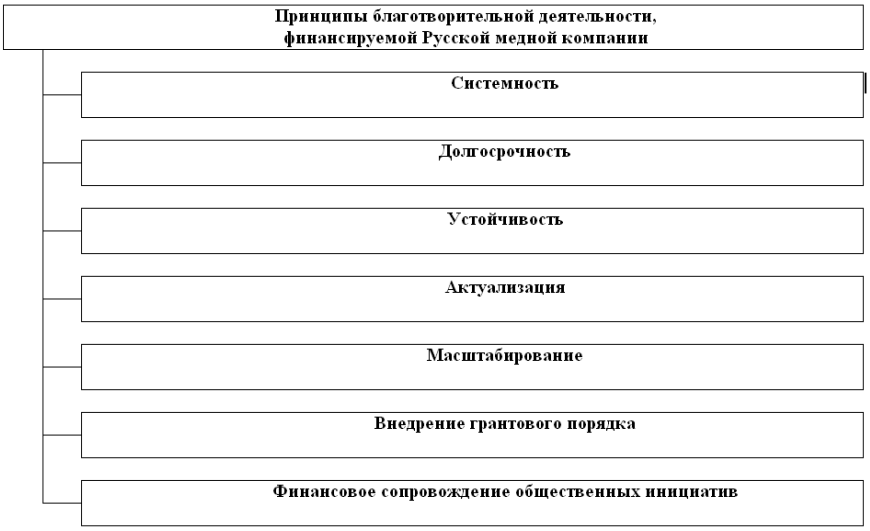


Рисунок 2 – Принципиальная позиция и финансовая поддержка благотворительной деятельности Русской медной компании

В совокупности конкретные программы, воплощаемые РМК самостоятельно и финансово обеспечиваемые, реализуются в долгосрочном и краткосрочном периоде на территориях деятельности РМК. Согласно годовых графиков всё множество мероприятий административно распределены между ответственными структурами компании по социальной и кадровой политике, охране труда, промышленной и экологической безопасности, самостоятельного Благотворительного фонда.

В 2024 году РМК как социально ответственный бизнес профинансировала конкретные социальные и благотворительные проекты на территориях присутствия на сумму 5,4 млрд руб. [*Уралинформбюро. РМК держит курс на повышение качества жизни на территориях присутствия [Электронный ресурс] URL: https://www.uralinform.ru/news/society/347895-rmk-derjit-kurs-na-povyshenie-kachestva-jizni-na-territoriyah-prisutstviya / (дата обращения: 10.12.2025)]*.

Стратегический масштаб предполагает разработку законодательных инициатив. Как федерального, регионального, так и внутрифирменного диапазона. Допустима корректировка в части расширения коллективных договоров между компанией и работающими.

В рамках представления позиций научной новизны обоснуем формулировку финансирования стратегии социального развития производственно-промышленной компании – это комплекс организации и обеспечение денежными средствами ценностных ориентиров группы юридических лиц по социальной и экологической ответственности, благотворительной и кадровой работы.

Источники:

1. Бизнес и общество: этические вызовы и актуальность социальной ответственности / В. В. Хлыбов, Е. А. Стратий, В. В. Пекишева, А. А. Шулимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 3(156). – С. 11-19.
2. Вакурина С.М. Социальная ответственность бизнеса: влияние корпоративных программ на социальную сферу и благотворительность / С.М. Вакурина // Научный электронный журнал "Академическая публицистика".- 2024.- № 1-2.- с.315-319.
3. Гасанов Э.А. Социальная ответственность бизнеса - фактор развития социально-ориентированной рыночной экономики / Э.А. Гасанов, Т.Г. Красота, Н.С. Алиев, С.А. Бергалин, И.В. Стибличенко // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. - 2023. - № 2 (112). - С. 34-40.
4. Киварина М. В. Социальная ответственность бизнеса: интеграция общественных ожиданий / М. В. Киварина, К. И. Васьков // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 2(172). – С. 164-173.
5. Колодняя Г. В. Социальная ответственность бизнеса как ключевой фактор устойчивого развития / Г. В. Колодняя // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 5. – С. 78-85.
6. Проняева Л. И. Социальное инвестирование в концепции социальной ответственности бизнеса / Л. И. Проняева, С. А. Кочисов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 779-783.
7. Протасова Т. Н. Социальная политика организаций как основа взаимодействия бизнеса, государства и общества / Т. Н. Протасова // Общество: социология, психология, педагогика. – 2025. – № 1(129). – С. 15-20.

Современные проблемы управления
Modern management problems

А.А. Абрамов – аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, abramov1973@yandex.ru,

A.A. Abramov – postgraduate student, department of entrepreneurship and competition, faculty of business, Synergy University, Moscow, Russia.

СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ
STRUCTURAL ANALYSIS OF CHANGES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF MODERN ECONOMIC SYSTEMS

Аннотация. В статье проводится структурный анализ ключевых трансформаций в стратегическом управлении современных российских экономических систем. Авторами представлена оригинальная классификация организационных изменений, охватывающая пять взаимосвязанных типов: структурные, технологические, культурные, процессные преобразования, а также изменения в логике создания ценности. На основе анализа практических кейсов ПАО «Сбер», «Газпром нефть», Wildberries, «Магнит», Dodo Brands и др. исследованы внутренние и внешние факторы-инициаторы изменений. К внутренним относятся стратегические инициативы, рост бизнеса, необходимость повышения эффективности. Внешний контекст определяется санкционным давлением, технологической изоляцией, цифровизацией, сдвигами в потребительских предпочтениях и геополитической нестабильностью. Результаты исследования позволили выявить закономерности и механизмы успешной реализации стратегических трансформаций. Доказано, что в современных условиях именно стратегическое управление изменениями, основанное на системном подходе и адаптации всей совокупности организационных параметров, является ключевой концепцией для обеспечения устойчивости, адаптивности и долгосрочной конкурентоспособности компаний.

Abstract. The article provides a structural analysis of key transformations in the strategic management of modern Russian economic systems. The authors present an original classification of organizational changes, covering five interrelated types: structural, technological, cultural, process transformations, as well as changes in the logic of value creation. Based on the analysis of practical cases of PJSC Sber, Gazprom Neft, Wildberries, Magnit, Dodo Brands, and others, internal and external factors that initiate changes have been investigated. Internal ones include strategic initiatives, business growth, and the need to improve efficiency. The external context is determined by sanctions pressure, technological isolation, digitalization, shifts in consumer preferences, and geopolitical instability. The results of the study revealed patterns and mechanisms of successful implementation of strategic transformations. It has been proved that in modern conditions, it is strategic change management based on a systematic approach and adaptation of the entire set of organizational parameters that is the key concept for ensuring the sustainability, adaptability and long-term competitiveness of companies.

Ключевые слова: стратегическое управление, управление изменениями, организационные изменения, типы изменений, анализ факторов внутренней и внешней среды, бизнес – структуры.

Keywords: strategic management, change management, organizational changes, types of changes, analysis of factors of the internal and external environment, business structures.

Введение

В условиях технологического прогресса, при этом одновременно в отношении России санкционного давления, технологической изоляции, цифровой трансформации и геополитической нестабильности управление изменениями стало центральным элементом стратегического управления в российских организациях. Эффективное стратегическое управление предприятием в быстро меняющейся бизнес-среде дает значительное преимущество и возможность дальнейшего развития, современные изменения носят комплексный, взаимосвязанный характер, управление ими требуют системного подхода [13].

Организационные изменения – важный и сложный формализованный процесс, направленный на целенаправленную адаптацию множества параметров компании к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, общему фону её окружения [21]. В условиях острой конкуренции и динамично изменяющейся ситуации организация должна уделять внимание не только текущему состоянию внутренних процессов, но и формировать стратегию долгосрочного выживания, обеспечивающую её способность эффективно адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам внешнего окружения, последовательно проводить организационные изменения [24, 25].

Типизация организационных изменений в современных бизнес - структурах

Стратегическое управление в современных условиях приобретает новое качество. Его главной задачей становится не просто составление долгосрочного плана, а создание адаптивной организации, способной постоянно меняться. Эффективное управление изменениями становится ключевым конкурентным преимуществом, позволяющим не просто выживать, но и находить возможности для роста в кризисе.

Авторская классификация основных видов организационных изменений представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация организационных изменений

Организационные изменения				
Структурные изменения	Технологические изменения	Культурные изменения	Процессные изменения	Изменения в логике создания ценности

Структурные изменения

Структурные изменения касаются перестройки организационной архитектуры организации: организационно-правовой формы, иерархии звеньев организационной структуры, распределения полномочий её бизнес-единиц (элементов), форм координации элементов (например, таких как: матричная или сетевая структуры, agile-команды). В условиях необходимости быстрой адаптации такие изменения направлены на

повышение гибкости и снижение бюрократии.

На необходимость структурных изменений архитектуры организации влияют следующие внутренние факторы: рост или сжатие масштабов бизнеса; неэффективность текущей организационной структуры (например, чрезмерная, избыточная бюрократия или возросшие затраты на содержание персонала); решение о смене организационно-правовой формы компании (или реорганизации), такие как преобразование, слияние, поглощение или выделение.

Согласно работам Генри Минцберга, структура должна соответствовать стратегии и размеру организации – элементы структуры должны быть подобраны таким образом, чтобы достигались внутренняя слаженность, или гармония, и фундаментальное соответствие организационной ситуации [20, 29].

Пример, ПАО «Сбербанк» в 2020-2021 гг. провёл реструктуризацию, перейдя от территориально-функциональной к продуктово-клиентской модели, чтобы повысить гибкость и ориентированность на клиента, а на рубеже 2022-2023 года Сбер вновь меняет свою организационную структуру с целью повышения этой клиентоориентированность в рамках реализации Стратегии 2023 [27].

На необходимость структурных изменений архитектуры организации влияют ряд внутренних факторов: изменения в законодательстве или в нормативных документах некоторых государственных регуляторов (например, есть конкретные требования к организационной структуре служб пожарной охраны в России или существуют требования Банка России к операторам финансово-технических платформ); усилившееся конкурентное давление; нарастающая глобализация рынков. Современный мир представляет собой довольно нестабильную, изменчивую систему [23].

Можно заметить, в условиях санкционной неопределённости и неустойчивой бизнес-среды некоторые российские гиганты перешли к организационным структурам, сочетающим централизованное стратегическое управление и децентрализованную операционную автономию, достаточно взглянуть на следующие пары: АО «Почта России» и ФГУП «Почта Крыма» [26], ОАО «РЖД» и ФГУП «КЖД» [19], ПАО «Россети» и АО «Крымэнерго» [14].

Есть еще ряд наглядных примеров проводимых структурных изменений в российском бизнесе.

Так, в настоящее время Wildberries, один из лидеров онлайн-ритейла в России и СНГ, не собирается останавливаться на текущих результатах в статусе успешного маркетплейса, он находится на этапе трансформации цифровой платформы в экосистему и инфраструктурных преобразований. Об этом в рамках сессии «Роль МСП в достижении новых национальных целей» на Петербургском экономическом форуме (ПМЭФ) 2025 г. заявила основатель Wildberries, глава объединенной компании Wildberries и Russ (РВБ) Татьяна Ким [12]. Объединившись в 2024 году с RUSS, крупнейшим оператором наружней рекламы, компания активно скупает активы от земли до аэропорта (в г.Магас), строит логистику, развивает финтех и выстраивает собственные цепочки поставок. В 2025 году объединённая компания под руководством Ким фактически трансформировалась из традиционного маркетплейса в инфраструктурного игрока: она активно развивает собственную логистическую сеть, расширяет финтех-направление, включая создание собственного банка («Вайлдберриз Банк»), и формирует независимые цепочки поставок. В то время как Wildberries концентрируется на построении и централизации инфраструктурных активов, другие маркетплейсы выбирают альтернативные стратегии развития.

Ozon концентрируется на партнёрской модели, его основная логистика по-прежнему держится на подрядчиках и арендованных складах. Ozon делает ставку на расширение ассортимента и ИТ-платформу для продавцов, а не на владение активами.

Маркетплейс Яндекс Маркет усиливает интеграцию с экосистемой Яндекса – доставка «Лавки», реклама, подписка «Плюс». Главный фокус – сервис, персонализация и удержание пользователей внутри цифровой экосистемы.

Маркетплейс МегаМаркет встроен в банковскую экосистему Сбера. Компания развивает финтех-сервисы и программы лояльности, но остаётся зависимой от сторонних логистических операторов.

На этом фоне Wildberries, как видим идёт своим путём стратегических изменений. Она не делит задачи между партнёрами, а собирает всё под одним управлением - склады, транспорт, финансы и дистрибуцию. Возможно это будет дороже, зато создаёт контроль над скоростью, качеством и маржой на каждом этапе.

Технологические изменения

В условиях цифровой трансформации технологии выступают фундаментальной основой, однако их успешное внедрение предполагает наличие тщательно проработанной стратегии. Современные инструменты способствуют ускорению процессов технологических изменений и упрощению управления, но сами по себе не гарантируют решения стратегических задач. Ключевым фактором успеха является степень интеграции технологий в повседневную деятельность компании [28].

Технологические изменения включают внедрение отечественных ИТ-решений на основе облачных платформ, производственную автоматизацию, использование нейро-сетей с искусственным интеллектом (II), технологий больших данных (big data), и промышленного Интернета вещей (IIoT). В российском контексте технологические изменения часто связаны с импортозамещением и цифровой суверенностью.

На необходимость технологических изменений влияют ряд внутренних факторов – стратегическая инициатива по цифровой трансформации, а потребность в снижении издержек или повышении производительности. Известно, цифровые технологии способствуют повышению эффективности управленческих

процессов посредством автоматизации, интеграции, а сейчас и интеллектуализации, разнообразных информационных потоков, что обеспечивает рост скорости и точности принятия решений [15]. Согласно исследованию М. В. Меланьиной, технологическая трансформация в российских компаниях перестала носить характер задачи, связанной с повышением эффективности, а превратилась в необходимое условие их выживания. Экспертный прогноз указывает на то, что в ближайшие годы цифровая трансформация охватит практически все ключевые отрасли экономики, включая ИТ-индустрию, телекоммуникации, финансовый сектор, ритейл и товары повседневного спроса, промышленное производство, образование, здравоохранение, а также медиаиндустрию [16].

Внешние факторы – это сейчас ультрасовременные технологические тренды (нейросети, блокчейн – решения, технологии Big Data); цифровизация глобального потребительского поведения; санкционное давление, требующее импортозамещения ИТ-решений.

Пример технологических изменений: Газпром нефть с 2022 года активно внедряет отечественные платформы на базе «Р7-Офис» и других собственных разработок для замены сред иностранных вендоров. Это не просто замена программного обеспечения, а перестройка всей ИТ-архитектуры [3].

Культурные изменения

Затрагивают ценности, нормы, стиль управления, отношение к инновациям и ошибкам. В российских компаниях культурные изменения часто направлены на преодоление отсутствия инициатив, на развитие внутреннего «предпринимательства» и клиентоориентированности – что напрямую влияет на способность их адаптироваться и создавать новую ценность, новую конфигурацию организации.

Согласно исследованию П.А. Михненко, наблюдается интеграционный феномен, выражающийся в синергии и взаимной динамической актуализации фундаментальных структурных и культурных характеристик организационной конфигурации [22].

Успешная культурная трансформация в российских организациях невозможна без следующих внутренних факторов: без изменения роли руководителя – от контролёра к организатору и наставнику, в глобальном смысле – без прихода нового том-менеджмента с новым стилем управления, с новой управленческой философией, и новыми ценностями и убеждениями; без необходимости вовлечения команды работников в культуру инновационности, новых принципов этики и гибкого управления человеческими ресурсами [2].

К внешним факторам следует отнести изменение социальных норм и возвращение традиционных культурных, семейных и командных ценностей; давление СМИ и общественности на корпоративную ответственность, влияние решений собственников и желание бизнес-партнеров.

Реализация стратегий культурных изменений в российских компаниях в 2023–2024 годах стала особенно актуальной в условиях геополитической нестабильности, ухода западных компаний, импортозамещения и необходимости ускоренной трансформации бизнес-моделей. Так банк ВТБ в рамках программы «Цифровая трансформация» запустил внутренние хакатоны, agile-лагеря и систему нематериальной мотивации, чтобы сформировать культуру «цифрового мышления» среди сотрудников [4].

ОАО «РЖД» столкнулось с необходимостью смены производственной культуры (ориентированной на выполнение плана) на сервисную культуру (ориентированную на пассажира и грузоотправителя). Компания железнодорожных перевозок выполнила запуск программы «Цифровой РЖД», включающей обучение своих работников цифровым компетенциям [8], внедрение высоких стандартов сервиса на вокзалах и в поездах с системой обратной связи в реальном времени, создание внутреннего движения «Клиент в центре» с поощрением успешных практик [7].

Изменения в логике создания ценности

В современных условиях стратегические изменения в логике создания ценности связаны с цифровизацией бизнес-процессов, повышением требований потребителей, новому качеству продукта (товара или услуги) и необходимостью адаптации к изменениям философии рынка. Компании ищут новые подходы, которые учитывают эти тенденции, и используют концепции, описывающие изменения [18] (таблица 2).

Таблица 2 – Стратегические изменения в логике создания ценности

Концепция	Характер изменений
Совместное создание ценности	Ценность создаётся в процессе взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества компании и потребителей
Открытые инновации	Компании фокусируются на инновационных формах сотрудничества между различными участниками цепочки создания ценности
Концепция системы действий	Определяет бизнес-модель как «систему взаимозависимых действий, выходящих за рамки одной фокальной фирмы»

Как правило компании смотрят внутрь себя, выявляя и оценивая собственные внутренние факторы: делают пересмотр миссии и выстраивание стратегических приоритетов; сосредотачиваясь в этот момент в диверсификации или выходе на новые сегменты рынка. Изучаются собственные убеждения в отношении внешних факторов: сдвиги в потребительских предпочтениях (рост спроса на персонализацию, устойчивость); экологические и регуляторные вызовы (переход к «зелёной» экономике и решение вопросов физической и экономической безопасности); появление новых бизнес-моделей на рынке («платформенная» экономика на основе так называемых экосистем, подписка на облачные решения и физический «шеринг» – принцип аренды или обмена вещами вместо покупки).

В качестве инструмента проводимых изменений компании выполняют детальный анализ цепочки создания ценности. Он охватывает полный спектр деятельности компании: от разработки продукта и заканчивая его

постпродажным обслуживанием, он позволяет: определить конкурентные преимущества и выявить области, в которых компания может преуспеть по сравнению с конкурентами; оптимизировать затраты – понять все этапы, выявить неэффективные процессы и переработать их, а также улучшить предыдущий клиентский опыт – фокусироваться на добавлении ценности на каждом этапе, что способствует росту лояльности и удовлетворённости.

В последние несколько лет закономерно выросло использование больших данных и искусственного интеллекта для глубокого понимания потребностей клиентов – это позволяет проектировать уникальные продукты и услуги.

Замечено, что российские компании за последние годы массово пересматривали логику создания ценности в сторону: цифровизации (персонализация, автоматизация) и искусственного интеллекта, локализации и импортозамещения, экосистемного подхода (кросс-индустриальные сервисы), устойчивого развития (ESG-факторы, даже в новых формулировках). Большинство крупных компаний публикуют отчёты, где эти изменения отражены в стратегических разделах. Доступ к ним – через их официальные сайты в разделах «Инвесторам» или «Устойчивое развитие».

Так, например, ПАО «Сбер» выполнил переход к экосистемной модели создания ценности, тем самым перешёл от традиционной банковской модели (доход от процентных ставок и комиссий) к экосистемной модели, где ценность создаётся через интеграцию финансовых и нефинансовых сервисов (здоровье, образование, e-commerce, ИТ-решения) [10].

Компания «Газпром нефть» сместила акцент с чисто производственной эффективности на устойчивое развитие, цифровизацию и клиентоориентированность, включая нефтепродукты нового поколения и сервисы через развитие партнерств с бизнесом, образовательными и социальными структурами [9].

Группа «Магнит» в 2023 году завершила перестройку цепочки создания ценности через локализацию и данные. В условиях санкций и ухода западных поставщиков «Магнит» усилил локализацию поставок, внедрил прогнозирующую аналитику и перешёл к персонализированному маркетингу как источнику ценности); выполнил запуск собственной системы AI-прогнозирования спроса для оптимизации логистики и снижения потерь; расширил долю российских производителей в ассортименте до 95%.; внедрил программу лояльности на основе данных о покупках [5].

Процессные изменения

Касаются оптимизации внутренних бизнес-процессов: согласования управленческих решений, логистики, закупок, обслуживания клиентов. В стратегическом контексте они направлены на повышение устойчивости цепочек поставок и снижение зависимости от внешних поставщиков.

Согласно Д.В. Абрамову, Т.Ю. Анопченко, В.А. Шарыповой, одной из хорошо зарекомендовавших себя корпоративных стратегий является стратегия диверсификации [1]. Её роль в условиях современных санкций многократно возрастает. Поскольку ограничения на доступ к поставщикам вызывают необходимость проведения импортозамещения источников ресурсов, оборудования, запасных частей, а также оптимизации расчетов, то их заблаговременная диверсификация поставок позволит избежать сбоев в поставках при замене не всех поставщиков единовременно, а лишь их части. То же относится и к финансовым ресурсам. Ограничения на доступ к капиталу вызывают необходимость переориентации на внутренние источники заимствования, увеличение государственной поддержки компаний в стратегически важных секторах экономики. Если же источники капитала изначально диверсифицированы, то отток инвестиций одной из групп источников (например, иностранных инвесторов или счетов из рискованных банков), позволит сохранить финансовую устойчивость и произвести постепенное рефинансирование [17].

Пример реализации стратегии процессных изменений в логистике и закупках демонстрирует компания Dodo Brands (более известная под брендом «Додо Пицца») – представитель сектора быстрого питания. В ответ на внешние санкционные ограничения организация перестроила свои цепочки поставок, значительно повысив долю отечественных поставщиков. В частности, компания заменила итальянский импортный пицца-соус на продукцию российских производителей, что позволило достичь экономии закупочных расходов порядка 30%. Аналогичный эффект был получен при переходе с зарубежных печей на российские аналоги: закупочные издержки сократились в среднем на 25-30% [11].

Пример повышения качества клиентского сервиса иллюстрирует практика компании «Кормовит», специализирующейся на оптовых поставках витаминов, кормовых добавок и сопутствующей продукции для агропромышленного сектора. Внедрение цифровых решений, включая персональные кабинеты и автоматизированную систему управления заказами, позволило значительно снизить трудозатраты сотрудников отдела продаж, упростило для логистических партнёров заполнение разделов товарно-транспортных накладных в онлайн-формате и предоставило конечным покупателям возможность в реальном времени отслеживать статус своих заказов [6].

Заключение

Приведённое исследование свидетельствует о том, что каждый тип проводимых изменений в организации – структурный, технологический, культурный, процессный, а также связанный с логикой создания ценности – обусловлен специфическим сочетанием внутренних и внешних факторов внешней среды. Понимание этих условий позволяет не только адекватно диагностировать необходимость трансформации современной организации, но и целенаправленно моделировать стратегические управленческие решения. Это подтверждает практическую значимость предложенной систематизации изменений в деятельности бизнес – структур и

выделенных факторов – инициаторов стратегических трансформаций.

Таким образом, стратегическое управление изменениями выступает ключевым инструментом, обеспечивающим организационную устойчивость, адаптивность и долгосрочную конкурентоспособность в условиях высокой неопределённости и динамики внешней среды.

Источники:

1. Абрамов Д.В., Анопченко Т.Ю., Шарыпова В.А. Разработка оптимальных методов и инструментов управления при формировании корпоративной стратегии диверсификации // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2017. – № 3(59). – С. 80-89.
2. Гирфанова, Е. Ю. Роль трудовых ресурсов в управлении организацией / Е. Ю. Гирфанова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 17, № 12(153). – С. 115-119. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.17.014.
3. Интернет-издание о высоких технологиях - Cnews: «Газпром нефть» переходит на российский Linux и офисное ПО: сайт. URL: https://gov.cnews.ru/news/top/2022-09-07_gazprom_neft_polnostyu (дата обращения 05.02.2026).
4. Информационный ресурс ГК ВТБ: Хакатон VTB API 2025 hackathon: сайт. URL: https://apihack.vtb.ru/#about (дата обращения 05.02.2026).
5. Информационный портал ГК МАГНИТ: Годовой отчёт ПАО «Магнит» за 2023 год: сайт. URL: https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/#tabs-results-2023 (дата обращения 05.02.2026).
6. Информационный портал ГК «Современные технологии управления»: Как увеличить прибыль предприятия в 3 раза за счёт изменения бизнес-процессов продаж и закупок: сайт: URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/kak_uvelichit_pribyl_predpriyatiya_v_3_raza_juravlev_vasilyeva/ (дата обращения 05.02.2026).
7. Информационный портал ОАО «РЖД»: Отчёт о социальной ответственности РЖД за 2023 год: https://company.rzd.ru/ru/9386/page/103290?id=17643 (дата обращения 05.02.2026).
8. Информационный портал ОАО «РЖД»: Стратегия цифровой трансформации РЖД до 2030 года: сайт. URL: https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=177 (дата обращения 05.02.2026).
9. Информационный портал ПАО «Газпром нефть». Годовые отчёты ПАО «Газпром нефть» за 2023-2024 годы: сайт. URL: https://ir.gazprom-neft.ru/reports-and-results/annual-reports/ (дата обращения 05.02.2026).
10. Информационный портал ПАО «Сбербанк». Годовые отчёты Сбера за 2023 год: сайт. URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults?tab=annual (дата обращения 05.02.2026).
11. Информационный портал РБК+. Закупки на надежной платформе: сайт. URL: https://plus.rbc.ru/specials/zakupki-na-nadejnoi-platforme (дата обращения 05.02.2026).
12. Ким: Wildberries находится на этапе трансформации в экосистему. - 18.06.2025. - URL: https://tass.ru/ekonomika/24256361 (дата обращения 05.02.2026).
13. Коваленко, А. А. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием / А. А. Коваленко // Современные гуманитарные исследования. – 2010. – № 4(35). – С. 19-23.
14. «Крымэнерго» и Крым передадут 19 ПС 220 кВ и 330 кВ в федеральную собственность, управлять ими будут Россети. - 03.07.2025 - URL: https://www.bigpowernews.ru/news/document120589.phtml (дата обращения 05.02.2026).
15. Маторина, С.О. Инновационные технологии и цифровизация как факторы трансформации управленческих систем / О. С. Маторина, Е. Ю. Удавцова, С. В. Нестерова, О. В. Стрельцов // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 4. – С. 278-287.
16. Меланьина, М. В. Цифровая трансформация российской экономики в условиях санкций / М. В. Меланьина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 2, № 12. – С. 106-112.
17. Меркушева, В. С. Об Актуальности трансформации корпоративных стратегий Компаний в условиях санкционных ограничений / В. С. Меркушева, Е. А. Перков // Экономический вектор. – 2025. – № 1(40). – С. 128-132. – DOI 10.36807/2411-7269-2025-1-40-128-132.
18. Миголь, Е. В. Концепция совместного создания ценности и трансформация бизнес-модели: особенности компаний, отличных по типу производства и экономического взаимодействия / Е. В. Миголь // Финансы: теория и практика. – 2018. – Т. 22, № 2(104). – С. 160-170. – DOI 10.26794/2587-5671-2018-22-2-160-170.
19. Минтранс: Крымская железная дорога пока не будет включена в состав РЖД. - 02.09.2015 - URL: https://aif.ru/society/ptransport/mintrans_krymskaya_zheleznaya_doroga_poka_ne_budut_vklyuchena_v_sostav_rzhd (дата обращения 05.02.2026).
20. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб Питер, 2001, - 512 с. нд. – (серия «Деловой Бестселлер») ISBN 5-318-00285-4.
21. Мирзоева, М. У. Организационные изменения в условиях цифровой трансформации: методология управления и оценка эффективности / М. У. Мирзоева // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 6.
22. Михненко, П. А. Структурно-культурный континуум стратегических организационных изменений / П. А. Михненко // Управленческие науки. – 2016. – Т. 6, № 4. – С. 68-78.
23. Осипов, В. А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности / В. А. Осипов, Е. В. Красова, Н. А. Вичковский // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 1015-1032. – DOI 10.18334/lim.9.4.116639.
24. Пацук, О. В. Управление организационными изменениями: стратегический подход / О. В. Пацук, Е. Б. Козловская // Научный взгляд в будущее. – 2020. – Т. 2, № 19. – С. 55-58. – DOI 10.30888/2415-7538.2020-19-02-015.
25. Плескачева, С. Д. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием / С. Д. Плескачева // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова : Сборник докладов, Белгород, 20–21 мая 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2024. – С. 99-102.
26. Почему в Крыму нет ключевых организаций и услуг в 2024 году. -22.03.2024 - URL: https://travelrussia.ru/blog/articles/pochemu-v-krymu-net-klyuchevykh-organizatsiy-i-uslug/ (дата обращения 05.02.2026).
27. Сбер меняет организационную структуру в интересах реализации своей стратегии, а также сообщает о кадровых изменениях. АРБ: Ассоциация российских банков – URL: https://arb.ru/b2b/press/sber_menyaet_organizatsionnuyu_strukturu_v_interesakh_realizatsii_svoey_strategii_a_takzhe_soobshcha-10537537/ (дата обращения 05.02.2026).
28. Чебенева, О. Е. Управление изменениями в эпоху цифровой трансформации / О. Е. Чебенева, М. У. Арсанукаева, И. Р. Бериев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 2(155). – С. 117-122. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.01.014.
29. Mintzberg H., Waters James A. Of Strategies Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal Vol.6, 257-272 (1985).

А.А. Адаменко – д.э.н., профессор кафедры финансов, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, adam83@mail.ru,

A.A. Adamenko – doctor of economical sciences, professor of the department of finance, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.А. Шалыгин – аспирант кафедры «Менеджмент и управление персоналом», Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, Орел, Россия, kafedramunh@mail.ru,

V.A. Shalygin – postgraduate student of the department of management and personnel management, Central Russian Institute of Management, branch of RANEPA, Orel, Russia;

Н.А. Татаринова – обучающаяся факультета «Финансы и кредит», Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, tatarinova.nika07@gmail.com,

N.A. Tatarinova – student, faculty of finance and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И РОЛЬ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИХ ОПТИМИЗАЦИИ
MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF A MODERN ENTERPRISE AND THE ROLE OF LEAN TECHNOLOGIES IN THEIR OPTIMIZATION

Аннотация. В условиях современной экономики, характеризующейся высокой волатильностью рынков и усилением конкурентной борьбы, перед предприятиями остро встает вопрос устойчивого развития и повышения эффективности деятельности. Традиционные экстенсивные методы роста исчерпали свой потенциал, что вынуждает организации обращаться к интенсивным факторам, ключевым из которых является оптимизация бизнес-процессов. Данная статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов управления бизнес-процессами современного предприятия и определению роли бережливых технологий в их совершенствовании. В работе подробно рассматривается сущность процессного подхода в менеджменте и приводится классификация бизнес-процессов по их роли в создании ценности: ключевые (основные), обеспечивающие (вспомогательные), процессы управления и процессы развития. Авторы подчеркивает, что именно ключевые процессы являются источником прибыли и конкурентных преимуществ, в то время как обеспечивающие процессы, хотя и не создают напрямую добавленную стоимость, но требуют постоянного контроля и оптимизации ввиду их влияния на общий уровень затрат. Значительное внимание уделяется управлению затратами как важнейшему фактору доходности. Анализируются задачи, функции и принципы управления затратами, подчеркивается необходимость системного подхода, при котором надежность всей системы определяется ее самым слабым звеном. Основной фокус исследования направлен на концепцию бережливого производства как эффективную стратегию минимизации потерь и повышения операционной эффективности. В статье раскрывается философия бережливого производства, основанная на создании ценности для потребителя и исключении любых действий, которые эту ценность не добавляют. Автор классифицирует виды потерь, а также вводит понятия перегрузки («мури») и неравномерности («мура»), что позволяет глубже понять источники неэффективности. В качестве ключевого инструмента внедрения бережливых технологий рассматривается картирование потока создания ценности, включающее построение карт текущего и будущего состояния. Описывается процесс анализа, выявления потерь и планирования улучшений, а также подчеркивается важность формирования межфункциональных команд и развития «бережливого мышления» у всех сотрудников. Сделан вывод о том, что системное применение принципов бережливого производства в совокупности с эффективным управлением бизнес-процессами является критическим фактором устойчивости и конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе, а успех трансформации напрямую зависит от качества лидерства и вовлеченности персонала.

Abstract. In a modern economy characterized by high market volatility and increased competition, enterprises are faced with the urgent issue of sustainable development and increased operational efficiency. Traditional extensive methods of growth have exhausted their potential, which forces organizations to turn to intensive factors, the key of which is the optimization of business processes. This article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of business process management in a modern enterprise and the definition of the role of lean technologies in their improvement. The paper examines in detail the essence of the process approach in management and provides a classification of business processes according to their role in creating value: key (main), supporting (auxiliary), management processes and development processes. The authors emphasize that it is the key processes that are the source of profit and competitive advantages, while the supporting processes, although they do not directly create added value, require constant monitoring and optimization due to their impact on the overall cost level. Considerable attention is paid to cost management as the most important profitability factor. The tasks, functions and principles of cost management are analyzed, and the need for a systematic approach is emphasized, in which the reliability of the entire system is determined by its weakest link. The main focus of the research is on the concept of lean manufacturing as an effective strategy to minimize losses and increase operational efficiency. The article reveals the philosophy of lean manufacturing, based on creating value for the consumer and excluding any actions that do not add this value. The author classifies the types of losses and also introduces the concepts of overload ("muri") and unevenness ("mura"), which allows for a deeper understanding of the sources of inefficiency. The mapping of the value stream, including the construction of current and future state maps, is considered as a key tool for implementing lean technologies. The process of analyzing, identifying losses, and planning improvements is described, and the importance of forming cross-functional teams and developing lean thinking among all employees is emphasized. It is concluded that the systematic application of the principles of lean manufacturing in combination with effective business process management is a critical factor for the sustainability and competitiveness of the enterprise in the long term, and the success of the transformation directly depends on the quality of leadership and staff involvement.

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессное управление, управление затратами процессов, бережливое производство, бережливое мышление.

Keywords: business process, process management, process cost management, lean manufacturing, lean thinking.

В современных условиях в силу множества причин, как внешних, так и внутренних, организации должны постоянно совершенствоваться. Подобная необходимость продиктована рядом условий. Следует понимать, что любая коммерческая организация стремиться к получению прибыли и ее максимизации. Для достижения данной цели необходимо, во-первых, чтобы деятельность, осуществляемая данной организацией, была востребована в обществе, а во-вторых, организация стремилась к расширению доли рынка, которую она занимает, и к занятию лидерских позиций на рынке. Раньше подобных результатов достигали за счет экстенсивного роста, однако в нынешних условиях такой тип экономического роста не всегда эффективен и возможен, поэтому организации прибегают к интенсивному росту.

Следовательно, только для поддержания своей устойчивости организации необходимо постоянно проводить определенный объём работ по обслуживанию производства. В свою очередь, укрепление позиций на рыке, а также повышение конкурентоспособности потребует от организации дополнительных усилий в области управления бизнес-процессами.

Современный менеджмент всё чаще использует в своей практике процессный подход [1, 3]. Он снижает

потребность в краткосрочном и оперативном управлении оптимизируя определенные функции и процессы в организации. Подобная тенденция обусловлена стремительно развивающимся и меняющимся рынком, который ставит перед организациями необходимое условие в быстрой адаптации и приспособлении. Исходя из этого, термин «бизнес-процесс» приобретает особое значение в управленческой среде [2].

Ключевые бизнес – процессы выступают для организации объектом, требующим пристального внимания, так как именно они участвуют в образовании прибыли компании. Для организации, занимающей лидирующие позиции на рынке важно уметь осуществлять данные процессы лучше остальных в своей отрасли, в связи с тем, что они генерируют конечный результат, являющийся ценным для потребителя. Их не следует отдавать на аутсорсинг, поскольку они имеют стратегически важное значение для деятельности организации.

Обеспечивающие (вспомогательные) бизнес-процессы не участвуют в создании добавленной стоимости продукта, предлагаемого потребителям организацией. Они поддерживают и обслуживают основное производство для его бесперебойного функционирования. К таким процессам обычно относится закупка сырья, документооборот, ведение бухгалтерской отчетности, логистика, техническое обслуживание производства и тому подобное. Для организации обеспечивающие бизнес-процессы являются второстепенными и не обеспечивают доход, поэтому целях снижения затрат их можно отдавать на аутсорсинг [5].

Однако, организации имеют возможность коммерциализировать обеспечивающие бизнес-процессы и производить за их счет побочные продукты и услуги, которые будут продаваться на внешнем рынке, что будет приносить дополнительный доход для организации. Существуют примеры, когда организация преобразовывала побочный продукт в основной, вследствие чего обеспечивающий бизнес-процесс становился основным.

Бизнес-процессы управления занимают сравнительно небольшую долю среди других бизнес-процессов организации. Они, посредством управленческого воздействия, влияют на функционирование других бизнес-процессов с целью достижения необходимого результата деятельности. Процессы управления имеют отличительную особенность, заключающуюся в их типовой структуре.

Они различаются спецификой объектов управления, например, для бизнес-процесса «Управление активами» объектом управленческого воздействия будут являться активы компании.

Для всех компаний существует ряд бизнес-процессов управления, без которых деятельность организации была бы невозможной. Однако, ввиду большого разнообразия компаний в различных отраслях, другие бизнес-процессы управления определяются спецификой деятельности организации и ее стратегией.

Бизнес-процессы развития – это процессы, направленные на улучшение конечного продукта или услуги, модифицирование используемого оборудования и совершенствование технологий производства. Данные бизнес-процессы создают продукт не для потребителя, а для бизнеса и имеют отложенный эффект. К таковым можно отнести инновационную деятельность.

Целью оптимизации какого-либо бизнес-процесса является не только повышение его ключевых показателей, но и минимизация издержек, требующихся как на функционирование самого бизнес-процесса, так и на его улучшение. Это связано с тем, что издержки напрямую влияют на доходность организации, и их снижение позволит компании получать больше прибыли [7]. Из этого следует, что издержки играют важнейшую роль в жизни компании, и контроль над ними позволяет осуществлять деятельность компании наиболее эффективно и прибыльно.

Под затратами понимают стоимость различных видов ресурсов за определённый период времени, использующихся в хозяйственной деятельности. Ресурсы бывают финансовые, природные, информационные и другие. Затраты представляют собой денежный эквивалент объема различных неоднородных факторов производства [9].

Особенности управления затратами приведены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Особенности управления затратами

Управление затраты выполняет ряд значимых задач на предприятии:

- выявление резервов снижения затрат на производство продукции и на функционирование каждого отдельного бизнес-процесса на всех этапах производственного процесса;
- помощь в принятии управленческих решений в отношении направления выбора дальнейшей хозяйственной деятельности;
- выбор способа нормирования труда;
- позволяет сделать выбор в пользу той или иной системы управления затратами, а также их измерения и ведения учета, в зависимости от специфики производства;
- позволяет проводить расчет затрат на единицу продукции (товара или услуги).

Решение данных задач следует производить в комплексе, потому что это принесет наибольший

экономический эффект. В целом управление затратами, как и управление любым другим объектом, включает в себя ряд стандартных функций управления:

- планирование и прогнозирование;
- организация (координация и регулирование);
- мотивация (стимулирование);
- контроль.

Управление затратами основывается на принципах, выработанных практикой менеджмента, которые сводятся к следующему:

- управление затратами должно происходить системно, а не локально;
- управление затратами на разных уровнях должно сводиться к использованию единых методов;
- недопущение излишних затрат;
- управление затратами необходимо осуществлять на всех этапах жизненного цикла продукции (товара или услуги);
- оптимальный баланс между снижением затрат на производство продукции и ее качеством;
- повышение заинтересованности структурных подразделений организации в оптимизации и последующем снижении затрат.

Соблюдение принципов управления затратами позволит организации увеличить свою доходность и повысить конкурентоспособность на занимаемом ею рынке.

В управление затратами важно придерживаться системного подхода, в рамках которого любой объект рассматривается как система, совокупность взаимосвязанных между собой элементов, каждый из которых по отдельности оказывает влияние на систему в целом. Поэтому целесообразно уделять больше внимания тем процессам, которые требуют улучшения, ведь надежность системы определяется в первую очередь самым слабым звеном.

Важным аспектом в управлении затратами бизнес – процессов предприятия является выбор эффективных методов оптимизации. Бережливое производство представляет собой стратегию управления на производственных предприятиях с акцентом на минимизации различных видов ресурсных потерь [6]. Основная ее цель – поддержание непрерывного процесса совершенствования рабочих операций, активное включение в данный процесс всех уровней сотрудников и фокусирование на требованиях и предпочтениях конечного потребителя. Реализация принципов бережливого производства требует глубокой интеграции оптимизационных мероприятий в каждый этап работы предприятия, начиная от линии фронта до высшего управленческого звена, с параллельной корректировкой бизнес-процессов в соответствии с запросами клиентов [8]. Элементы концепции бережливого производства приведены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Содержание бережливого производства

Охарактеризуем бережливое производство с позиции:

- содержания концепции;
- ценностей;
- источников потерь;
- видов потерь.

Умалатов Р.С. отмечает, что концепция бережливого производства (БП) имеет своей основой принципы оценки ценности бизнес – процессов. Определяется данная ценность непосредственно клиентом, который рассматривает цену, качество, количество и сроки как основные атрибуты продукта или услуги, свидетельствуя о желании оплатить лишь те аспекты, которые соответствуют его ожиданиям и потребностям [12].

В индустриальном производстве создание ценности происходит на этапах, где осуществляется непосредственная обработка компонента либо оказание услуги [13]. Процедуры, такие как ожидание, перемещение и маркировка товара, не добавляют продукту стоимости и классифицируются как убыточные операции. Подход осознанного избегания действий, не приносящих ценности, может быть эффективно адаптирован в непроизводственных сферах.

Бережливое производство, концепция родом из производственной системы Тойота, категоризирует операции и процессы предприятий на две основные категории. Первая категория включает в себя те, которые приносят добавленную стоимость потребителю, вторая охватывает процессы и операции, не дополняющие стоимость товара или услуги с точки зрения клиента.

Стефанов Д.Б. подчеркивает, что философия бережливого производства нацелена на систематическое уменьшение и исключение второй категории действий – тех, что потребляют ресурсы без генерации дополнительной ценности. Это делается через идентификацию и отказ от всего, что не имеет значимости для окончательного потребителя, тем самым воплощая продолжительный процесс минимизации потерь [10].

В этом контексте часто применяется японский термин «муда», который выступает синонимом неэффективности и охватывает любые издержки, потери, отходы и действия, не приносящие ценности клиенту. Понятие потерь используется как в административной сфере, так и непосредственно в производственных процессах [15].

В контексте бережливого производства различают потери двух видов: явные и скрытые. Явные потери, такие как избыточное потребление энергоресурсов, можно легко выявить и устранить. Скрытые потери, в свою очередь, часто связаны с применением устаревших методов производства или неэффективным использованием ресурсов. Улучшение технологий процессов и оптимизация рабочих условий могут способствовать устранению этих скрытых потерь, например, путем обновления инструментария, повышения качества контролей или минимизации лишних операций с компонентами.

Осведомленность о трех разновидностях «муда» позволяет более глубоко понять источники неэффективности в производственных и бизнес процессах:

1. Муда первого рода отражает процессы, не приносящие ценности и неизбежные в рамках нынешних технологий и оборудования. Эти потери подчас являются системными и требуют крупномасштабных изменений для их устранения.

2. Муда второго рода также не несет ценности, но, в отличие от первого рода, ее можно быстро исключить из процесса путем упрощения, стандартизации или изменения потока работ.

3. Муда третьего рода представляет собой упущенные возможности для добавления ценности из-за отсутствия инициативы или сопротивления изменениям. Эти потери могут быть самыми незаметными, поскольку происходят за счет бездействия или не принятия во внимание инновационных предложений и решений [14].

Дополняя концепцию бережливого производства, можно выделить два дополнительных вида источников потерь, важных для понимания и оптимизации производственных процессов:

- мури (яп. Muri – излишек, неразумность), что означает перегрузку ресурсов организации, что может быть связано со сверхурочной работой сотрудников, чрезмерной нагрузкой на оборудование и инфраструктуру, превышающую их спроектированные мощности. Такая перегрузка часто наблюдается при усилении интенсивности труда без соответствующего увеличения ресурсной базы;

- мура (яп. Mura – неравномерность, несоответствие), представляющая собой неравномерность выполнения операций и рабочих процессов.

Примером тому являются перебои в графике работы, вызванные колебаниями спроса, или вариабельность в применяемых методиках и изготовлении продукции, приводящая к непостоянству качества.

При внедрении принципов бережливого производства, ключевым моментом является всесторонний анализ и понимание процесса создания добавленной стоимости продукции, услуг или информации, с целью выявления и ликвидации любых форм потерь.

Применение принципа бережливого управления при анализе производственного процесса предполагает комплексный подход, включающий в себя три основных составляющих [11]:

1. Ресурсы:

– вид выполняемой работы определяется с целью понимания типа задач и их валидности в контексте целей компании;

– численность персонала оценивается для оптимизации рабочей силы и выявления излишней или недостаточной занятости;

– количество и типы используемого оборудования анализируются с учетом их эффективности и возможности оптимизации.

2. Расстояние:

– анализируются все перемещения товаров и материалов, чтобы выявить потенциал для уменьшения дистанций;

– определяется последовательность операций для гарантии их логической и оптимальной структуры;

– расстояния для каждого перемещения оцениваются в целях оптимизации путей и сокращения времени транспортировки.

3. Время:

– хронометраж операций проводится для точного измерения времени, необходимого на их выполнение;

– хронометраж перемещений помогает выявить временные затраты на логистические процессы;

– общий хронометраж процесса создания ценности предоставляет всестороннее видение временных рамок производственного потока и их улучшения.

Такой тщательный подход позволяет не только выявить, но и детально проанализировать все элементы производственного процесса, что становится ключом к выявлению потенциальных улучшений и устранению неэффективных операций [4].

В сфере бережливого производства, картографирование потоков создания ценности включает два ключевых вида документов: карту «текущего состояния» и карту «будущего состояния». Карта «текущего состояния» представляет собой визуализацию реальных рабочих процессов, отражая оперативную действительность

производства или предоставления услуг. В отличие от нее, карта «будущего состояния» концептуализирует желаемые изменения и усовершенствования, спроектированные с учетом выявленных потерь и неэффективностей.

Сабиров В.Д. акцентирует внимание, что создание карты «будущего состояния» предваряется тремя шагами [8]:

1. Аналитический обзор: проводится глубокий анализ карты «текущего состояния» для комплексного понимания всех процессов и операций.
2. Идентификация потерь: на основе анализа выявляются все виды потерь, включая излишние запасы, лишние перемещения, задержки и дефекты.
3. Планирование улучшений: разрабатывается стратегия с акцентом на оптимизацию и устранение источников потерь, а также улучшение потока создания ценности.

После того как методы и инструменты бережливого производства применены для построения карты «будущего состояния», приступают к фазе реализации предложенных изменений.

Ответственность за результаты работы над потоком создания ценности лежит на специальной команде, состав которой оптимизирован для обеспечения включенности и мультидисциплинарного подхода. Размер этой команды варьируется и может состоять из 25 до 150 человек в зависимости от размера организации и сложности процессов, ее задачи – это достижение конкретных улучшений в эффективности потока ценности и позитивные изменения в финансовых показателях проекта или предприятия.

Акцент в деятельности команды делается на коллаборативном взаимодействии разных отделов и специалистов, координируемом с целью достижения установленных стратегических целей и улучшения общей производственной культуры.

Таким образом, успешность реализации изменений в рамках бережливого производства зависит не только от технических новшеств и инструментов, но и от качества лидерства и глубины вовлеченности команды, что является ключевым для эффективного использования ресурсов и достижения целей.

Устойчивое и полноценное внедрение принципов бережливого производства требует глубокого и системного подхода, включающего в себя не просто пересмотр процессов, но и формирование соответствующей корпоративной культуры, в которой каждый сотрудник осознает и разделяет фундаментальные ценности.

Это «бережливое мышление» предполагает действия в полном соответствии с принципами бережливого производства, где результативность и качество работы становятся естественным итогом совместных усилий.

В передовых мировых практиках отмечается динамика, при которой успехи, основанные на бережливых методологиях, порождают дальнейшее укрепление бережливых ценностей [15].

Проведенный анализ подтверждает, что в современных условиях эффективное управление бизнес-процессами является критически важным фактором устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Классификация процессов на ключевые, обеспечивающие, управленческие и процессы развития позволяет точно определить зоны ответственности и потенциальные источники оптимизации. Ключевым резервом повышения эффективности выступает управление затратами, которое должно носить системный характер и охватывать все этапы жизненного цикла продукта. Внедрение концепции бережливого производства представляет собой действенный инструмент для выявления и устранения всех видов потерь, не создающих ценности для потребителя. Применение таких инструментов, как картирование потока создания ценности, позволяет не только визуализировать текущее состояние процессов, но и разработать обоснованную карту будущего, интегрирующую необходимые улучшения. Успех реализации бережливых технологий напрямую зависит от глубины вовлеченности персонала и сформированной корпоративной культуры, основанной на принципах непрерывного совершенствования. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку методик количественной оценки эффективности внедрения бережливых технологий в различных отраслях экономики. Особого внимания также заслуживает изучение специфики адаптации инструментов бережливого производства в процессах управления цифровыми предприятиями.

Источники:

1. Булатников, В. В. Ключевые направления цифровой трансформации управленческих бизнес-процессов в сфере здравоохранения / В. В. Булатников, Ю. С. Положенцева // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 3. – С. 106-121.
2. Гиззатуллин, Р. И. Процесс или не процесс? / Р. И. Гиззатуллин // Стандарты и качество. – 2021. – № 9. – С. 102-103.
3. Зарипова, Р. Р. Особенности реализации принципов производственного менеджмента на предприятиях в условиях интегрированных процессов / Р. Р. Зарипова, А. И. Шинкевич // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2024. – Т. 26, № 4-2(120). – С. 207-214.
4. Каракайтис, Д. Ю. Ключевые теории и концепции инновационных изменений на промышленных предприятиях / Д. Ю. Каракайтис // Форпост науки. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 96-105.
5. Колесников, С. С. Формирование и развитие системы управления бизнес-процессами / С. С. Колесников // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S1.
6. Логунов, С. И. Теория и практика бережливого производства: бережливая компания в небережливой среде / С. И. Логунов // Стандарты и качество. – 2024. – № 13. – С. 82-87.
7. Обеспечение актуальности знаний о бизнес-процессе предприятия на основе онтологической модели / В. В. Антонов, К. А. Конев, Е. В. Пальчевский [и др.] // Онтология проектирования. – 2024. – Т. 14, № 1(51). – С. 107-118.
8. Сабиров, В. Д. Роль системы бережливого производства в управлении бизнес-процессами предприятия / В. Д. Сабиров, Д. Е. Гаврилов // Экономические исследования и разработки. – 2022. – № 12. – С. 126-130.
9. Сидоркин, В. А. Особенности управления бизнес-процессами / В. А. Сидоркин, М. С. Санталова // Вестник Академии управления и производства. – 2024. – № 2. – С. 227-237.
10. Стефанков, Д. Б. Методики оптимизации бизнес-процессов для повышения эффективности организаций / Д. Б. Стефанков // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 12. – С. 239-243.

11. Томорадзе, И. В. Возможности непрерывного улучшения управления организационными бизнес-процессами / И. В. Томорадзе, А. В. Быкова // Транспортное дело России. – 2021. – № 2. – С. 101-103.
12. Умалатов, Р. С. Инструментарий для внедрения и функционирования концепции бережливого производства на промышленном предприятии / Р. С. Умалатов // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2022. – № 3. – С. 36-41.
13. Шухова, О. А. Система показателей и инструменты оценки эффективности внедрения инновационных технологических решений на промышленном предприятии / О. А. Шухова, О. А. Юрьева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2025. – Т. 20, № 3(99). – С. 191-214.
14. Basnukaev, M. Sustainable tools for business processes improvement / M. Basnukaev, O. Makashina, Z. Musostov // Reliability: Theory & Applications. – 2024. – Vol. 19, No. S6(81). – P. 1532-1537.
15. Methodological principles of improving the organizational structure of management of the organization on the basis of the transition period / A. Kharkivska, L. Petrichenko, O. Babakina [et al.] // Journal of Management & Technology. – 2023. – Vol. 23, No. 4. – P. 493-507.

П.В. Антонов-Дружинин – аспирант кафедры общего и стратегического менеджмента, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, S888pe@yandex.ru,

P.V. Antonov-Druzhinin – postgraduate student, department of general and strategic management, Rostov state university of economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia.

О ВЫБОРЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
ON THE CHOICE OF OPERATIONAL MANAGEMENT TOOLS FOR ENTERPRISES BASED ON THE IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS

Аннотация. В статье анализируется применение методики совокупной стоимости владения – TCO (Total Cost of Ownership) как инструмента операционного менеджмента при внедрении на предприятиях систем искусственного интеллекта (ИИ). Дается подробное описание самой методики TCO гибридной ИИ-системы. Методика базируется на наборе показателей KPI, которые разделены по группам. Автор выделяет критерии, по которым выбрана именно данная методика, к числу которых относятся длительность и цикличность затрат, многообразие видов затрат, нематериальные косвенные эффекты, прозрачность управления, снижение риска ошибок, возможность обоснования инвестиций и планирования жизненного цикла проекта. Доказывается, что применение методики базируется, прежде всего, на её релевантности, предсказуемости, снижении риска ошибок, минимизации риска недооценки операционных и скрытых затрат, что критически значимо при долгосрочных и масштабных ИИ-проектах. В заключении делается вывод, что применение методики TCO формирует основу для рационального принятия решений на основе комплексного анализа затрат и выгод, это способствует повышению эффективности управления жизненным циклом ИИ-систем, внедряемых на предприятии.

Abstract. This article analyzes the application of the Total Cost of Ownership (TCO) methodology as an operational management tool for implementing artificial intelligence (AI) systems at enterprises. A detailed description of the TCO methodology for a hybrid AI system is provided. The methodology is based on a set of KPIs, divided into groups. The author highlights the criteria for selecting this particular methodology, including the duration and cyclicality of costs, the diversity of cost types, intangible indirect effects, management transparency, reduced risk of errors, and the ability to justify investments and plan the project lifecycle. It is demonstrated that the application of this methodology is based primarily on its relevance, predictability, reduced risk of errors, and minimization of the risk of underestimating operational and hidden costs, which is critical for long-term and large-scale AI projects. The conclusion is that the application of the TCO methodology forms the basis for rational decision-making based on a comprehensive cost-benefit analysis, which contributes to the increased efficiency of lifecycle management of AI systems implemented at enterprises.

Ключевые слова: экономическая эффективность, операционный менеджмент, системы искусственного интеллекта, структура затрат, критерии оценки внедрения гибридных ИИ-систем, показатели KPI.

Keywords: cost efficiency, operations management, artificial intelligence systems, cost structure, hybrid AI system implementation evaluation criteria, key performance indicators (KPI).

Введение

Традиционные показатели эффективности (ROI, NPV и другие) ориентированы преимущественно на измерение чистых финансовых выгод относительно вложений. Для простых капитальных проектов это удобно и часто достаточно. Однако ИИ-системы обладают рядом качественных особенностей, это: длительный жизненный цикл, значительная доля операционных и поддерживающих расходов, высокая зависимость от исходных данных и квалификации экспертов, а также наличие нематериальных эффектов, которые делают однострочные финансовые метрики неполными и иногда вводящими в заблуждение менеджеров проектов внедрения ИИ-систем.

В экономической науке и менеджменте принято, что для сложных проектов применяется модель «полного учёта», которая минимизирует ошибки оценки риска и неопределённости. Методика TCO (Total Cost of Ownership) является именно таким инструментом. Она снижает вероятность систематической недооценки эксплуатационных и косвенных расходов, что критично в условиях неопределённости, характерной для использования систем ИИ. При этом важно отметить, что методика TCO не заменяет оценку выгод. Её сила в корректном учёте затрат, поэтому, для полной оценки решения перехода на системы ИИ, их разработку и внедрение на предприятии, необходимо сочетать TCO с другими показателями. В качестве таковых могут выступать: монетарные показатели экономической отдачи (ROI, NPV, IRR), например, для финансового комитета; ИИ-специфические индексы (интегральный индекс эффективности ИИ-внедрения, индекс качества решений, доля автопринятия рекомендаций), в частности, для менеджеров по продукту; регуляторные метрики и показатели качества (удержание клиентов, индекс лояльности потребителя, показатель ошибок, время восстановления), все это важно для операционного управления предприятием.

Основная часть

Отметим, что «методика TCO была разработана компанией Gartner Group в конце 80-х годов XX века для расчета финансовых затрат на владение компьютерами на платформе Wintel (MS Microsoft+Intel). Методика была усовершенствована в 1994 г. фирмой Interpose и переработана в полноценную модель анализа финансовой стороны использования информационных технологий» [2]. В настоящее время методика предлагается многими

аналитическими и консалтинговыми агентствами, поэтому говорить о том, что существует универсальная, единая или стандартная методика не приходится.

Учитывая данный факт, нами предлагается методика ТСО для гибридных ИИ-проектов, которая используется, как инструмент управленческого контроля, анализа соотношения затрат и выгод, а также стратегического планирования цифровой трансформации предприятия.

Методика ТСО, с помощью которой возможна оценка структуры затрат, связанных с использованием всех составляющих элементов ИИ-системы в период её жизненного цикла, ориентирована на всестороннее измерение комплекса затрат, необходимых для владения и эксплуатации системы ИИ на заявленном горизонте, включая капитальные затраты и все категории операционных расходов [1]. Поэтому ТСО лучше отражает реальную ценовую нагрузку на организацию, чем только периодическая оценка выгод. Именно комплексность и перспективность делает ТСО логическим «ядром» оценки в условиях внедрения и использования ИИ-систем организациями.

Исходя из особенностей эксплуатации систем ИИ, перечислим критерии, которые делают использование методики ТСО незаменимым:

1. Длительность и цикличность затрат. Гибридные ИИ-решения требуют не только первоначальной разработки, но и постоянного переобучения, обновления онтологий, поддержки правил, мониторинга дрейфа и сопровождения MLOps. Эти расходы носят повторяющийся характер и в сумме могут превосходить капитальные вложения. ТСО аккумулирует все эти статьи во временной перспективе.

2. Многообразие видов затрат. В проекте могут появляться специфические статьи: затраты на сбор/разметку/аннотацию данных, лицензионные отчисления, оплата труда предметных экспертов, затраты на комплаенс и безопасность данных. Методика ТСО позволяет включить эти специфичные статьи в общую экономическую «картину» оценки затрат.

3. Нематериальные и косвенные эффекты. Многие выгоды гибридных ИИ-систем (интерпретируемость, снижение регуляторных рисков, накопление интеллектуального капитала) плохо монетизируются. ТСО не «замещает» монетизацию таких эффектов, но ставит их в очевидный контраст с затратами, позволяя менеджеру соотнести нематериальную пользу с реальной экономической нагрузкой.

4. Управленческая прозрачность и планирование бюджета. ТСО служит инструментом бюджетирования и контроля. Он показывает, когда и какие статьи расходов будут актуальны, помогает планировать ресурсы на MLOps, экспертизу и инфраструктуру.

5. Снижение риска ошибок планирования. Оценки, ограниченные капитальными вложениями, часто ведут к недофинансированию эксплуатации ИИ-системы. ТСО позволяет заранее увидеть адекватную возможностям организации нагрузку по операционным затратам и избежать провалов в последующей эксплуатации системы ИИ.

6. Обоснование инвестиций и выбор сценариев. Когда организации предстоит выбор архитектуры гибридной системы ИИ, формата машинного обучения или варианта интеграции с имеющейся системой, методика ТСО даёт количественную основу для сравнения сценариев по полной стоимости владения, т.е. суммой всех расходов и затрат, связанных с покупкой, внедрением и управлением (прямо или косвенно) программными решениями организации.

7. Планирование жизненного цикла и управление поставщиками. Контракты на сопровождение, SLA, лицензирование и закупку вычислительных мощностей легче согласовать и контролировать при наличии детально проработанной методики ТСО.

Обоснование выбора методики ТСО для предприятия, внедряющего системы ИИ, базируется на её релевантности, т.е. отражает все экономически значимые статьи расходов, специфичные для системы ИИ; предсказуемости, что превращает распределённые и циклические расходы в управляемые показатели, удобные для бюджетирования и стратегического планирования; снижении риска ошибок – другими словами, минимизируя риск недооценки операционных и скрытых затрат, что критически значимо при долгосрочных и масштабных ИИ-проектах. Следовательно, методика ТСО делает оценку затрат адекватной, исчерпывающей и управляемой. Для практических решений и формулирования инвестиционных рекомендаций менеджменту предприятий следует начинать с методики ТСО, а затем дополнять её мониторингом выгод и качественных индикаторов, проводя сопоставительный анализ «выгода/полная стоимость владения». Это позволит оценить реальную экономическую эффективность внедрения, спрогнозировать нагрузку на бюджет предприятия и минимизировать риски перерасхода средств. Целью применения методики ТСО для расчёта внедрения гибридных систем ИИ на предприятиях является получение целостного представления о финансовой, технической и организационной стоимости владения ИИ-системой, учитывающей все стадии жизненного цикла, от проектирования и обучения модели до сопровождения и обновления.

Нами приведено сопоставление классической методики ТСО Gartner Group, широко применяемой в области ИТ-менеджмента, и адаптированной методики, разработанной нами для оценки экономической эффективности гибридных систем ИИ. Сравнение выполнено по ряду ключевых критериев (таблица 1).

Предложенная методика существенно расширяет аналитический потенциал ТСО, переводя его из инструментов ИТ-учёта в плоскость экономического анализа гибридных ИИ-проектов и инструмента операционного управления. Она позволяет учитывать не только традиционные эксплуатационные расходы, но и стоимость данных, знаний, экспертизы, рисков и когнитивной поддержки, что делает расчёт ТСО более реалистичным и управленчески значимым в условиях экономики знаний.

Таблица 1 – Сравнительный анализ методики Gartner Group и адаптированной методики TCO для гибридных ИИ-систем

Критерий сравнения	Методика Gartner Group (классическая) [3]	Методика TCO для гибридных ИИ-систем (адаптированная)	Ключевое отличие / преимущество адаптированной методики
Теоретическая база	Основывается на ИТ-менеджменте и контроле затрат на инфраструктуру.	Опирается на статистические данные, экономику знаний, теорию интеллектуальных систем.	Расширение предметной области с ИТ на когнитивные технологии.
Целевая направленность	Учёт совокупных затрат на владение ИТ-инфраструктурой.	Оценка полной стоимости владения и сопровождения гибридной ИИ-системы.	Ориентация не только на технологию, но и на интеллектуальный результат.
Структура затрат	Прямые и косвеные издержки (оборудование, ПО, обслуживание, обучение).	CAPEX + 5 категорий OPEX (данные, эксперты, сопровождение, безопасность, организационные изменения).	Более детализированный учёт расходов, связанных с обучением, данными и MLOps.
Временной горизонт	3–5 лет (ограничен эксплуатационным периодом).	Полный жизненный цикл ИИ-системы (разработка, внедрение, адаптация, сопровождение, дообучение).	Включение фаз обучения и когнитивного развития модели.
Учет нематериальных факторов	Учитываются частично (время пользователей, простои).	Включаются когнитивные, экспертные и информационные издержки, стоимость данных и знаний.	Позволяет оценить интеллектуальные активы и человеческий капитал.
Оценка инновационного эффекта	Не рассматривается.	Вводится показатель ИИ-Eff (эффективность внедрения относительно TCO).	Связь между затратами и инновационной отдачей.
Гибкость применения	Применяется преимущественно для корпоративных ИТ-систем.	Масштабируема: от уровня предприятия до отраслей и регионов.	Методика адаптируется к цифровой трансформации.
Интеграция с KPI	Ограничена стоимостными показателями.	Предусмотрена связь показателей производительности, качества принимаемых решений и экономии издержек с KPI.	Создаёт систему сбалансированных показателей для управления ИИ.
Подход к рискам и сопровождению	Риски и эксплуатационные обновления учитываются частично.	Включает стоимость рисков дрейфа модели, кибербезопасности и комплаенса.	Повышает достоверность и устойчивость экономических расчётов.
Управленческая применимость	Инструмент финансового контроля и оптимизации ИТ-бюджета.	Инструмент стратегического управления цифровыми инновациями.	Позволяет использовать TCO, как элемент инвестиционного анализа и цифровой стратегии.

Источник: разработано автором

Теперь дадим подробное описание самой методики TCO гибридной ИИ-системы. Методика базируется на наборе показателей KPI, которые разделены по группам: финансовые, операционные, качественные, MLOps и сопровождение.

Так, группа финансовых KPI включает:

1.Δ Выручка (ΔR) – изменение выручки, связанное с внедрением гибридной ИИ-системы, руб./год.

2.Δ Себестоимость / Снижение OPEX (ΔC) - годовая экономия операционных расходов, руб./год.

3.ROI (операционный) – представляет собой отношение прибыли предприятия к показателю TCO за определенный период, %.

Группа операционных показателей KPI состоит из:

1. Δ Производительность (ΔP) – относительное изменение производительности (выпуск/чел.-час), %.
2. Δ Время принятия решения (ΔT) – относительное сокращение времени принятия ключевого решения, %.
3. Uptime (доступность системы (U) – доля времени работоспособности гибридной ИИ-системы, %.

Группа качественных показателей предусматривает такие показатели, как:

1. Δ Ошибки/дефекты (Δ E) – относительное снижение процента ошибок/дефектов, %.
2. Качество решения/точность (Acc) – степень точности прогноза/решений, п.п.
3. User Adoption (UA) – доля пользователей (сотрудников), активно использующих ИИ-систему, %.

Группа MLOps и сопровождение оперирует следующим набором показателей:

1. Cost of Data & Training (CDT) – суммарные годовые затраты на данные + переобучение, руб./год.
2. Frequency of Model Retraining (FR) – количество переобучений в год.
3. Drift Incidents (DI) – количество инцидентов дрейфа в год (или время на их устранение).

Поскольку показатели KPI имеют различные единицы измерения для агрегирования их нужно привести к совместимой шкале. Это можно произвести при помощи двух подходов: либо перевода в денежные единицы, либо в индексные.

Перевод в денежные единицы производится путем преобразования каждого показателя KPI в рубли через прокси-оценки, т.е. числовые данные, которые выражают отдельные аспекты работы компании. Так, например:

- снижение ошибок/дефектов ΔE → экономия = ΔE × базовый объем × стоимость единицы дефекта;

- сокращение времени принятия решения ΔT → экономия рабочих часов = ΔT × нормативное время × ставка заработной платы;

- увеличение производительности ΔP → дополнительный выпуск × маржа на ед. продукции.

Это даёт прямую суммируемую выгоду, но требует обоснованных прокси-оценок и допущений.

Перевод в безразмерные индексы удобнее считать через нормированные значения и агрегировать с весовыми значениями. В частности, наиболее адекватными поставленной задаче могут стать следующие инструменты:

- *Min–Max нормализация*. Это метод предварительной обработки данных, используемый в статистике и анализе данных для преобразования признаков в общую шкалу. Этот метод особенно полезен, когда признаки в наборе данных имеют разные диапазоны и единицы, что может отрицательно повлиять на производительность алгоритмов машинного обучения. Масштабируя данные до указанного диапазона, обычно [0, 1], нормализация Min-Max гарантирует, что каждый признак вносит равный вклад в анализ, тем самым повышая точность и эффективность модели. Используемая формула Min-Max нормализации:

$$X` = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1)$$

где X' – нормализованное значение;
X – исходное значение;
X_{min} – минимальное значение признака;
X_{max} – максимальное значение признака.

Эта формула фактически сдвигает данные, чтобы начать с 0 и масштабировать их, чтобы закончить на 1, что упрощает сравнение различных признаков.

- *Z-score* нормализация. Z-оценка, также известная как стандартизация, является статистическим методом, используемым для преобразования данных в стандартный формат. Этот метод включает в себя перемасштабирование данных таким образом, чтобы они имели среднее значение, равное нулю, и стандартное отклонение, равное единице. Применяя нормализацию Z-оценки, мы можем сравнивать точки данных из разных распределений на общей шкале, что также может быть использовано в анализе данных и машинном обучении. Формула для расчета Z-оценки:

$$Z = \frac{(X - \mu)}{\sigma} \quad (2)$$

где X – значение,
μ – среднее значение,
σ – стандартное отклонение.

Этот расчет позволяет нам понять, на сколько стандартных отклонений точка данных отличается от среднего значения.

На следующем этапе рассчитаем интегральный индекс эффективности ИИ-внедрения (ИИ-Eff). Он может быть рассчитан в двух вариантах: индексном и денежном, по формулам:

1. Формула показателя ИИ-Eff в индексном виде.

Примем следующее допущение: k = 1…m – нормированные индексы KPI $\widetilde{K_k} \in [0,1]$, ω_k – весовые коэффициенты ($\sum \omega_k$=1). Тогда формула интегрального индекса эффективности ИИ-внедрения (ИИ Eff), будет иметь вид:

$$\text{ИИ } Eff = \sum_{k=1}^{m} \omega_k * \widetilde{K_k} \quad (3)$$

где в указанной формуле набор KPI может быть, к примеру:
$\widetilde{K_1}$=$\widetilde{\Delta P}$ – изменение производительности;
$\widetilde{K_2}$=$\widetilde{\Delta C}$ – изменение операционных расходов;
$\widetilde{K_3}$=$\widetilde{Acc}$ – изменение качества решений/точности прогнозов;
$\widetilde{K_4}$=$\widetilde{UA}$ – изменение доли пользователей (сотрудников), активно использующих ИИ-систему;
$\widetilde{K_5}$= 1- $\widetilde{CDT}$- обратное значение нормы затрат.

Индекс принимает значение в диапазоне [0,1]. Пороговые значения индексов можно интерпретировать следующим образом: <0,4 – низкая эффективность; 0,4-0,7 – средняя; >0,7 – высокая).

2. Формула показателя ИИ-Eff в денежной форме:

$$\text{ИИEff}_t = \frac{TB_t}{TCO} \quad (4)$$

где TB_t – (TotalBenefit) – итоговая выгода;
TCO – (Total cost of ownership) – общая стоимость владения.

Если значение полученного показателя >1, это означает, что выгода превышает затраты.

Теперь подробно изложим структуру итогового показателя TCO, согласно методике. Сам показатель основывается на шести ключевых блоках затрат, описание которых подробно представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Блоки затрат, на которых базируется расчет показателя TCO

№	Компонент	Содержание
1.	CAPEX (Capital Expenditures)	Первоначальные инвестиции в разработку, лицензии, инфраструктуру, аппаратные средства, обучение персонала.
2.	$OPEX_I$ (Operational ML Costs)	Эксплуатационные расходы, связанные с моделями машинного обучения: хранение данных, вычислительные ресурсы, переобучение, тестирование.
3.	$OPEX_E$ (Expert & Ontology Costs)	Затраты на участие экспертов, создание и обновление онтологических баз знаний, корректировку правил.
4.	$OPEX_M$ (Maintenance & Monitoring)	Техническое сопровождение, мониторинг качества данных, контроль дрейфа модели, устранение ошибок.
5.	$OPEX_S$ (Security & Compliance)	Расходы на обеспечение кибербезопасности, соблюдение нормативных требований, управление доступом.
6.	$OPEX_O$ (Organizational Costs)	Управление проектом, обучение пользователей, изменения бизнес-процессов, адаптация организационной структуры.

Источник: разработано автором

Исходя из блоков затрат формула расчёта показателя TCO гибридного ИИ-проекта выглядит следующим образом:

$$TCO_{AIH} = CAPEX + (OPEX_I + OPEX_E + OPEX_M + OPEX_S + OPEX_O) \times N \quad (5)$$

где TCO_{AIH} – совокупная стоимость владения гибридной ИИ-системой;
CAPEX – капитальные вложения;
OPEX – ежегодные эксплуатационные издержки по каждой категории;
N – срок эксплуатации (в годах).

Для анализа эффективности гибридного ИИ-проекта показатель TCO используется вместе с интегральными показателями (ROI, IRR и ИИ-Eff) потому, что такое совмещение позволяет оценить не только стоимость, но и экономическую отдачу.

Следующим шагом методики является придание смысла весам значений. Выбор весов полученных значений показателей может быть осуществлен несколькими путями:

- экспертным методом. В этом случае производится опрос профильных менеджеров или экспертов, а присвоение весов осуществляется методом согласования;
- методом аналитического иерархического процесса. Данный метод подразумевает проведение парных сравнений и вычисление собственных значений;
- методом главных компонент. Это один из основных способов уменьшить размерность данных, потеряв наименьшее количество информации. Веса определяются пропорционально вкладу показателя KPI в бизнес-выгоду.

На следующем этапе реализации методики происходит обработка неопределенности путем определения чувствительности и доверительных интервалов. Для этих целей будем использовать следующие виды анализа:

- сценарный анализ. Является базовым, может быть рассчитан пессимистичный, оптимистичный и реалистичный виды сценариев. В ходе сценарного анализа можно менять ключевые параметры KPI и следить за тем, как меняется диапазон ИИ-Eff;
- симуляция Monte Carlo. Данный метод прогнозирует возможные исходы неопределенного события. При помощи него предполагается назначать распределения параметров KPI, получив в итоге диапазон распределений ИИ-Eff;
- определение чувствительности показателей. Этот метод позволяет вычислить частные производные индекса ИИ-Eff по ключевым KPI и увидеть, какие KPI дают наибольший вклад в итоговый результат.

Заключение

Таким образом, сама концепция совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO) представляет собой комплексный подход к оценке экономической эффективности внедрения технологий, учитывающий не только прямые, но и косвенные издержки на протяжении всего жизненного цикла решения. В контексте гибридных систем ИИ, объединяющих машинное обучение, экспертные правила и онтологические модели, применение методики TCO позволяет сформировать целостное представление о финансовых последствиях внедрения и эксплуатации подобных систем. Традиционные методы расчёта эффективности, сосредоточенные исключительно на капитальных вложениях или краткосрочных результатах, оказываются недостаточными, так как игнорируют значительные операционные и трансформационные расходы, сопровождающие внедрение сложных ИИ-архитектур.

Использование методики TCO в оперативном управлении процессом внедрения гибридных ИИ-систем обеспечивает менеджмент предприятия инструментом для стратегического контроля затрат на каждом этапе проекта. Это особенно важно, поскольку гибридные ИИ-решения характеризуются высокой степенью интеграции с существующими бизнес-процессами и требуют непрерывного сопровождения, обучения моделей, обновления данных и адаптации экспертных компонентов. Оценка совокупной стоимости владения позволяет сбалансировать расходы между стадиями разработки, внедрения и эксплуатации, предотвращая перерасход бюджета и оптимизируя распределение ресурсов.

Кроме того, расчет показателя TCO способствует повышению прозрачности управленческих решений и формированию обоснованной инвестиционной политики в сфере цифровизации путём систематизации всех типов затрат, от капитальных и операционных до нематериальных, связанных с изменением организационной структуры и обучением персонала. Методика обеспечивает возможность точной квантификации (поиска последовательностей) эффекта от внедрения. Это особенно актуально для гибридных ИИ-систем, где доля нематериальных издержек и эффектов (например, улучшение качества решений или сокращение времени реакции на изменения) может быть значительной, но неочевидной при традиционном учёте.

Применение методики TCO формирует основу для рационального принятия решений на основе комплексного анализа затрат и выгод. Это способствует повышению эффективности управления жизненным циклом ИИ-технологий, снижению экономических рисков и обеспечению устойчивости цифровой трансформации предприятия. В результате TCO становится не только инструментом экономического анализа, но и элементом управленческой культуры, направленной на долгосрочную оптимизацию использования интеллектуальных ресурсов и технологий.

Источники:

1. Борисов С.А., Плеханова А.Ф., Клименко О.Н. Особенности учета затрат на осуществление проектов в области информационных систем // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - № 2. - URL: https://science-education.ru/ru/article/view?id=12655.
2. Егоров И.А., Кондратьев В.Ю. Методика анализа совокупной стоимости владения (TCO) // Инновации и инвестиции. – 2022. - №11. – С.183.
3. Mieritz L., Kirwin B. Defining Gartner Total Cost of Ownership. - URL: https://barsand.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/gartner_tco.pdf.

В.Е. Барковская – к.э.н., доцент кафедры управления, Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова – филиал Московского государственного университета геодезии и картографии, Королев, Россия, barkovskaya.ve@ut-mo.ru,

V.E. Barkovskaya – candidate of economic sciences, associate professor of the department of management, Technological university named after twice Hero of the Soviet Union, pilot-cosmonaut A.A. Leonov – branch of the Moscow state university of geodesy and cartography, Korolev, Russia.

НОВЫЕ ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПОКОЛЕНИЯ Z В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ
NEW TRENDS IN GENERATION Z PERSONNEL MANAGEMENT IN TODAY'S ECONOMIC REALITIES

Аннотация. Сложившиеся экономические реалии и стремительно трансформирующиеся тенденции на рынке труда вызывают необходимость поиска успешных молодых специалистов, в связи с чем, бизнесу требуется внедрять новые стратегии продвижения HR направлений. В настоящем исследовании затрагиваются вопросы привлечения, адаптации, удержания и мотивации персонала категории поколения Z, которые занимают первостепенное значение в современных реалиях экономики. Автором выявлены характерные черты поколения Z и их особенности адаптации на рынке труда. В условиях изменений кадрового менеджмента проанализированы проблемы управления и взаимодействия с новым поколением сотрудников. В условиях сложившихся трендов в HRM предложены новые подходы и HR-практики для бизнес-структур.

Abstract. Current economic realities and rapidly transforming labor market trends necessitate the search for successful young professionals, requiring businesses to implement new HR strategies. This study addresses the issues of attracting, adapting, retaining, and motivating Generation Z employees, which are of paramount importance in today's economic environment. The author identifies the characteristic traits of Generation Z and their adaptation to the labor market. In the context of changing HR management, the challenges of managing and interacting with this new generation of employees are analyzed. Given current HRM trends, new approaches and HR practices for businesses are proposed.

Ключевые слова: поколение Z, управление персоналом, рынок труда, мотивация.

Keywords: generation Z, human resource management, labor market, motivation.

Введение

Происходящие сегодня на рынке труда существенные изменения, несомненно, влияют на особенности рабочих процессов всех участников рыночных отношений. Кадровый дефицит, низкий уровень безработицы, смена поколений – все эти изменения заставляют работодателей глобально пересматривать свои стратегии управления человеческими ресурсами.

Как правило, на рынке труда можно наблюдать сосредоточение несколько поколений. Однако сейчас рынок труда стали осваивать представители поколения Z. По данным Академии развития бизнеса [7] в 2025 году молодые специалисты возрастной категории от 20 до 28 лет заняли более 30% рабочих мест в стране. Представители данного поколения создали 303 тысячи новых резюме. Чаще всего в молодых специалистах нуждается сетевой бизнес, однако и для высокотехнологичных компаний рекрутинг молодых кадров стал рутинной задачей.

В связи с замещением поколений, субъектам хозяйственной деятельности необходимо переосмысливать управленческие технологии и практики, которые будут направлены на интеграцию гибкости поколения Z и передачи опыта от предшествующих поколений. Разрыв в опыте и навыках поколений усиливают цифровизация процессов, различия в ценностях и мотивационных подходах, коммуникациях и корпоративной культуре. Поколение Z способно к более гибкому внедрению инноваций, в то время как старшее поколение отстает в освоении новых инструментов и технологий, что создает риски для снижения эффективности деятельности компаний. Указывая на этот факт, важно трансформировать возрастное замещение поколений в преимущество бизнеса, превращая его в рычаг для устойчивого роста, объединив поколенческий опыт и цифровую гибкость.

Целью исследования является поиск новых подходов в управлении персоналом поколения Z, учитывая межпоколенческий разрыв в опыте и навыках трудовой деятельности.

Задачами исследования следует считать:

1. Обзор характерных черт и особенностей поколения Z.
2. Анализ подходов по привлечению и адаптации молодых специалистов.
3. Поиск эффективных методов мотивации трудовой деятельности для поколения Z.
4. Разработка методов геймификации и применения искусственного интеллекта в управлении персоналом поколения Z.

Новизна исследования заключается в расширении теоретико-методологического представления концепций управления человеческими ресурсами в современных компаниях при сложившихся экономических реалиях в аспекте освоения рынка труда представителями поколения Z.

Вопросам привлечения, удержания и мотивации поколения Z посвящены труды ученых Проказиной Н.В., Бобылевой Н.Ю. [4], Касимовой М.З. [1], Сигитовой М.А. [5] и др.

Исследованием новых методов управления персоналом поколения Z и межпоколенческого менеджмента занимались ученые Мазур Д. С., Шадрин В. Г. [2], Охременко И.В., Финк В.В. [3] и др.

Материалы и методы

Основными методами исследования послужили методы логики, анализа, синтеза, обобщения, систематизации, статистики и др.

Основными материалами и сведениями для проведения исследования стали эксперименты, опыты и внутренние опросы ведущих компаний среди сотрудников разных поколений.

Результаты

Прежде чем охарактеризовать портрет типичного представителя поколения Z, следует систематизировать особенности нескольких предшествующих поколений.

В настоящее время в компаниях можно встретить сотрудников сразу трех последних поколений X, Y, Z. Для правильного выстраивания рабочего взаимодействия необходимо понимание в различиях поколений (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика поколений X, Y, Z

Наименование поколения	Период рождения	Характеристика
Поколение X	1965-1980	Для них характерны иерархия управления, ответственность и самостоятельность. Работа выступает способом достижения стабильности и карьерного роста. Склонны к лояльности, личному общению и ценностям.
Поколение Y (миллениалы)	1981-1996	Для них характерен баланс между трудом и личной жизнью. Ценят обратную связь от компании, открытость и развитие. Видят в работе два основных свойства: оплачиваемость и полезность. Становление личности произошел в переходной период становления цифровой эпохи.
Поколение Z	1997-2012	Для них характерны легкая адаптация, обучаемость, но отличаются в некоторой степени нетерпеливостью и чувствительностью. Ценят гибкий график работы, уважение и самовыражение.

Таким образом, становится очевидным, что универсального подхода для построения системы управления межпоколенческим персоналом не существует, и необходимо учитывать индивидуальные методы мотивации, коммуникации и командообразования с учетом возрастного пласта.

Итак, поколение Z – это представители молодежного сектора, родившиеся в период с 1997 по 2012 гг. (некоторые социологи приводят интервал с 2003 по 2023 гг.), личность которых формировалась под влиянием цифровых технологий и неограниченно быстрого доступа к информации и данным. Именно эта характерная черта отделяет их от других поколений и отличает их взгляд на саморазвитие, самовыражение и карьеру. Представители данного поколения выбирают для работы динамичные и перспективные отрасли для личностного и профессионального роста: сферы продаж, интернета, транспорта и IT. Причем последняя пользуется наибольшим спросом и молодежь стремится занять должности специалистов технической поддержки, программистов и IT-разработчиков.

Что касается трудоустройства, поколение Z предъявляет к работодателям оригинальные требования (рисунок 1).



Рисунок 1 – Требования поколения Z к работодателю
(Источник: составлено автором)

Обращаясь к практическому опыту о том, чего ждут зумеры от работодателя, в компании ASMART был проведен опрос, результаты которого показали, что 68% сотрудников ценят гибкий график и удаленную работу [6]. Часть респондентов выбрали гибридный формат работы. Зумерам важна неформальная обратная связь, что отметили 73% респондентов (рисунок 2).

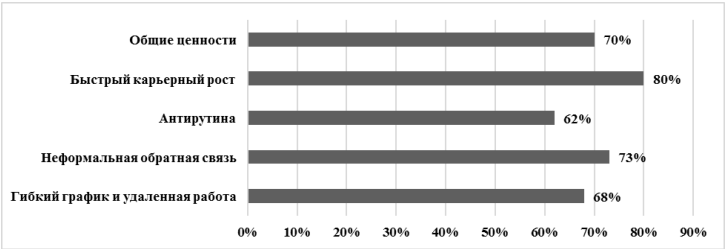


Рисунок 2 – Результаты опроса компании ASMART по ожиданиям поколения Z от работы
(Источник: [6])

Таким образом, основываясь на требованиях и ожиданиях молодых кадров от работодателя, можно сформулировать их отличительные признаки и характерные черты в трудовой деятельности, образуя портрет типичного представителя поколения Z:

1. Цифровая нативность – большая часть рабочего времени в онлайн режиме, микрообучение, нетерпимость к устаревшему программному обеспечению.

2. Баланс жизни – совпадение личных и корпоративных ценностей, отсутствие переработок, гибридный формат работы.

3. Финансовая прозрачность – прозрачность в карьерных грейдах, открытый диалог с работодателем.

4. Неформальная коммуникация – предпочтение чат-фидбека официальным письмам; авторитет, строящийся на компетенциях, а не на должности.

5. Обучение и психическое здоровье – онлайн-обучение на базе интернет-ресурсов, психологические консультации и ментальное здоровье.

Учитывая характерные особенности, требования к работодателю и имея портрет представителя поколения Z, одной из важнейших задач для компаний становится привлечение, адаптация, удержание и интеграция молодых кадров в бизнес-среду. Однако, как отмечалось ранее, в связи с наличием в компаниях межпоколенческого коллектива, система управления персоналом должна отвечать мульти-поколенческим критериям в части ценностных ориентаций, ожиданий и перспектив карьерного роста, взаимодействия и обучения цифровым технологиям. Это потребует пересмотра и корректировки организационной культуры, коммуникационных предпочтений и профессиональных треков.

Привлечение, удержание и адаптация молодых работников должны стать действенным механизмом в разрезе целой системы управления персоналом поколения Z. В этом понимании актуальной проблемой становится применение гибридного формата работы. Именно во время и после окончания пандемии многие компании внедрили и продолжают использовать данный формат в организации привычных рабочих процессов. Однако в некоторой степени такой формат в виде непостоянного контакта новых работников с трудовым коллективом затрудняет социальную адаптацию и интеграцию в команды. Усложняет ситуацию популяризация неформальных атрибутов в корпоративной культуре, что сказывается на принятии и соблюдении административных норм и правил в организационной среде [7].

В аспекте развития механизмов адаптации следует брать во внимание цифровую трансформацию традиционных подходов. В современном бизнесе процесс адаптации нового работника в рабочей среде получило название онбординга, который длится вплоть до окончания испытательного срока работника. Наиболее популярными инструментами онбординга стало обучение с помощью цифровых платформ и VR/AR технологий. В списке наилучших обучающих платформ можно найти Learning Management Systems, Beehive, iSpring Learn, Edstein и др. Платформы позволяют создать обучающий интерфейс в соответствии с фирменным стилем компании, поддерживать синхронизацию работы с корпоративными цифровыми системами, использовать мобильные версии платформ. Инструктаж и вводное обучение проводится с помощью методики Welcome!-тренинг, которая позволяет за несколько дней освоить корпоративную культуру, ценности и философию компании, что, в свою очередь, повышает мотивацию и лояльность, снижает уровень текучести кадров, повышает эффективность обратной связи. Использование VR/AR технологий предоставляет возможность с помощью виртуализации оперативно ознакомиться и освоить организационную структуру и системы управления, функционал подразделений и их размещение внутри компании. Методика требует определенных затрат, однако позволяет минимизировать необходимость в специалистах кадровых подразделений.

Еще одним новым методом в привлечении, адаптации и удержании молодых кадров стала HR-персонализация, которая представляет собой создание уникальной индивидуализированной программы взаимодействия с новым сотрудником, чтобы дополнительно повысить эффективность онбординга. Адаптационная программа будет содержать в себе учет индивидуальных личностных особенностей адаптанта, включая навыки и знания, опыт и профессиональные компетенции, мотивационный профиль и способы усвоения информации и знаний. Речь идет о таких моделях обучения как «Visual, Aural, Read/Write, Kinesthetic» и «Myers-Briggs Type Indicator». Последняя классифицирует адаптанта в соответствии с типом личности по шкалам, позволяя сформировать 16 типов личности, основными параметрами определения которых являются экстраверсия-интроверсия, ощущение-интуиция, чувства-мышление, суждение-восприятие.

Применение методик в силу их новизны сопровождается появлением новых сложностей, к которым следует отнести (рисунок 3).

Так, адаптационные программы необходимо усиливать эффективной системой мотивации поколения Z. В связи с этим, автором предложено брать за основу составление мотивационного профиля молодого сотрудника (таблица 2).

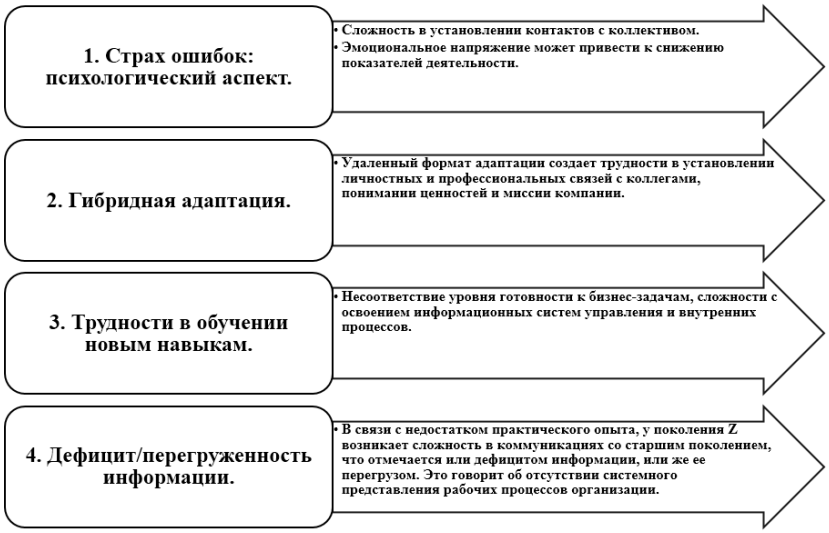


Рисунок 3 – Проблемы адаптации молодых работников *(Источник: составлено автором)*

Таблица 2 – Мотивационный профиль представителя поколения Z

Стимул	Способ реализации	Результат
1. Постановка smart-целей	Работнику устанавливается пул целей, направленных как на личностное, так и на профессиональное развитие.	Эффективность=задание/вознаграждение
2. Достижение промежуточных грейдов	Следует установить промежуточные компетенции внутри карьерного трека.	Поощрение и вознаграждение за освоение промежуточной компетенции позволит выстроить более структурированную иерархию карьерной траектории.
3. Баланс между работой и жизнью	Автоматизация рутинных задач, гибкий график, комнаты отдыха, спортзал на территории офиса.	Минимизация переработок и профессионального выгорания.
4. Самореализация и самовыражение	Обеспечить открытость идей и инициативность, индивидуализировать цели и достижения.	Разработка собственных проектов.
5. Выбор ментора при обучении	Внедрение методики Buddy-Program.	Более быстрое освоение карьерного трека за счет поддержки в построении карьерного пути.

Подбор мотивационного профиля на основе современных методов привлечения и адаптации молодых кадров с учетом межпоколенческих различий поможет повысить вовлеченность сотрудников в процессы и производительность труда, снизить текучесть кадров и усилить конкурентоспособность компании.

Сегодня система управления персоналом поколения Z должна соответствовать трендам и отвечать следующим критериям (таблица 3):

Таблица 3 – Критерии системы управления персоналом поколения Z

Критерий	Характеристика
Инновационность, технологичность и автоматизация процессов	Применение современных коммуникационных платформ, участие молодых кадров в разработке инновационных проектов, автоматизация рутинных процессов.
ESG-принципы	Способность сочетания принципов экологичности, социальной ответственности и корпоративного управления. Компания имеет четкую стратегическую миссию и цели, а ценности соответствуют интересам поколения Z; поддерживает и популяризирует социальные инициативы; реализует мероприятия по охране и защите окружающей среды.
Нормы труда	Организация рабочих процессов предполагает гибкий график, удобное время работы и гибридный формат выполнения задач.
Организационная культура	Компания придерживается политики прозрачности бизнес-процессов, в том числе доступа к стратегическим материалам и мероприятиям, сведениям о финансово-хозяйственной деятельности. Проведение дней открытых дверей. Организация совместных выездных занятий и стратегических сессий. Продвижение свободного дресс-кода и неформального общения.
Стимулирование	Своевременная индексация заработной платы. Реализация системы бонусов и поощрений за достижение высоких результатов промежуточных грейдов в короткие сроки. Психологическая поддержка с помощью штатных консультантов.
Адаптация, обучение и развитие персонала	Применение современных методик адаптации молодых кадров, доступность онлайн-обучения, тренингов и образовательных инструментов. Разработка матрицы компетенций для прозрачной системы карьерного продвижения. Система наставничества организована с привлечением экспертов и Buddy-консультантов. Оценка и аттестация персонала предполагает регулярное отслеживание результатов и индивидуальный план развития.

Таким образом, бизнес-среде необходима переоценка ценностей в управлении персоналом, которая подразумевает переориентир в сторону внедрения гибких графиков работы, поддержки психического здоровья, участия в социальных движениях и др. Работодателю необходимо быть готовым к открытому диалогу и неформальной обратной связи. Применяемые современные технологии должны отвечать принципам доступности, прозрачности и инклюзивности, которые учитывают не только профессиональные, но личные качества поколения Z, культурные предпочтения и жизненные ценности.

Первостепенным рычагом для переоценки ценностей компаний стала пандемия Covid-19, которая резко изменила условия и нормы трудовой деятельности, переформатировав традиционные представления о работе. Этому поспособствовали изоляция и дистанционная работа. Адаптация к удаленному формату работы позволила работникам экономить время на дорогу в офис, сочетая работу и личную жизнь. В некоторых случаях сотрудники достигали более высоких результатов деятельности, работая в дистанционном формате. Это повлекло за собой

формирование нового подхода к организации рабочих процессов, делая акцент на гибкости и автономности труда.

Практические примеры переоценки ценностей можно наблюдать в известной компании Google, где трансформация философии компании стала стратегическим приоритетом, соответствуя принципам устойчивого развития. Именно Google смогла адаптировать ценности под интересы и способности поколения Z, внедрив корпоративную культуру с комфортной, благополучной и вдохновляющей средой. Отличительной особенностью компании стало внедрение программы менторства и тренингов с возможностью непрерывного обучения и повышения квалификации. Психологическая составляющая корпоративной культуры предполагает тренинги по управлению стрессом и консультации с ведущими психологами. Учитывая принципы современного общества справедливости и равенства, компания смогла предложить программы по привлечению рабочей силы разных категорий. Не менее значимой составляющей явилась благотворительность и социальность, что позволила молодым кадрам принимать участие в волонтерстве и социальных проектах. Данные мероприятия повышают лояльность сотрудников, производительность труда и инновационный потенциал компаний.

Наиболее специфичными, но в то же время практикуемыми подходами к управлению персоналом поколения Z, по мнению автора, должны стать геймификация и применение искусственного интеллекта в аспекте внутреннего маркетинга персонала. Геймификация – достаточно новая концепция как метод управления персоналом при подборе способов его мотивации, предполагающая использование игровых механик в рабочем контексте для достижения поставленных целей. Она рассматривается в разрезе трех основных направлений: поощрение, где сотрудники получают баллы за выполнение тех или иных задач; соревновательный аспект, при котором происходит побуждение к соревновательному процессу за достижение наилучших результатов; игровой формат, с помощью которого сотрудники проявляют креативность при вовлечении в рутинные задачи.

Основными элементами метода геймификации должны стать:

1. Лидерборды. При осуществлении рабочих процессов работает рейтинговая таблица с показателями деятельности каждого сотрудника. Здесь важно установить только лишь целевые диапазоны показателей, без демонстрации личных достижений каждого сотрудника, для того чтобы минимизировать стремление за лучшие места. В связи с тем, что на первый план выходит гонка за лучший индивидуальный результат, а не за командный, важно не противодействовать развитию целого коллектива.
2. Грейды. Запуск мотивационной составляющей с помощью оценки компетентного уровня и уровня квалификации в разрезе одной должности. Это позволит уточнять краткосрочные цели и выстраивать треки по их достижению.
3. Корпоративная (неденежная) валюта. Применяется как альтернатива материальному вознаграждению и представляет собой определенные баллы, которые начисляются за выполнение KPI, участие в проектах и наставничестве, корпоративных мероприятиях и волонтерстве. За эти баллы можно купить услуги, привилегии, консультацию психолога, поход в спортзал и пр.

Однако для правильного применения указанных элементов геймификации важно учитывать следующее:

1. Следует исключить отрицательную мотивацию и избегать применения санкций и наказаний в рабочих процессах, делая акцент на получении эффекта от достигнутых личных и командных результатов.
2. Внедрение такой модели – сложный процесс, который требует взаимодействия сразу нескольких структурных подразделений, включая кадровые, юридические, технические и IT-подразделения. Работодателю необходимо принять решение – будет ли модель внедрена собственными усилиями или же будет нанят внештатный консультант или специалист.
3. В связи с наличием в компании представителей сразу нескольких поколений, важно учитывать реакцию и характер восприятия изменений и нововведений. Конкретная корпоративная культура должна охватывать пол, возраст, национальную принадлежность, лидерство в компании и пр.

Поколения могут по-разному реагировать на внедрение подобных технологичных элементов в работу. Зумеры и миллениалы нацелены на соревновательный формат работы и им важно развивать не только профессиональные навыки, но и soft skills. Представители поколения X привержены статусному признанию, стабильности, внутренним связям и поощрениям в коллективе. Основополагающей оценкой эффективности применения метода геймификации станет показатель производительности труда персонала.

Не менее прорывным шагом в сфере управления персоналом стало применение искусственного интеллекта (далее ИИ) при подборе и найме персонала, где используется инфоботы и чатботы при решении задач. Все тесты и вопросы при собеседовании теперь составляются не HR-специалистом, а ботом, что ускоряет и упрощает процессы найма персонала.

Так, по мнению автора, ИИ можно использовать и при мотивации и стимулировании молодых кадров поколения Z. ИИ может фиксировать и регистрировать эмоции и удовлетворенность сотрудников во время работы. Программное обеспечение может классифицировать поведенческие модели и собирать данные и сведения о сотруднике, рекомендовав при этом целый набор мотивирующих параметров для адаптации и удержания молодого таланта.

Однако и здесь следует учитывать некоторые моменты, чтобы избежать потенциальных проблем:

1. Компании следует закладывать в стратегические планы стоимость внедрения ИИ. Так, необходимо отталкиваться от традиционного понимания затрат и рассчитывать количество планируемых к внедрению программных решений и приложений, учитывая объемы и ресурсы, масштаб использования, техническое сопровождение и поддержку приложений.

2. ИИ – это не про универсальность и шаблонность. Рабочие процессы и задачи в разных организациях уникальны и невозможно удовлетворить потребности всех клиентов и участников трудовых отношений. Следует внедрять локальные решения, которые будут установлены непосредственно с учетом инфраструктуры заказчика и специфики бизнеса.

3. Расходы на обучение ИИ. Управленческому персоналу и другим категориям сотрудников для разработки и принятия решений необходимо освоение продуктов ИИ. Несмотря на то, что развитие ИИ вызывает опасение со стороны кадровых специалистов, исследования показали, что программные решения дают возможность для дальнейшего развития, без которого сложно сохранить конкурентоспособность компании на рынке.

Таким образом, на повестке дня перед работодателями и HR-руководителями стоит сложная задача правильного применения методов привлечения, адаптации, удержания и мотивации молодых работников из числа поколения Z. Несмотря на многочисленные преимущества, имеющиеся проблемы и слабую проработанность практического внедрения моделей геймификации и ИИ, дальнейшее стратегическое видение компаний не представляется возможным. В связи с чем, следует более тщательно анализировать и учитывать интересы, потребности, новые идеи и целевые установки молодого поколения.

Предложенные автором направления можно использовать для разработки миссии, стратегий, бизнес-планов и мотивационных карт компаний, а также образовательными организациями при разработке учебно-методического сопровождения осваиваемых дисциплин соответствующего профиля.

Источники:

1. Касимова М.З. Разработка эффективной системы мотивации для поколения Z: анализ и практические рекомендации // Экономика труда. 2025. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-effektivnoy-sistemy-motivatsii-dlya-pokoleniya-z-analiz-i-prakticheskie-rekomendatsii.
2. Мазур Д.С., Шадрин В.Г. Геймификация как инструмент внутреннего маркетинга персонала // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2025. Т. 10. № 1. С. 119–131.
3. Охременко И.В., Финк В.В. Искусственный интеллект в HRM – преимущества и проблемы // Финансовые рынки и банки. 2025. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-hrm-preimuschestva-i-problemy.
4. Проказина Н.В., Бобылева Н.Ю. Мотивация молодых сотрудников организаций в новых условиях рынка труда // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2025. №1 (73). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-molodyh-sotrudnikov-organizatsiy-v-novyh-usloviyah-rynka-truda.
5. Сигитова М. А. Проблемы адаптации работников: поколенческий аспект // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. №7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-rabotnikov-pokolencheskiy-aspekt.
6. Официальный сайт «Т-бизнес секреты» Зумеры в деле: как мы научились работать с поколением Z и не потеряли ни одного URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-nauchitsya-rabotat-s-zumerami/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F.
7. Официальный сайт Академии развития бизнеса URL: https://1-arb.ru/.

А.В. Батищев – к.э.н., доцент, руководитель по работе с ВУЗами ООО «Алгоритмика», Москва, Россия; доцент кафедры информатики Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия, bat-a-v@yandex.ru,

A.V. Batishchev – candidate of economic sciences, associate professor, head of university relations at Algorithmica LLC, Moscow, Russia; associate professor of the department of informatics, Russian university of economics named after G.V. Plekhanov, Moscow, Russia;

Д.М. Черняк – аспирант НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия, blackmamba0098@gmail.com,

D.M. Chernyak – graduate student Synergy University, Moscow, Russia.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
A MODEL FOR MARKETING MANAGEMENT BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы трансформации управления интернет-маркетингом в условиях цифровой экономики. Авторы анализируют тенденции внедрения искусственного интеллекта (ИИ), выделяя переход от фрагментарной автоматизации к системному AI-driven менеджменту. Научная новизна исследования заключается в разработке пятиуровневой авторской модели управления маркетингом, которая интегрирует сбор данных, предиктивную аналитику, поддержку решений и автоматизированную реализацию в единую самообучающуюся систему. Предложенный подход позволяет компаниям не только повысить операционную прибыль за счет роста LTV и оптимизации CAC, но и обеспечить высокую адаптивность к рыночным изменениям благодаря замкнутому контуру самообучения системы. Ключевым преимуществом модели является ее уровневая градация, которая предоставляет компаниям дорожную карту поэтапного внедрения: от фундаментальной интеграции разрозненных данных на первом уровне до полномасштабной автоматизации управления на последующих, что минимизирует риски «лоскутной автоматизации» и позволяет масштабировать маркетинговую деятельность без пропорционального роста затрат.

Abstract. This article analyzes current issues related to the transformation of online marketing management in the digital economy. The authors illustrate the development of artificial intelligence (AI), a popular shift from fragmented automation to AI-driven systemic management. The research's scientific novelty lies in the development of a five-level marketing management model that integrates data collection, predictive analytics, decision support, and technological implementation into a single self-learning system. The proposed approach allows the company not only to increase operating profit by increasing LTV and optimizing CAC but also to ensure adaptability to market changes through a closed-loop self-learning system. A key advantage of the model is its tiered structure, which provides a roadmap for the company's step-by-step development: from the fundamental implementation of disparate data at the first level to full-scale automation of investment management, minimizing the risks of "patchwork automation" and enabling scaling of marketing activities without reducing costs.

Ключевые слова: Интернет-маркетинг, искусственный интеллект, автоматизация управления, предиктивная аналитика, маркетинг 5.0, Big Data, эффективность маркетинга.

Keywords: Internet marketing, artificial intelligence, management automation, predictive analytics, marketing 5.0, Big Data, marketing effectiveness.

Введение

В условиях цифровой трансформации экономики маркетинговая деятельность компаний приобретает качественно новые характеристики, обусловленные ростом объемов данных, усложнением потребительского поведения и усилением конкурентной среды. Традиционные модели маркетингового управления, основанные преимущественно на ретроспективном анализе и экспертных оценках, постепенно уступают место системам, использующим методы искусственного интеллекта.

Согласно данным международных исследований, более 88% компаний в мире уже внедрили решения на базе искусственного интеллекта в свои бизнес-процессы, при этом маркетинг является одной из ключевых сфер применения ИИ. По оценкам компании McKinsey & Company, внедрение AI-решений в маркетинг и продажи организаций (39% участников исследования), показало, что 6% опрошенных добились роста операционной прибыли на 5% и более [1].

В научной литературе активно рассматриваются вопросы автоматизации маркетинговых процессов, использования машинного обучения для прогнозирования спроса и персонализации предложений (Davenport, Guha, Grewal, Bressgott, 2020) [2]. Однако большинство исследований фокусируется на инструментальном аспекте применения ИИ, в то время как системная модель управления маркетингом компании на основе искусственного интеллекта остается недостаточно разработанной.

В ранее опубликованной работе авторов были рассмотрены вопросы автоматизации интернет-маркетинга с применением ИИ-инструментов [4]. Настоящее исследование направлено на развитие данной проблематики и формирование концептуальной модели управления маркетингом компании на основе искусственного интеллекта как целостной управленческой системы.

Основная часть

Современные исследования подтверждают, что искусственный интеллект трансформирует не только операционные маркетинговые процессы, но и логику принятия управленческих решений. Так, Ф. Котлер отмечает, что маркетинг 5.0 характеризуется активным использованием технологий, имитирующих человеческий интеллект, для создания ценности для клиента [3].

Согласно концепции data-driven marketing *[Data-driven маркетинг (с англ. - «маркетинг, основанный на данных») - подход к продвижению товаров и услуг, при котором решения принимаются на основе анализа данных, а не на интуитивных суждениях и субъективных мнениях]*, управленческие решения должны основываться на анализе больших массивов данных в режиме реального времени. В этом контексте ИИ выступает не просто инструментом автоматизации, а ядром аналитической и прогностической системы компании.

Основные принципы: Сбор и анализ данных, Тестирование гипотез, Оптимизация процессов, Централизация и автоматизация сбора и обработки big data *[Big Data - термин, который означает «большие данные». Так описывают объемные, разнородные и быстрорастущие наборы данных, которые постоянно генерируются из различных источников и обрабатываются и хранятся с помощью алгоритмов]*, Доступность данных.

Исследование Davenport et al. подчеркивает, что организации, внедряющие AI в стратегический контур управления, демонстрируют более высокую адаптивность к изменениям рынка [2].

Таким образом, возникает необходимость разработки интегрированной модели AI-управления маркетингом, объединяющей аналитический, стратегический и операционный уровни, что и требует перехода от автоматизации инструментов к моделированию системы управления. Если автоматизация решает задачу «как сделать быстрее», то ИИ-управление отвечает на вопрос «что именно делать для достижения максимизации LTV и ROI» в режиме реального времени.

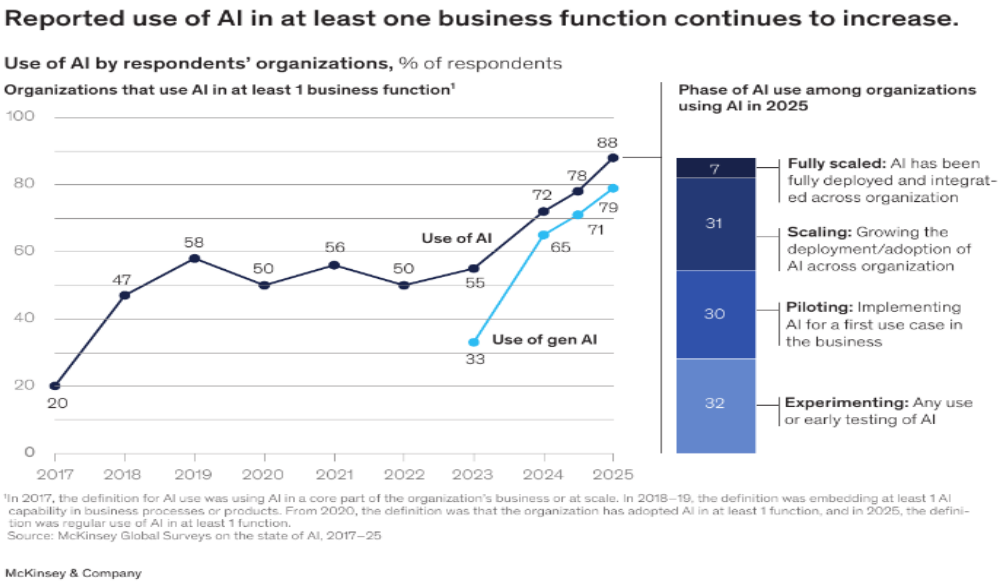


Рисунок 1 – Процент компаний, которые используют ИИ, как минимум в одной бизнес функции (2017-2025)

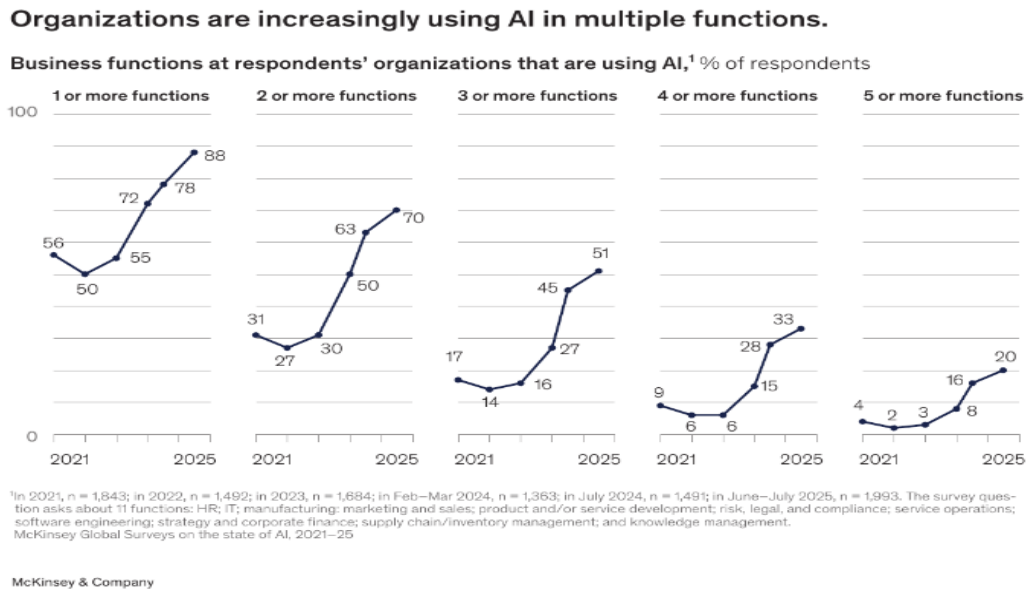


Рисунок 2 – Процент компаний, которые используют ИИ, в разрезе количества бизнес функции (2017-2025)

Исходя из процента компаний, которые прибегают к использованию искусственного интеллекта в бизнес функциях / процессах можно подчеркнуть, что медленными темпами ИИ все глубже внедряется в деятельность организаций.

Однако ситуация с ростом внедрений ИИ проясняется и областью инструментов, которые используются в данных процессах. Качественным скачком в этом процессе стало появление и масштабирование так называемых агентных (агентских) ИИ – систем, способных к автономному планированию и выполнению последовательных действий в рамках бизнес-процессов: от сбора данных и принятия решений до создания задач и запуска следующих итераций [1]. Анализ отраслевой структуры внедрения таких агентов (рисунки 3, 4) показывает, что IT и маркетинг являются лидирующими сферами для их масштабирования.

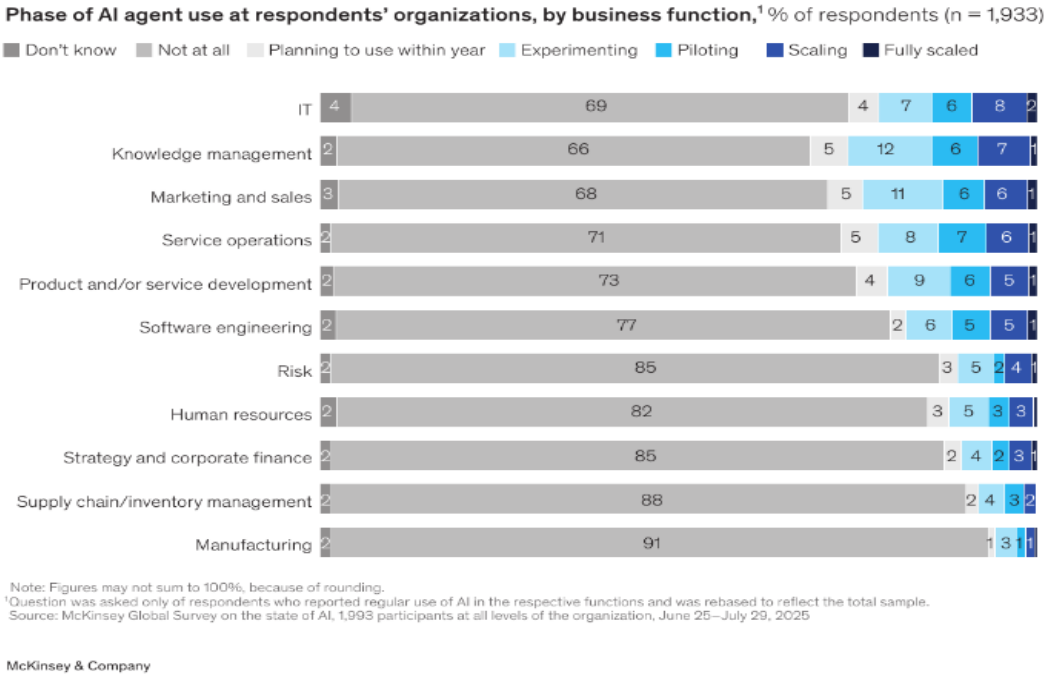


Рисунок 3 – Этапы использования агентов в организациях респондентов

Также стоит выделить популярного в 2025 году, так называемого ‘агента’ в области автоматизации рабочих процессов: n8n – платформа с открытым исходным кодом, позволяющая без знаний в программировании, создавать инструменты для работы. Часто используется в маркетинге. Примером, может служить автоматизация в области SEO *[SEO (с англ. “search engine optimization”) - оптимизация под поисковые системы],* где процесс сбора семантического ядра и обновление мета информации, включая сбор текущих позиций занимал много ручного времени, а с использованием n8n время на реализацию данных аспектов сократилось до минимума, так как данная

платформа позволила использовать сценарий, включающий интеграцию с API *[API (Application Programming Interface) - термин программирования, который означает программный интерфейс, то есть набор правил и инструментов, которые позволяют различным программам взаимодействовать друг с другом]* + AI анализ поведения пользователей, составление экспериментов и отслеживание результата.

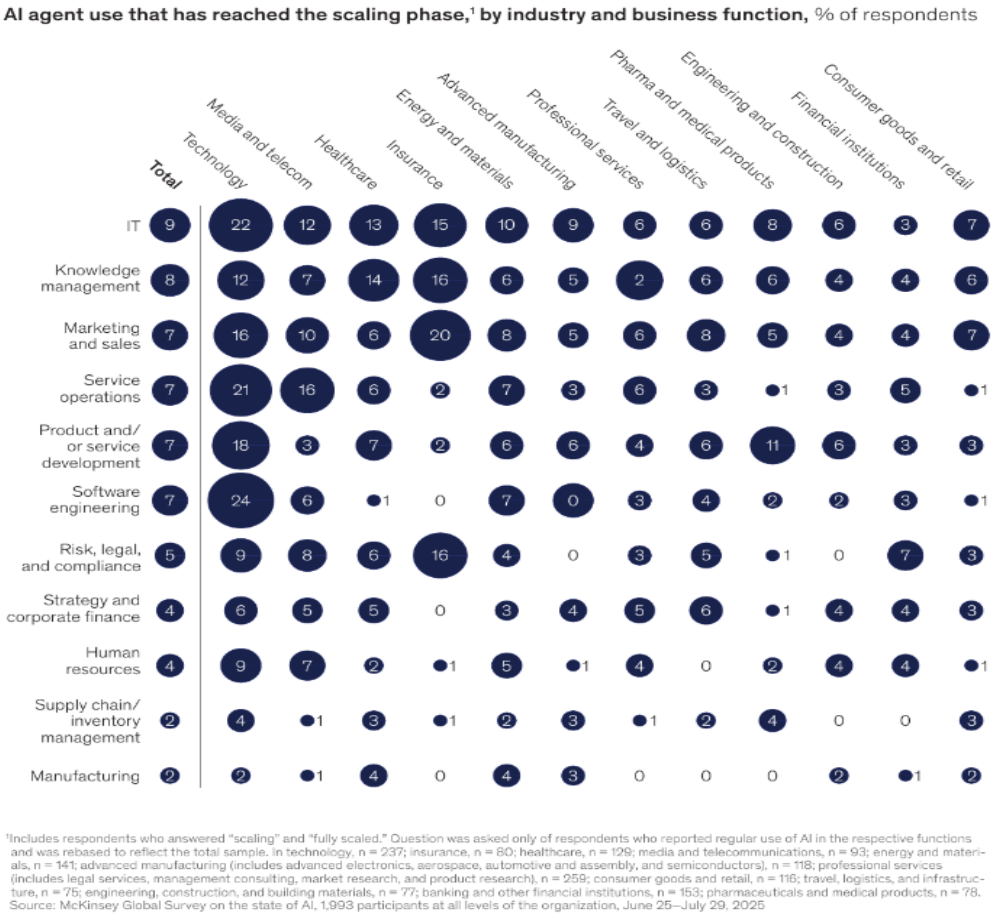


Рисунок 4 – Использование ИИ агентов, достигшее стадии масштабирования, по отраслям и бизнес функциям

В SMM *[SMM (Social Media Marketing) - это комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения компаний или бренда]* данная платформа позволила оптимизировать публикацию материалов, направленную на широкую аудиторию и анализ ее интересов. В платном трафике анализ ставок и сниппетов *[Сниппет (от англ. snippet - «фрагмент», «обрывок») - это краткое описание страницы, которое отображается в результатах поисковой выдачи]* сократил средние затраты на привлечение пользователей к целевым действиям в рекламных кампаниях. Что и подтверждается использованием ИИ в областях в отчете от Econsultancy, который был отражен в виде графика от Smart Insights [6].

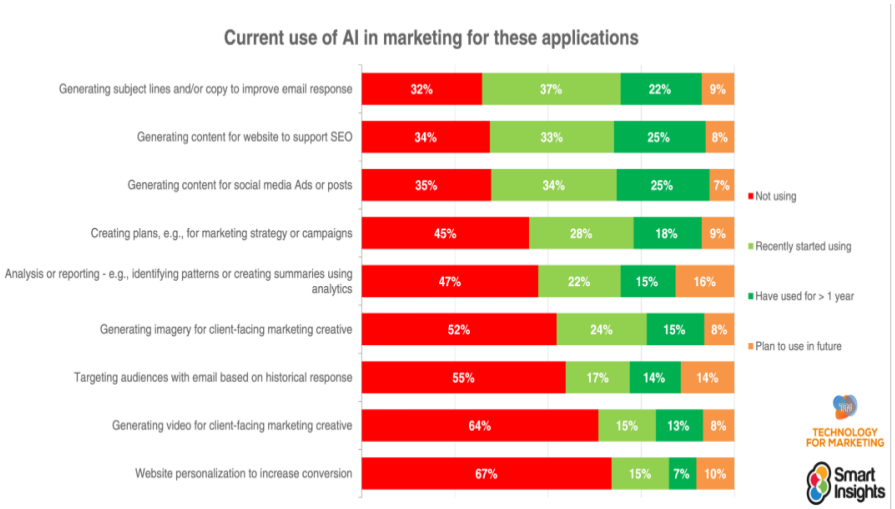


Рисунок 5 – Использование ИИ агентов, достигшее стадии масштабирования, по отраслям и бизнес функциям

Кроме того, успех работы таких агентов и эффективность любого ИИ-инструмента, будь то n8n или специализированная система предиктивной аналитики, имеют критическое ограничение. Любой алгоритм машинного обучения, любая нейросеть – это всего лишь механизм, качество работы которого напрямую зависит от входных данных. Принцип «garbage in, garbage out» (мусор на входе – мусор на выходе) здесь применим как никогда. Разрозненные, неочищенные, не связанные между собой данные из CRM, аналитических систем и социальных сетей приводят к тому, что даже самые совершенные агенты будут принимать ошибочные решения, генерировать нерелевантные гипотезы и давать некорректные прогнозы.

Более того, как справедливо отмечается в исследовании McKinsey [1], далеко не каждая компания готова к полноценному реинжинирингу бизнес-процессов из-за высокой стоимости внедрения и организационных барьеров. Попытки точечной автоматизации без создания единой фундаментальной основы приводят к фрагментарности («лоскутной автоматизации»), когда различные ИИ-решения работают изолированно, не обмениваясь данными и не обеспечивая синергетического эффекта. Для планомерного и эффективного перехода от разрозненных инструментов к целостному управлению на основе ИИ необходима концептуальная модель, где первый и основополагающий уровень будет посвящен решению именно этой проблемы – созданию качественного фундамента данных. Только выстроив этот базис, компания может рассчитывать на то, что вышестоящие уровни аналитики, поддержки решений и автоматизации будут работать корректно и приносить ожидаемый экономический эффект.

Авторская модель AI-управления маркетингом

Нами предлагается интегрированная пяти-уровневая архитектура управления, обеспечивающая переход от автоматизации отдельных задач к формированию саморегулирующейся системы.

Уровень 1. Интеграция и управление данными.

Основа модели – централизованный сбор Big Data. Сюда входят данные CRM-систем, веб-аналитика, поведенческие паттерны из социальных сетей и внешние рыночные показатели, маркетинговые показатели.

Данный уровень является фундаментальной основой предлагаемой архитектуры, поскольку качество функционирования всех последующих этапов аналитики и автоматизации напрямую зависит от полноты, достоверности и структурированности исходной информации. Основная цель уровня – создание единого, централизованного и непротиворечивого информационного пространства, или «единого источника правды», аккумулирующего все релевантные для маркетингового управления данные [2, 3].

В рамках этого уровня решаются задачи сбора, очистки, трансформации, интеграции и хранения гетерогенных данных из множества внутренних и внешних источников. Классификация этих источников представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Типология источников данных для AI-управления маркетингом

Категория источников	Типы данных	Примеры систем и каналов
Внутренние структурированные данные	Транзакционная история, данные о клиентах, история взаимодействий	CRM-системы (клиентская база, история покупок, статус в воронке), ERP-системы (данные о заказах и отгрузках), биллинговые системы.
Внутренние неструктурированные данные	Текстовые коммуникации, аудио- и видеозаписи обращений	Логи чатов поддержки, расшифровки телефонных разговоров (из CRM или контакт-центров), история email-переписки.
Данные цифрового поведения (веб-аналитика)	Цифровой след пользователя на сайте и в приложениях	Системы веб-аналитики (Google Analytics, Яндекс.Метрика, Google Search Console, Яндекс.Вебмастер, Bing Webmaster), логи серверов, данные мобильных SDK (Software Development Kit) о действиях в приложении (просмотры, клики, переходы).
Данные из социальных медиа и внешних платформ	Поведенческие паттерны, упоминания бренда, демография, интересы	API социальных сетей (VK, Telegram, TenChat), данные от маркетплейсов (Ozon, Wildberries), рекламных кабинетов (Яндекс.Директ, VK Реклама).
Внешние рыночные данные	Макроэкономические показатели, конкурентная среда, тренды	Открытые статистические базы (Росстат), данные мониторинга цен конкурентов (парсинг), индексы потребительских настроений, отраслевые аналитические отчеты.
Маркетинговые показатели (метрики)	Агрегированные данные об эффективности кампаний	Стоимость лида (CPL), стоимость клика (CPC), показы, охваты, данные сквозной аналитики (ROI по каналам), CAC, MAU,ARPU, ARPMAU, Retention, New Users, CR, BR.

Процесс управления данными на первом уровне включает несколько ключевых этапов [8]:

1. **Сбор и консолидация:** Реализуется с помощью ETL/ELT-процессов (Extract, Transform, Load – извлечение, преобразование, загрузка), API-коннекторов и систем потоковой обработки данных, обеспечивающих поступление информации в реальном времени.
2. **Очистка и предобработка:** Устранение дубликатов, пропусков, выбросов и несоответствий. Приведение данных к единым форматам и стандартам. На этом этапе критически важно обеспечение высокого качества данных (Data Quality), так как принцип «мусор на входе – мусор на выходе» (garbage in, garbage out) напрямую применим к машинному обучению.
3. **Интеграция и обогащение:** Связывание данных из разных источников для создания «360-градусного портрета клиента» (Single Customer View). Например, объединение данных о транзакциях из CRM с поведенческими данными из веб-аналитики. На этом этапе данные могут обогащаться внешними признаками (например, присвоение сегмента по уровню дохода на основе геоданных).
4. **Хранение и управление:** Данные размещаются в специализированных хранилищах, оптимизированных для последующей аналитической обработки. Для больших объемов разнородной информации используются озера данных (Data Lake) на базе облачных платформ (Cloud Storage), для структурированных и обработанных данных – витрины данных (Data Marts) или современные облачные хранилища (Data Warehouses, например, Greenplum, ClickHouse). Критически важным аспектом является обеспечение безопасности данных,

разграничение прав доступа и соблюдение требований законодательства о персональных данных [7].

Таким образом, результатом работы Уровня 1 является не просто «сырая» информация, а качественно подготовленный, унифицированный и доступный для машинного обучения массив данных. Этот уровень обеспечивает нижележащие уровни модели (предиктивную аналитику и AI-решения) надежным «топливом», без которого их эффективная работа невозможна.

Уровень 2. AI-аналитика.

Если первый уровень модели выполнял функцию «сенсорной системы» – собирал и подготавливал разрозненные сигналы из внешней и внутренней среды, то второй уровень выступает в роли «когнитивного центра», преобразующего эти сигналы в структурированное знание. На данном этапе вступают в действие алгоритмы машинного обучения и глубинного анализа, цель которых – не просто констатировать факты (что произошло), но и выявлять скрытые закономерности, прогнозировать будущие состояния и диагностировать потенциальные риски и возможности [9].

В отличие от традиционной бизнес-аналитики (BI), которая отвечает на вопросы «что случилось?» и «почему это случилось?», предиктивная аналитика на базе ИИ нацелена на ответы на вопросы «что произойдет с высокой долей вероятности?» и «какие паттерны поведения существуют, но не очевидны человеку?». Это достигается путем применения широкого спектра методов: от классических регрессионных моделей и деревьев решений до сложных ансамблевых алгоритмов (Random Forest, Gradient Boosting) и нейронных сетей. Ключевым отличием является то, что модели обучаются на исторических данных, аккумулированных и структурированных на первом уровне, выявляя в них нелинейные зависимости и сложные взаимодействия факторов.

Основные направления аналитической работы на данном уровне включают:

● **Предиктивная сегментация аудитории.** Традиционная сегментация по социально-демографическим признакам (пол, возраст, география) уступает место динамической кластеризации на основе поведенческих паттернов и прогнозируемой ценности клиента. Алгоритмы кластеризации (k-mean++, DBSCAN) в автоматическом режиме выделяют микрогруппы пользователей, объединенных не только схожими действиями в прошлом (например, просмотр определенных категорий товаров), но и прогнозируемой реакцией на маркетинговые стимулы. Например, система может выделить сегмент «потенциально уходящие, но чувствительные к персональной скидке» или «клиенты с высоким потенциалом кросс-продаж, но не совершавшие покупок в премиум-сегменте». Такая сегментация является не статичным отчетом, а постоянно обновляемой динамической картой клиентской базы.

● **Прогнозирование жизненного цикла клиента (LTV) и оценка вероятности оттока (Churn Prediction).** Это одно из ключевых направлений, напрямую влияющее на экономику бизнеса. На основе анализа исторических данных о транзакциях, частоте и глубине взаимодействий с брендом, поведенческих метриках строится прогностическая модель, оценивающая будущую ценность клиента (LTV) на ранних этапах его взаимодействия с компанией. Параллельно модель классификации обучается выявлять сигналы, предшествующие уходу клиента (снижение частоты визитов, негативная тональность обращений, игнорирование рассылок). Своевременная идентификация клиентов в группе риска позволяет перевести их на особый режим обслуживания на следующих уровнях модели, задолго до фактического оттока. Точность таких прогнозов напрямую зависит от богатства и качества признаков, сформированных на первом уровне из различных источников данных.

● **Анализ трендов и рыночной ситуации в режиме реального времени**. Алгоритмы обработки естественного языка (NLP) и компьютерного зрения позволяют в непрерывном режиме мониторить огромные массивы неструктурированных данных: посты и комментарии в социальных медиа, отзывы на маркетплейсах, упоминания бренда и конкурентов в СМИ, поисковые запросы. Задача этого блока – оперативно выявлять зарождающиеся тренды, изменения в потребительских настроениях (например, рост интереса к экологичности или снижение лояльности к определенной ценовой политике), а также отслеживать активность конкурентов. В отличие от традиционного маркетингового мониторинга, здесь анализ происходит не постфактум, а в реальном времени, позволяя маркетинговой системе мгновенно реагировать на изменения внешней среды.

● **Анализ атрибуции и моделирование маркетингового микса (Marketing Mix Modeling, MMM) с использованием ML**. Сложность современных воронок продаж, включающих множество касаний в различных каналах (офлайн, онлайн, социальные сети, контекстная реклама), делает классические модели атрибуции (по последнему клику) все менее релевантными. ML-алгоритмы позволяют строить вероятностные модели атрибуции, которые справедливо распределяют ценность конверсии между всеми точками взаимодействия. Более того, с их помощью возможно симулировать различные сценарии распределения маркетингового бюджета (MMM), прогнозируя итоговый ROI при изменении долей инвестиций в те или иные каналы. Результаты этого анализа становятся ключевым входным сигналом для следующего уровня – поддержки принятия управленческих решений.

Важно подчеркнуть, что все перечисленные аналитические процессы работают не изолированно, а в тесной взаимосвязи. Прогноз оттока может уточняться с учетом данных анализа трендов (например, если негативная динамика связана с общеотраслевым кризисом, а не с действиями компании). Результаты предиктивной сегментации служат основой для построения более точных LTV-моделей. Таким образом, второй уровень модели формирует целостную, многомерную и динамичную картину рыночной ситуации и клиентского поведения, превращая «сырые» данные первого уровня в готовые к использованию инсайты и прогнозы. Именно эти прогнозы станут отправной точкой для работы интеллектуальных систем поддержки принятия решений на третьем уровне.

Уровень 3. Поддержка управленческих решений (AI DSS).

Если второй уровень модели отвечал за генерацию прогнозов и выявление скрытых закономерностей,

отвечая на вопрос «что, скорее всего, произойдет?», то третий уровень знаменует собой переход от диагностики к выработке управляющих воздействий. Здесь искусственный интеллект впервые вступает в контур принятия стратегических и тактических решений, выполняя функцию интеллектуального советника (AI advisor). В отличие от классических систем поддержки принятия решений (DSS), которые лишь предоставляли лицу, принимающему решения (ЛПР), структурированную информацию, AI DSS не просто визуализирует данные, а генерирует конкретные, математически обоснованные рекомендации, ранжирует альтернативы и прогнозирует последствия каждого из возможных решений.

Ключевое отличие данного уровня от простой аналитики заключается в наличии многофакторного имитационного моделирования и оптимизационных алгоритмов. Система не просто говорит: «вероятность оттока клиентского сегмента X составляет Y%». Она просчитывает сотни и тысячи сценариев: «если мы предложим сегменту X персональную скидку в размере A, это снизит отток на B%, но стоить будет C рублей; если же мы предложим этому сегменту специальный контент и программу лояльности, эффект составит D% при затратах E рублей; оптимальным по соотношению затрат и результата является второй вариант». Такая оптимизация осуществляется на основе данных, подготовленных на первом уровне, и прогнозных моделей, созданных на втором.

Основные функциональные направления работы AI DSS включают:

● **Оптимизация распределения маркетингового бюджета**. Используя результаты ML-моделей атрибуции и MMM, полученные на втором уровне, AI DSS решает задачу многокритериальной оптимизации. С учетом заданных ограничений (общий бюджет, требуемый ROI, охват, доля рынка) система предлагает оптимальное распределение инвестиций между каналами (контекстная реклама, SEO, SMM, email-маркетинг, оффлайн), кампаниями и даже отдельными креативами. Моделирование ведется в динамике, с учетом эффектов синергии и каннибализации каналов, а также сезонности. Результатом является не статичный план, а адаптивная матрица аллокации ресурсов, которая может пересчитываться в реальном времени при изменении рыночных условий.

● **Динамическое ценообразование**. В сегментах B2C и e-commerce особое значение приобретает способность системы в реальном времени адаптировать цены под текущий спрос, уровень конкуренции и профиль клиента. AI DSS анализирует эластичность спроса по цене для различных сегментов, мониторит цены конкурентов (с использованием данных парсинга), учитывает уровень остатков на складе и прогнозируемый LTV клиента. На основе этих данных система предлагает оптимальную цену для каждого товара в каждый момент времени или даже для конкретного пользователя (в рамках правового поля и этических норм). Например, клиенту с высоким прогнозируемым LTV и низкой чувствительностью к цене может быть предложена премиальная цена с расширенным сервисом, в то время как клиенту из сегмента «чувствительных к цене» – персонализированная скидка для совершения первой покупки. Актуализацию данного направления подчеркивает политика продвижения товаров на Wildberries, где в зависимости от количества остатков должна менятся цена, чтобы сохранить позицию в выдаче не потеряв карточку, в случае если остатки минимальны, также не потерять прибыль.

● **Выбор оптимальных креативных стратегий и контента**. Опираясь на данные предиктивной сегментации (уровень 2) и исторические данные о CTR и конверсиях различных креативов, AI DSS способен рекомендовать, какой именно контент (текст, изображение, видео, тональность коммуникации) с наибольшей вероятностью сработает в каждом конкретном сегменте. Система может тестировать тысячи комбинаций заголовков, изображений и офферов в цифровой среде, выявляя оптимальные паттерны и масштабируя их. По сути, это автоматизация процесса креативного тестирования на уровне стратегического планирования.

● **Сценарное планирование и анализ чувствительности.** AI DSS позволяет ЛПР задавать системе вопросы вида «что будет, если...?»: что произойдет с общей выручкой, если мы увеличим бюджет на ТВ на 20%? Как изменится структура привлеченных клиентов, если мы скорректируем цену на флагманский продукт? Система, используя построенные на втором уровне модели, проводит серию симуляций и количественно оценивает последствия каждого сценария. Это дает возможность руководству компании принимать более взвешенные и обоснованные решения, опираясь не на интуицию, а на математически выверенные прогнозы

● **Персонализация маршрута клиента**. На основе прогнозов поведения конкретного пользователя AI DSS в реальном времени определяет, какое следующее взаимодействие с ним будет наиболее эффективным. Стоит ли отправить ему push-уведомление со скидкой, показать баннер с определенным товаром или, наоборот, дать ему «отдохнуть» от коммуникаций, чтобы не спровоцировать отток? Система выстраивает оптимальную последовательность касаний для каждого клиента или микрогруппы, максимизируя долгосрочную ценность взаимодействия.

Уровень 4. Автоматизированная реализация.

Если первые три уровня модели выполняли функции «сенсорной системы» (сбор данных), «когнитивного центра» (аналитика и прогнозирование) и «интеллектуального советника» (выработка стратегии), то четвертый уровень представляет собой «исполнительный механизм» – интерфейс непосредственного взаимодействия с рынком и потребителем. На данном этапе ИИ-инструменты и агентные системы, руководствуясь оптимизированными планами и рекомендациями, сформулированными на третьем уровне, автономно реализуют маркетинговые кампании в режиме реального времени. Ключевая особенность этого уровня – переход от пассивного анализа к активному действию без участия человека в рутинных операциях.

Некоторые направления автоматизированной реализации включают:

● **Генерация персонализированного контента.** С использованием генеративных нейросетей (GAN, трансформеры) система создает адаптированные под конкретные сегменты и даже под конкретных

пользователей текстовые материалы (заголовки, описания товаров, посты, сценарии рассылок), а также визуальный контент (изображения, баннеры, короткие видео). Контент генерируется не единообразно, а с учетом поведенческих паттернов и прогнозов LTV, полученных на втором уровне.

● **Автоматизация управления рекламными кампаниями**. ИИ-агенты в реальном времени управляют ставками в аукционах контекстной и таргетированной рекламы, перераспределяют бюджеты между кампаниями и площадками, а также проводят автоматическую оптимизацию объявлений. Система самостоятельно выявляет неэффективные связки «аудитория—креатив» и приостанавливает их, перенаправляя ресурсы в наиболее результативные каналы.

● **Автоматизация SMM-активности.** На основе анализа трендов (уровень 2) и рекомендаций по контенту (уровень 3) система планирует и публикует посты в социальных сетях, адаптируя тональность и время выхода под привычки каждой аудиторной группы. В ряде случаев возможна автоматическая модерация комментариев и инициирование простых диалогов с подписчиками.

Таким образом, на четвертом уровне реализуется принцип «closed-loop marketing» (стратегия, которая предполагает сбор данных на всех этапах маркетингового процесса, их анализ и использование для принятия обоснованных решений по оптимизации будущих маркетинговых усилий): кампании запускаются, их результаты немедленно фиксируются, и эти данные становятся входным сигналом для обратной связи, позволяя всей модели непрерывно совершенствоваться.

Уровень 5. Контроль и самообучение (Feedback Loop).

Высший уровень управления, реализующий принцип обучения с подкреплением. Система анализирует результаты (KPI), выявляет отклонения от стратегии и автоматически корректирует параметры моделей для будущих циклов.

Научная новизна и экономическая эффективность

Научная новизна предложенной модели управления маркетингом на основе искусственного интеллекта заключается в разработке целостной, иерархически организованной архитектуры, обеспечивающей переход от фрагментарной («лоскутной») автоматизации отдельных маркетинговых функций к замкнутому контуру стратегического управления. В отличие от существующих подходов, которые фокусируются преимущественно на операционной эффективности применения ИИ-инструментов (генерация контента, автоматизация таргетинга), предлагаемая модель:

● Интегрирует пять функциональных уровней – от сбора и интеграции данных до самообучающегося контура обратной связи – в единую систему, где каждый последующий уровень опирается на результаты предыдущего.

● Обеспечивает сопряжение стратегического, тактического и операционного контуров управления: предиктивная аналитика (уровень 2) формирует прогнозную базу, система поддержки решений (уровень 3) трансформирует прогнозы в оптимизированные стратегии, а исполнительный уровень (уровень 4) реализует их в автоматическом режиме.

● Реализует принцип непрерывного самообучения через пятый уровень, что наделяет модель свойством адаптивности к динамично меняющейся рыночной среде без необходимости ручного перепрограммирования алгоритмов.

Таким образом, научная новизна состоит в обосновании не просто применения ИИ в маркетинге, а в создании методологии системной организации маркетинговой деятельности, где искусственный интеллект выступает не отдельным инструментом, а ядром управленческой архитектуры, объединяющим аналитику, планирование и исполнение.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения предложенной модели носит комплексный характер и реализуется на нескольких уровнях:

● **Снижение стоимости привлечения клиента (CAC)**. За счет более точного таргетинга, основанного на предиктивной сегментации (уровень 2), автоматического исключения неэффективных каналов на этапе планирования (уровень 3) и оптимизации ставок в реальном времени (уровень 4) достигается сокращение бюджетов на привлечение новых клиентов при сохранении или увеличении объемов притока.

● **Рост возврата маркетинговых инвестиций (ROI)**. Автоматическая оптимизация распределения бюджета между кампаниями и каналами в режиме 24/7 (уровни 3-4), а также непрерывное A/B-тестирование креативов и офферов позволяют максимизировать конверсию с каждого вложенного рубля.

● **Повышение пожизненной ценности клиента (LTV) и уровня лояльности.** Гиперперсонализация предложений и коммуникаций на основе прогнозов индивидуальных предпочтений (уровни 2-3) в сочетании со своевременным выявлением и удержанием клиентов в группе риска (churn prediction) обеспечивают увеличение продолжительности и интенсивности взаимодействия клиента с компанией.

● **Сокращение времени реакции на рыночные изменения.** Благодаря анализу трендов в реальном времени (уровень 2) и автоматической корректировке кампаний (уровень 4) компания получает возможность опережать конкурентов в адаптации к новым потребительским ожиданиям.

● **Масштабирование маркетинговой деятельности без пропорционального роста команды.** Автоматизация рутинных операций (генерация контента, управление ставками, сегментация) позволяет маркетологам сосредоточиться на стратегических задачах, повышая общую эффективность маркетинговой функции.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что автоматизация управления маркетингом на основе искусственного интеллекта представляет собой не просто очередной этап технологического обновления, а фундаментальную перестройку управленческой парадигмы современной компании. Переход от использования разрозненных AI-инструментов к внедрению целостной модели управления знаменует собой эволюцию от тактической автоматизации («как сделать быстрее») к стратегическому AI-менеджменту («что именно делать для достижения максимальной эффективности»).

Предложенная пятиуровневая модель, включающая интеграцию данных (уровень 1), предиктивную аналитику (уровень 2), поддержку управленческих решений (уровень 3), автоматизированную реализацию (уровень 4) и контур самообучения (уровень 5), обеспечивает замкнутый цикл управления маркетинговой деятельностью. Ключевым преимуществом модели является ее системный характер: каждый уровень не существует изолированно, а работает в тесной взаимосвязи с остальными, создавая синергетический эффект, превышающий сумму эффектов от внедрения отдельных ИИ-решений.

Практическая значимость разработанной модели заключается в возможности для компаний различных отраслей и масштабов выстроить дорожную карту цифровой трансформации маркетинга – от наведения порядка в данных до создания самообучающейся маркетинговой системы, способной в реальном времени адаптироваться к изменениям внешней среды. Экономический эффект от внедрения выражается в снижении стоимости привлечения клиентов, росте возврата инвестиций и повышении пожизненной ценности клиентской базы.

Дальнейшие направления исследований могут быть связаны с разработкой методик количественной оценки эффективности внедрения предложенной модели в компаниях различных отраслей, созданием специализированных алгоритмов для реализации уровней AI DSS и Feedback Loop, а также исследованием вопросов этики и безопасности при передаче маркетинговых функций автономным ИИ-системам.

Источники:

1. The state of AI in 2025: Agents, Innovation, and transformation by McKinsey & Company [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai/november%202025/the-state-of-ai-2025-agents-innovation_cmyk-v1.pdf (дата обращения 21.02.2026).
2. How artificial intelligence will change the future of marketing by Thomas Davenport & Abhijit Guha & Dhruv Grewal & Timna Bressgott 2019 [Электронный ресурс] Режим доступа: https://ide.mit.edu/wp-content/uploads/2019/10/Davenport2019_Article_HowArtificialIntelligenceWillC.pdf (дата обращения 21.02.2026).
3. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Филип Котлер, Сетиаван Айвен, Картаджайа Хермаван ; [перевод с английского А. Горман]. – Москва : Эксмо, 2023. – 272 с. – (Атланты маркетинга). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://hobbypark.kg/upload/iblock/eb7/3okd16et5wj4dky6wz4d03o334s1ti1c.pdf?ysclid=mlw93jsd1b187550183 (дата обращения 21.02.2026).
4. Батищев А. В., Черняк Д. М. Автоматизация процесса управления интернет-маркетингом при помощи искусственного интеллекта. Вестник Академии Знаний №2(67) 2025 [Электронный ресурс] Режим доступа: https://academiyadt.ru/wp-content/uploads/vaz/vaz-67.pdf (Дата обращения 21.02.2026).
5. 10 Must-Know Generative AI Tools for Marketers in 2025 by Miguel Kim [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.adriel.com/blog/10-must-know-generative-ai-tools-for-marketers-in-2025 (Дата обращения 21.02.2026).
6. Trends and the latest practical innovations which will change marketing in the year(s) ahead by Smart Insights [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/ai-marketing-trends-2025/ (Дата обращения 21.02.2026).
7. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (Дата обращения 21.02.2026).
8. Качалова, С. М. Система повышения эффективности рекламного процесса: интегрированный подход / С. М. Качалова, Е. В. Бурлакова, М. Ю. Болгова ; под редакцией С. М. Качаловой. – Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2025. – 124 с. – ISBN 978-5-00175-323-0. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/155627.html (Дата обращения 21.02.2026).
9. Кузьмин, В. И. Модели и методы предиктивной аналитики : учебное пособие / В. И. Кузьмин, А. Ф. Гадзаов ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, МИРЭА - Российский технологический университет. - Москва : МИРЭА - Российский технологический ун-т, 2019. - 94 с. - ISBN 978-5-7339-1533-3. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_BIBL_A_012190253/ (Дата обращения 21.02.2026).

А.К. Бахматова – к.э.н., доцент кафедры проектного менеджмента и управления качеством, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия, bakhmatova.a@unecon.ru,

A.K. Bakhmatova – candidate of economic sciences, associate professor at the department of Project Management and Quality Control, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia;

А.С. Ковалева – к.соц.н., доцент, доцент кафедры международного бизнеса, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия, kovaleva.a@unecon.ru,

A.S. Kovaleva – candidate of sociological sciences, associate professor at the department of International Business, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia.

ГИБРИДНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В УПРАВЛЕНИИ: ЭМПИРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ВОСПРИЯТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА БУДУЩИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ В КОНТЕКСТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

HYBRID INTELLIGENCE IN MANAGEMENT: AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE PERCEPTION BY FUTURE MANAGERS IN THE CONTEXT OF BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION

Аннотация. В эпоху стремительной цифровизации и четвертой промышленной революции искусственный интеллект (ИИ) стал ключевым драйвером трансформации бизнеса. В данной статье на основе анализа исследований применения ИИ в менеджменте и результатов эмпирических данных опроса студентов управленческих специальностей (N=70), рассматривается влияние ИИ на современный менеджмент в области управления человеческими ресурсами (УЧР), маркетинге и логистике. Особое внимание уделяется проверке гипотезы о том, что эффективная интеграция ИИ в маркетинге и логистике базируется на принципе гибридного сотрудничества, а не антагонистического замещения человека. В заключении обозначаются нерешенные проблемы и предложены направления для будущих исследований, включая долгосрочное влияние ИИ на структуру занятости и управление брендом работодателя в условиях цифровой трансформации.

Abstract. In the era of rapid digitalization and the Fourth Industrial Revolution, artificial intelligence (AI) has emerged as a key catalyst for business transformation. This article, based on an analysis of research on the application of AI in management and the results of empirical data from a survey of students in management specialties (N=70), examines the impact of AI on modern management in the areas of Human Resource Management (HRM), marketing, and logistics. Special attention is paid to testing the hypothesis that the effective integration of AI in marketing and logistics is based on the principle of hybrid collaboration rather than antagonistic human substitution. The conclusion outlines unresolved issues and suggests directions for future research, including the long-term impact of AI on the employment structure and employer brand management in the context of digital transformation.

Ключевые слова: искусственный интеллект, менеджмент, управление человеческими ресурсами, маркетинг, логистика, гибридный интеллект, алгоритмическая предвзятость, этика ИИ, цифровая трансформация, работа будущего, управление брендом.

Keywords: artificial intelligence, management, human resource management, marketing, logistics, hybrid intelligence, algorithmic bias, AI ethics, digital transformation, future of work, brand management.

Введение

Современный менеджмент функционирует в условиях нарастающей сложности, неопределенности и скорости изменений. Ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность организаций, становится способность адаптироваться к новым технологическим реалиям. Среди них особое место занимает искусственный интеллект, который знаменует собой новую промышленную революцию. В российском законодательстве (ФЗ №123 от 24.04.2020) ИИ определяется как «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека» [19]. Трансформационные приложения ИИ меняют не только операционные процессы, но и саму парадигму принятия управленческих решений, переходя от реактивных стратегий к проактивным, основанным на данных [10].

Внедрение ИИ в бизнес-процессы, от финансов и маркетинга до управления цепочками поставок, открывает уникальные возможности для роста производительности и инноваций. Так, бизнес-лидеры согласны с тем, что ИИ будет иметь решающее значение для успеха в ближайшие пять лет [16]. Однако эта технологическая революция сопряжена с рядом серьезных проблем и вызовов. Скорость, автономность и непрозрачность систем ИИ бросают вызов традиционным моделям регулирования и поднимают фундаментальные вопросы об этике, справедливости и будущем человеческого труда [16].

В соответствии с этим, авторами сформулирована центральная гипотеза данного исследования – наиболее перспективной и эффективной моделью интеграции ИИ в управленческие процессы (в частности, в маркетинге и логистике) является не полная автоматизация с замещением человека, а гибридный формат, основанный на принципах коллаборации и взаимодополнения. Данная гипотеза проверяется, во-первых, на основе анализа академической литературы, во-вторых, изучения бизнес-кейсов, и, в-третьих, проведения эмпирического исследования восприятия ИИ будущими менеджерами.

Подчеркнем, что актуальность вопросов внедрения ИИ в бизнес-процессы подтверждается данными проведенного авторами опроса студентов государственного экономического университета в г. Санкт-Петербург, будущих менеджеров (репрезентативная выборка составила 70 человек, средний возраст 21,4 года, 84,3% которых обучаются по программам менеджмента, маркетинга и логистики). Результаты демонстрируют высокую степень проникновения ИИ в повседневную и учебную деятельность: подавляющее большинство респондентов (91,5%) используют ИИ (регулярно или эпизодически). В своей будущей профессиональной деятельности 70% имеют опыт или активно планируют применять ИИ-инструменты. Однако, как будет показано далее, их восприятие ИИ не означает полное принятие ИИ и отражает те же вызовы и поиск баланса, которые обсуждаются в академической среде.

Цель данной статьи – проведение анализа роли ИИ в современном менеджменте, с выявлением ключевых

проблем и вызовов, стоящих перед организациями, рассмотрение существующих путей их решения на основе практических примеров, эмпирически (на основе опроса) проверить гипотезу о гибридном характере взаимодействия человека и ИИ в маркетинге и логистике, а также определить перспективные направления для будущих исследований, включая управление брендом компаний в условиях цифровой трансформации.

Основная часть

1. Теоретические основы и основные направления применения ИИ в менеджменте

Анализ академической литературы выявил, что ИИ проникает во все ключевые функции управления бизнесом, обеспечивая повышение эффективности и качества принимаемых решений. В современной научной парадигме ИИ рассматривается не только как инструмент автоматизации, но и как когнитивный агент, способный к обучению, адаптации и поддержке принятия решений в условиях неопределенности [17]. Важно различать сильный и слабый ИИ: если сильный ИИ (способный мыслить самостоятельно) остается гипотетической концепцией, то слабый ИИ, решающий узкие задачи, уже повсеместно применяется в повседневной жизни и бизнесе, включая рекомендательные системы и голосовых помощников. По классификации задач выделяют генеративный, классифицирующий, предиктивный и рекомендательный ИИ, причем последние два требуют наибольшего объема структурированных внутренних данных компании [8].

В управленческих финансах инструменты ИИ, такие как прогнозная аналитика и модели машинного обучения, применяются для оптимизации инвестиционных стратегий и оценки рисков. Например, подход иерархического паритета рисков (HRP) позволяет создавать более диверсифицированные портфели, преодолевая ограничения традиционных методов [10]. JPMorgan Chase внедрил ИИ в процессы оценки финансовых рисков, добившись повышения безопасности и масштабируемости операций, а также использует его для работы с клиентами и юридической документацией [10].

В бухгалтерском учете и аудите роботизированная автоматизация процессов (RPA) и системы на базе ИИ, такие как MindBridge AI Auditor, позволяют автоматизировать ввод данных, сверку счетов и выявлять аномалии, снижая операционные затраты и минимизируя человеческие ошибки [10].

В управлении цепочками поставок ИИ обеспечивает прогнозирование спроса, оптимизацию маршрутов и управление запасами в реальном времени. Amazon использует алгоритмы машинного обучения для прогнозирования спроса, оптимизации складского хранения и автоматизации сортировки и упаковки с помощью роботов. Walmart применяет аналитику на базе ИИ для предвидения покупательского поведения и корректировки запасов, что позволяет сократить дефицит и отходы [10].

Однако наиболее глубокие и противоречивые изменения под влиянием ИИ происходят в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР). ИИ трансформирует весь жизненный цикл сотрудника:

• Подбор и найм: системы на базе ИИ, такие как платформа HireVue у Unilever, анализируют видеоинтервью кандидатов, оценивая их речь, тон и мимику. Чат-боты, подобные используемому Hilton, автоматизируют первичное общение и отбор, что позволило компании увеличить скорость найма на 85%. Системы отслеживания кандидатов (ATS) сканируют резюме, выявляя наиболее релевантные профили [13; 3]. Российские компании также активно внедряют ИИ в рекрутмент: Авито использует платформу AmazingHiring для поиска и ранжирования IT-специалистов, а Сбер разработал модели для прогноза прохождения испытательного срока и поиска сотрудников, похожих на эталонного [16].

• Обучение и развитие: платформы, такие как Docebo, используемая Kiehl's, позволяют создавать персонализированные траектории обучения для сотрудников, учитывая их индивидуальную эффективность и интересы. IBM Watson применяется для управления талантами, развития и внутренней мобильности [18]. В Сбере внедрена лента рекомендаций обучения, которая на основе анализа профиля, целей и цифрового следа сотрудника предлагает ему релевантный контент (статьи, курсы, вебинары). Северсталь, в свою очередь, использует генеративные модели для создания текстов, изображений и озвучки для электронных курсов, а также для кластеризации обратной связи от обучающихся [16].

• Управление эффективностью и удержание: предиктивная аналитика позволяет прогнозировать риски увольнения сотрудников и выявлять факторы, влияющие на их вовлеченность. Workday и ADP Workforce используют аналитику на базе ИИ для анализа эффективности и предложения планов обучения [10; 13]. «Ростелеком» успешно применяет модель прогнозирования увольнений с точностью около 80%, что позволяет компании либо удерживать ценных сотрудников, либо минимизировать затраты при неизбежном уходе. Сбер прогнозирует качественный отток сотрудников с точностью 60-70%, подсказывая руководителям, кто из подчиненных может уволиться в ближайшие три месяца [16].

2. Трансформация управления человеческими ресурсами

Значительная часть современных исследований посвящена интеграции ИИ в УЧР, что обусловлено стратегической важностью человеческого капитала как источника конкурентного преимущества, который сложно имитировать. ИИ трансформирует традиционные HR-функции, автоматизируя рутинные задачи и предоставляя инструменты для глубокого анализа данных и принятия более обоснованных решений [11, 1].

Наиболее активно ИИ применяется в процессах подбора и найма персонала. Системы на базе ИИ, такие как чат-боты (например, Mya) и интеллектуальные системы отслеживания кандидатов (ATS), автоматизируют первичный отбор резюме, коммуникацию с соискателями и планирование интервью, что значительно ускоряет и удешевляет процесс [3]. Более продвинутые решения, как платформа HireVue у Unilever или инструменты IBM Watson, анализируют видеоинтервью, оценивая вербальные и невербальные сигналы кандидатов для

прогнозирования их соответствия корпоративной культуре и будущей эффективности [3; 5]. Это позволяет не только повысить скорость, но и снизить влияние неосознанных предубеждений [3]. Однако, при этом существует следующий риск: если алгоритмы обучаются на исторически предвзятых данных, они могут не устранять, а усиливать дискриминацию, что ставит серьезные этические вопросы [7, 1].

В сфере обучения и развития ИИ позволяет персонализировать образовательные траектории. Анализируя данные о прогрессе, интересах и карьерных целях сотрудника, системы на базе ИИ могут рекомендовать релевантные курсы и учебные материалы [11]. Это способствует переходу от унифицированных программ к непрерывному, адаптивному обучению, повышая его эффективность [2]. Инструменты управления эффективностью и удержания также активно эволюционируют. Предиктивная аналитика на основе машинного обучения используется для прогнозирования рисков увольнения ценных сотрудников, анализа факторов, влияющих на вовлеченность, и предоставления менеджерам рекомендаций для проактивного удержания персонала [11, 3]. Кейсы российских компаний, таких как «Ростелеком» и Сбер, демонстрируют успешное применение таких моделей с точностью прогноза до 80% [16]. Тем не менее, исследование австрийских предприятий показывает, что, несмотря на преимущества, многие компании (46%) по-прежнему видят в правовой неопределенности и защите данных главные барьеры для внедрения ИИ в HR [3].

3. Революция в маркетинге: персонализация и аналитика

В маркетинге ИИ стал катализатором перехода от массовых коммуникаций к гипер-персонализированному взаимодействию с клиентом в реальном времени [14, 17, 5]. Академический интерес к этой теме растет экспоненциально, о чем свидетельствуют многочисленные библиометрические и систематические обзоры [9, 17, 2].

Библиометрические исследования выделяют два ключевых тематических направления в этой области. Во-первых, понимание потребительских настроений и анализ удовлетворенности клиентов с помощью методов машинного обучения и анализа больших данных [9]. ИИ позволяет обрабатывать огромные массивы неструктурированной информации из социальных сетей, онлайн-обзоров и истории покупок, выявляя скрытые закономерности и прогнозируя будущее поведение потребителей. Во-вторых, использование ИИ для управления брендом, измерения и повышения лояльности и доверия клиентов [9]. Алгоритмы помогают отслеживать восприятие бренда в цифровой среде и динамически корректировать маркетинговые стратегии.

Значительное внимание уделяется практическим приложениям ИИ в рамках комплекса маркетинга. В управлении продуктом ИИ используется для анализа предпочтений и создания персонализированных рекомендаций [17, 2, 5]. В ценообразовании – для динамической корректировки цен в зависимости от спроса и поведения конкурентов [17]. В управлении дистрибуцией (местом) – для оптимизации логистики и внедрения сервисных роботов во взаимодействие с клиентами [17]. Наконец, в управлении продвижением – для оптимизации рекламных кампаний, медиапланирования и создания адаптивного контента [17, 2, 5]. Генеративный ИИ открывает новые горизонты для создания креативных материалов, но, как показывают исследования, контент, полностью сгенерированный ИИ, может восприниматься как менее аутентичный, что подчеркивает необходимость сохранения человеческого контроля на ключевых этапах [12]. Мета-анализ также выявляет негативную сторону ИИ в маркетинге, включающую беспокойство потребителей о конфиденциальности, воспринимаемый риск и отчуждение, что требует от менеджеров разработки этичных и прозрачных стратегий [8].

4. Оптимизация логистики и управление цепями поставок

Логистика и управление цепями поставок представляют собой область, где приложения ИИ приносят наиболее измеримые результаты в операционной эффективности [1, 11, 16]. Систематические обзоры литературы фиксируют значительный рост публикаций, посвященных применению методов машинного обучения (МО), глубокого обучения и роботизированной автоматизации для решения задач прогнозирования, оптимизации и контроля в логистике [11, 16, 27].

Ключевые направления применения включают прогнозирование спроса, где модели машинного обучения анализируют исторические данные, рыночные тренды и внешние факторы (погода, экономическая ситуация) для повышения точности планирования, что позволяет сократить издержки на хранение и избежать дефицита товаров [10]. Оптимизация транспортных маршрутов и планирование – еще одна критически важная задача, где алгоритмы обучения с подкреплением и метаэвристики (например, генетические алгоритмы) используются для построения наиболее эффективных маршрутов с учетом пробок, погоды и временных окон доставки, что ведет к экономии топлива и времени.

В области складской логистики активно внедряются автономные мобильные роботы (AMR) и системы компьютерного зрения для автоматизации сортировки, комплектации и перемещения грузов. При этом эффективность логистических операций повышается не просто за счет автоматизации, а благодаря оптимальному взаимодействию человека и ИИ, например, в системах ассистирования водителей грузовиков. Наряду с этим, ИИ играет ключевую роль в реверсивной логистике, оптимизируя процессы прогнозирования возвратов, сортировки и переработки продукции, что особенно актуально для отраслей с коротким жизненным циклом товаров, таких как электроника или мода [11]. Несмотря на очевидные преимущества, исследователи отмечают и риски, связанные с кибербезопасностью, сложностью интеграции ИИ с устаревшими корпоративными системами (ERP, WMS) и необходимостью подготовки квалифицированных кадров, способных обслуживать и контролировать интеллектуальные логистические системы.

5. Основные проблемы и вызовы интеграции ИИ в менеджмент

Несмотря на значительный потенциал, интеграция ИИ в управленческие практики сопряжена с рядом

серьезных проблем, которые требуют решения на системном уровне.

1. Алгоритмическая предвзятость и несправедливость. Модели ИИ обучаются на исторических данных, которые могут содержать неосознанные предубеждения (например, в отношении пола, этнической принадлежности, возраста). Например, в УЧР-сфере это может привести к дискриминационной практике найма или несправедливой оценке эффективности [7, 1]. Кроме того, существует риск, что неверные или предвзятые решения, заложенные в модель на этапе обучения, будут тиражироваться, и их сложнее будет отследить («эффект черного ящика»).

2. Проблемы конфиденциальности и безопасности данных. Системы ИИ для эффективной работы требуют огромных массивов данных, в том числе персональных данных сотрудников и клиентов. Сбор, хранение и анализ такой информации создают риски утечек и нарушения конфиденциальности [15]. Отсутствие четких политик и защитных механизмов может привести к значительным финансовым и репутационным потерям, а также к нарушению законодательства.

3. Сопротивление персонала и недостаток компетенций. Успех внедрения ИИ напрямую зависит от готовности сотрудников работать с новыми инструментами. Распространены опасения, что ИИ заменит человека, что приводит к сопротивлению и техно-стрессу. Российские эксперты также выделяют скептицизм руководителей и сотрудников как главный барьер [16]. Более того, во многих компаниях отсутствуют формальные политики и программы обучения для эффективного использования ИИ [14, 15].

Эмпирические данные опроса студентов демонстрируют более оптимистичную картину в отношении будущего поколения менеджеров: 77,2% респондентов положительно или сдержанно-положительно относятся к перспективе работы в гибридном формате с ИИ. Более 70% согласны с утверждением, что главная роль будущего менеджера – организовывать эффективное сотрудничество между людьми и ИИ. Однако даже среди молодых людей, активно пользующихся технологиями, сохраняются опасения: в открытых вопросах респонденты отмечают риск «интеллектуальной лени» и утраты критического мышления при слепом доверии алгоритмам. Это коррелирует с выводами исследований о необходимости сохранения человеческого контроля [12] и с опасениями экспертов, что слепое доверие к ИИ может привести к ошибкам заблуждения [16].

4. Проблема «черного ящика» и отсутствие прозрачности. Сложные алгоритмы, особенно модели глубокого обучения, часто непрозрачны. Специалисты по управлению не всегда могут объяснить, почему система приняла то или иное решение. Это создает серьезные препятствия для аудита, контроля и обеспечения подотчетности, особенно в таких критических областях, как увольнение или повышение сотрудников [7, 17].

5. Этические дилеммы и неопределенность нормативно-правовой базы. Внедрение ИИ поднимает фундаментальные этические вопросы о степени автономии машин, границах вмешательства в частную жизнь сотрудников (например, использование систем слежения) и ответственности за ошибочные решения [7]. Так, Закон ЕС об ИИ (AI Act) классифицирует системы, используемые в сфере занятости и управления работниками, как системы с высоким риском, что налагает на компании дополнительные обязательства, однако правовая неопределенность все еще остается серьезным барьером для многих организаций [9]. В России ожидаемое государственное регулирование также рассматривается как один из барьеров, хотя и с незначительной степенью влияния на текущем этапе [16].

6. Эмпирическая проверка гипотезы о гибридном характере применения ИИ в маркетинге и логистике

Для проверки гипотезы о том, что ИИ в маркетинге и логистике применяется в гибридном формате для сотрудничества, а не противопоставления, был проведен анализ восприятия этих процессов будущими специалистами (N=70). Респондентам предлагалось оценить свое отношение к автоматизации конкретных задач в обеих сферах, а также определить функции, которые, по их мнению, останутся за человеком.

6.1. Маркетинг: баланс автоматизации и человеческого участия

Анализ ответов выявил дифференцированное отношение к автоматизации различных маркетинговых функций. Наибольшую поддержку получили задачи, связанные с аналитикой и креативной поддержкой (таблица 1).

Таблица 1 – Отношение респондентов к автоматизации задач в маркетинге (в % от числа ответивших)

Задача	1 (категорически против)	2	3	4	5 (полностью поддерживаю)
Генерация креативных идей и концепций	3,0	3,0	21,2	31,8	40,9
Написание продающих текстов и постов	6,2	10,8	27,7	30,8	24,6
Анализ поведения клиентов и сегментация аудитории	1,5	9,1	25,8	34,8	28,8
Полностью автоматизированное обслуживание клиентов через чат-боты	15,4	13,8	33,8	21,5	15,4
Управление рекламным бюджетом и ставками в реальном времени	15,6	20,3	25,0	18,8	20,3

Проценты рассчитаны от числа респондентов, оценивших задачу (исключена графа «Нет ответа»). Сумма по строке может составлять больше или меньше 100%, поскольку данные по нескольким вариантам выбора представлены в агрегированном виде при возможности выбора нескольких вариантов.

Полученные результаты опроса студентов (таблица 1) свидетельствуют о высоком доверии к ИИ как инструменту креативного поиска, подтверждают эффективность ИИ в обработке больших данных.

Однако задачи, требующие полной автоматизации человеческого взаимодействия, вызвали значительно больший скептицизм: будущие маркетологи видят риск «обезличивания» коммуникации и выражают желание сохранить человеческий контроль над финансовыми решениями.

Эти данные подтверждают гипотезу о гибридном характере взаимодействия ИИ и человека в профессиональной деятельности: респонденты готовы делегировать ИИ аналитические и вспомогательные креативные

функции, но настаивают на сохранении человеческого участия в коммуникациях и стратегических финансовых решениях.

6.2. Логистика: более высокая готовность к автоматизации при сохранении человеческого контроля

В логистике уровень поддержки автоматизации оказался значительно выше, что согласуется с литературными данными о более четкой формализации логистических задач [16] (таблица 2).

Таблица 2 – Отношение респондентов к автоматизации задач в логистике (в % от числа ответивших)

Задача	1 (категорически против)	2	3	4	5 (полностью поддерживаю)
Автоматическое планирование маршрутов и графиков доставки	3,1	6,2	20,0	33,8	36,9
Работа автономных роботов на складе (сортировка, комплектация)	3,1	7,7	18,5	35,4	35,4
Прогноз спроса и автоматическое пополнение запасов	7,6	9,1	22,7	31,8	28,8
Мониторинг и прогнозирование поломок транспортных средств	1,5	6,2	16,9	36,9	38,5
Автономные грузовые автомобили (беспилотные фуры)	12,3	10,8	18,5	24,6	33,8

Проценты рассчитаны от числа респондентов, оценивших задачу (исключена графа «Нет ответа»). Сумма по строке может составлять больше или меньше 100%, поскольку данные по нескольким вариантам выбора представлены в агрегированном виде при возможности выбора нескольких вариантов.

Респонденты особенно высоко оценивают Мониторинг и прогнозирование поломок транспортных средств, работу автономных роботов на складе и автоматическое планирование маршрутов (таблица 2).

Однако при этом сохраняются области, требующие человеческого участия. Наибольшие опасения вызывает идея автономных грузовых автомобилей (беспилотных фур). Это может быть связано с этическими дилеммами и вопросами безопасности, которые невозможно полностью делегировать алгоритму [7].

6.3. Функции, остающиеся за человеком

На вопрос об определении границ применимости ИИ респонденты однозначно указали, что в обозримом будущем (5 лет) ИИ не сможет заменить человека в функциях, требующих эмоционального интеллекта и межличностного взаимодействия:

- мотивация команды, создание психологического климата – 68,6%;
- переговоры и разрешение конфликтов – 64,3%;
- построение доверия и личных отношений – 57,1%.

Стратегические функции также в значительной степени остаются за человеком: стратегическое видение (45,7%) и принятие решений в условиях этических дилемм (45,7%) набрали высокие проценты. Это коррелирует с данными открытых вопросов, в которых респонденты подчеркивали важность человеческого участия в кризисных ситуациях, при работе с форс-мажорами и в задачах, требующих глубокого понимания контекста.

6.4. Ключевые компетенции менеджера будущего

Наиболее убедительным подтверждением гипотезы о гибридном сотрудничестве служат данные вопроса о ключевых компетенциях. Ранжирование по важности выявило следующий порядок:

1.Критическое мышление и анализ решений, предложенных ИИ (40%) – способность оценивать, верифицировать и оспаривать результаты работы алгоритмов.

2.Эмоциональный интеллект, эмпатия (21%) – компетенции, которые ИИ не может воспроизвести.

3.Умение ставить задачи для ИИ и интерпретировать его выводы (21%) – навык эффективной коммуникации с ИИ-системами, который эксперты называют промт-инжинирингом [16].

Эти результаты эмпирически подтверждают теоретическую модель гибридного интеллекта, где человек и ИИ не конкурируют, а дополняют друг друга, при этом человек выполняет функции контроля, постановки задач и этической оценки. Мнение экспертов из российских компаний совпадает с этим выводом: так, в «Авито» ИИ рассматривают как помощника для расширения опыта человека, а не его замену [16]; в «Северстали» подчеркивают, что ИИ не может заменить человеческое общение и творчество [16]; ИИ – это помощник, а не угроза, и он призван освободить время для действительно человеческих задач [8].

7. Существующие подходы к решению проблем: бенчмарки

Современные компании и исследовательские организации предлагают и внедряют различные механизмы для смягчения описанных выше рисков, которые также подтверждают значимость гибридного подхода.

1. Разработка этических фреймворков и принципов. Ведущие технологические компании, такие как Google, внедряют внутренние «Принципы ИИ», которые подчеркивают прозрачность, подотчетность и справедливость [10]. Эти руководства служат навигатором для разработчиков и менеджеров, задавая границы допустимого использования технологии. Организации все чаще создают должность Chief AI Ethics Officer или аналогичные роли для надзора за соблюдением этических норм. В контексте управления брендом такие инициативы становятся частью корпоративной социальной ответственности и инструментом укрепления доверия.

2. Обеспечение человеческого контроля. Ключевым принципом ответственного внедрения ИИ является сохранение человеческого контроля. ИИ должен выступать в роли советника, а не окончательного арбитра. Так, 72% компаний, использующих ИИ в HR, контролируют его работу с помощью квалифицированных сотрудников [14]. Во французской компании Saint-Gobain проектная группа, включающая HR-специалистов, специалистов по данным и юристов, использует ИИ для выявления талантов, но окончательное решение остается за человеком. Концепция человек в контуре (HITL) становится стандартом де-факто в управлении высокорисковыми системами [12].

Этот принцип находит полное понимание и у будущих управленцев. В своих эссе на тему «ИИ – мой цифровой коллега» респонденты подчеркивают, что воспринимают ИИ как «помощника» или «стажера», который

берет на себя рутину, но окончательное решение, особенно в вопросах стратегии, этики и ответственности, должно оставаться за человеком. Они настаивают на необходимости критически оценивать результаты работы ИИ, что полностью соответствует концепции HITL.

3. Регулярный аудит и тестирование на предвзятость. Для борьбы с алгоритмической предвзятостью организации внедряют практики регулярной проверки моделей. Это включает в себя анализ данных, на которых обучается модель, на предмет исторических предубеждений, а также тестирование ее выходных данных для выявления и смягчения несправедливых результатов. Например, Unilever использует платформу Pymetrics для оценки кандидатов, которая стремится обеспечить непредвзятую оценку [18].

4. Инвестиции в переквалификацию и обучение сотрудников. Осознавая проблему нехватки компетенций, компании запускают масштабные образовательные инициативы. Формируется тренд «Повышение квалификации в ИИ», когда компании запускают программы для обучения сотрудников работе с инструментами ИИ [4]. Как отмечают эксперты «Северстали», для эффективного использования ИИ часто достаточно умения правильно строить запросы (промт-инжиниринг), а не глубоких IT-навыков, что делает технологию доступной [16]. Это не только повышает производительность, но и снижает страх перед технологией, способствуя формированию культуры сотрудничества человека и машины.

Опрос студентов выявил, какие именно компетенции следует развивать. Так, на вопрос о ключевых навыках менеджера будущего респонденты поставили на первое место критическое мышление (40%). Далее следуют эмоциональный интеллект и умение ставить задачи для ИИ и интерпретировать его выводы. Данное представление коррелирует с идеей о том, что ИИ не заменяет человека, а требует от него новых, более высокоуровневых навыков.

5. Создание четких политик и защитных механизмов. Крупные компании, особенно с доходом более $2 млрд, внедряют более строгие политики безопасности данных и программы обучения, чтобы минимизировать риски [14]. Разработка внутренних регламентов, описывающих, какие данные могут использовать системы ИИ и как, является важным шагом к соблюдению законодательства о защите данных. Для бренда компании это также способ продемонстрировать ответственность и заботу о конфиденциальности клиентов и сотрудников.

8. Нерешенные проблемы и направления для будущих исследований

Несмотря на прогресс, многие вопросы, связанные с интеграцией ИИ в менеджмент, остаются открытыми и требуют дальнейшего изучения.

• Долгосрочное влияние на занятость и структуру рынка труда. Хотя большинство исследований сходится во мнении, что ИИ скорее дополнит, чем заменит человека [14], точные долгосрочные последствия для конкретных профессий и отраслей остаются неясными. Требуются лонгитюдные исследования, чтобы понять, как ИИ трансформирует карьерные траектории и что такое «работа» в эпоху ИИ. Российские эксперты подчеркивают, что HR-функция не исчезнет, а трансформируется, смещаясь в сторону стратега и коммуникатора, тогда как рутинная интеллектуальная работа уйдет ИИ [16]. Интересно, что в восприятии студентов влияние ИИ варьируется по отраслям: в логистике его видят более позитивно (61,5% позитивных оценок в сумме), чем в маркетинге (32,9% позитивных оценок при 31,4% нейтральных), что может быть связано с измеримостью задач в логистике.

• Влияние ИИ на управление брендом. Данное направление требует отдельного глубокого исследования. Предварительные данные опроса указывают на то, что респонденты считают критически важным сохранение человеческого участия в создании аутентичного контента, формировании ценностного предложения и выстраивании долгосрочных отношений с клиентами. Использование ИИ в коммуникациях может нести риск обезличивания бренда и утраты корпоративной культуры, на что указывают эксперты [16, 8]. Будущие исследования должны быть направлены на изучение того, как использование ИИ в коммуникациях влияет на восприятие аутентичности бренда, доверие к нему и лояльность потребителей. Особого внимания заслуживает вопрос о том, как компании могут использовать ИИ для укрепления бренда работодателя, демонстрируя приверженность этичным практикам и инвестиции в развитие сотрудников [7].

• Разработка глобальных и интероперабельных стандартов управления. Существующие усилия по управлению ИИ фрагментированы на национальном и региональном уровнях. Создание такого глобального консенсуса остается сложнейшей политической и социальной задачей. При этом, по мнению российских экспертов, развитие ИИ в компаниях часто идет не за счет внешних вендоров, а путем развития собственной экспертизы из-за особенностей локального рынка и требований информационной безопасности [16].

• Этические последствия интеграции ИИ в психологию и корпоративную культуру. Изучение влияния ИИ на психологическое состояние сотрудников, командную динамику и корпоративную культуру только начинается. Вопросы о том, как алгоритмическое управление влияет на доверие, мотивацию и чувство принадлежности, требуют глубоких междисциплинарных исследований [16]. Респонденты опроса четко обозначили, что функции, требующие эмоционального интеллекта, такие как мотивация команды (68,6%), разрешение конфликтов (64,3%) и построение доверия (57,1%), останутся за человеком.

• Влияние ИИ на окружающую среду. Потребление энергии и воды дата-центрами, обеспечивающими работу мощных моделей ИИ, растет экспоненциально. Необходима разработка стандартов для измерения и отслеживания воздействия ИИ на окружающую среду, а также поиск путей создания более энергоэффективных алгоритмов и инфраструктуры [16].

• Кросс-культурные аспекты внедрения ИИ. Большинство существующих исследований и инструментов ИИ разработаны в контексте зарубежных корпоративных культур. Необходимо изучение того, как культурные

особенности, ценности и этические нормы разных стран влияют на восприятие и эффективность решений на базе ИИ [7].

Заключение

Искусственный интеллект стал неотъемлемой частью современного менеджмента, предлагая мощные инструменты для повышения эффективности, оптимизации процессов и поддержки принятия решений. От финансового анализа до управления талантами, от маркетинга до логистики – ИИ демонстрирует свою способность трансформировать бизнес. Однако путь к «умной организации» сопряжен с серьезными вызовами: алгоритмическая предвзятость, риски для конфиденциальности, сопротивление персонала и отсутствие прозрачности требуют от руководителей нового типа мышления.

Проведенное эмпирическое исследование на выборке будущих менеджеров позволяет сделать следующие выводы относительно проверяемой гипотезы:

1.Гипотеза о гибридном, а не антагонистическом характере взаимодействия человека и ИИ подтверждается. Респонденты демонстрируют готовность к сотрудничеству с ИИ (77,2% позитивно оценивают гибридный формат), но при этом четко определяют границы его применимости. ИИ воспринимается как инструмент для автоматизации рутинных, аналитических и вспомогательных креативных задач, в то время как функции, требующие эмоционального интеллекта, стратегического видения, этического суждения и межличностного взаимодействия, остаются за человеком. Это полностью соответствует мнению российских практиков: ИИ в HR – это инструмент повышения производительности, а не угроза [16].

2.Существует отраслевая специфика готовности к автоматизации. В логистике, где задачи лучше формализуемы, уровень поддержки автоматизации выше (61,5% позитивных оценок), чем в маркетинге (32,9%), что подтверждает необходимость дифференцированного подхода к внедрению ИИ в различных функциональных областях менеджмента.

3.Ключевыми компетенциями менеджера будущего становятся критическое мышление, эмоциональный интеллект и умение эффективно взаимодействовать с ИИ. Эти выводы имеют прямое практическое значение для разработки образовательных программ и корпоративных стратегий развития персонала.

Успешное внедрение ИИ возможно только при условии системного подхода, сочетающего технологические инновации с человеко-центрированным управлением. Как показывают примеры лидирующих компаний, ключевыми элементами этого подхода являются разработка этических фреймворков, обеспечение человеческого контроля над критическими решениями, инвестиции в обучение сотрудников и создание четких внутренних политик.

Будущее менеджмента будет определяться не конкуренцией между человеком и машиной, а их синергией. ИИ не заменит менеджеров, но менеджеры, использующие ИИ, заменят тех, кто этого не делает. Данные опроса студентов подтверждают, что новое поколение управленцев готово к этому: они активно используют ИИ, понимают его ограничения и осознанно развивают компетенции, которые делают их незаменимыми в гибридной команде – критическое мышление, эмоциональный интеллект и умение эффективно ставить задачи своему «цифровому коллеге».

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением долгосрочного влияния ИИ на структуру занятости, разработкой методов интеграции этических принципов в архитектуру алгоритмов, исследованием кросс-культурных аспектов внедрения ИИ и особенно, с анализом того, как использование ИИ трансформирует управление брендом компаний – от восприятия аутентичности до формирования доверия и лояльности в условиях гибридных коммуникаций.

Источники:

1. Akbari, M. A systematic review of machine learning in logistics and supply chain management: current trends and future directions / M. Akbari M., T.N.A. Do // Benchmarking: An International Journal. – 2021. – Vol. 28, No. 10. – P. 2977–3005. –DOI 10.1108/BIJ-10-2020-0514.
2. Amazian, M. Human resources management in the age of artificial intelligence / M. Amazian, Z. Nouira, M. Filali // Data and Metadata. – 2024. –Vol. 3. – P. 1-.347. – DOI 10.56294/dm2024.347.
3. Artificial intelligence in human resource management: findings from a representative business survey in the context of the European AI Act / RTR. Vienna, 2025. [Electronic resource] – URL: https://www.rtr.at/TKP/aktuelles/publikationen/publikationen/Artificial-Intelligence-in-Human-Resource-Management.pdf (date of access: 24.01.2026).
4. Babu, T.N. Artificial intelligence – a revolutionary technology in human resource management / T.N. Babu // International Journal of Advance and Applied Research. – 2024. – Vol. 12, No. 2. – P. 18-23. – DOI 10.5281/zenodo.14244103.
5. Boztaş G. D. Structural topic modeling of artificial intelligence research in human resource management / G.D. Boztaş // Interdisciplinary Applications of Artificial Intelligence / ed. by D. B. K. [et al.]. – 2025. – Chapter 2. [Electronic resource] – URL: https://www.researchgate.net/publication/396698259_Structural_Topic_Modeling_of_Artificial_Intelligence_Research_in_Human_Resource_Management (date of access: 24.01.2026).
6. Governing AI for humanity: interim report: report / UN Advisory Body. [New York]: United Nations, 2023. [Electronic resource] – URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/ai_advisory_body_interim_report.pdf (date of access: 20.02.2026).
7. Korst, J. Growing Up: Navigating gen AI's early years / J. Korst, S. Puntoni, M. Pürk // Year Three Full Report. – 2025. – [Electronic resource] – URL: https://ai.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2025/10/2025-Wharton-GBK-AI-Adoption-Report_Full-Report.pdf (date of access: 20.02.2026).
8. Loske, D., Intelligent and efficient? An empirical analysis of human – AI collaboration for truck drivers in retail logistics / D. Loske, M. Klumpp // The International Journal of Logistics Management. – 2021. – Vol. 32, No. 4. – P. 1356–1383. – DOI 10.1108/IJLM-03-2020-0149.
9. Mustak, M. Artificial intelligence in marketing: topic modeling, scientometric analysis, and research agenda / M. Mustak, J. Salminen, L. Plé, J. Wirtz // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 124. – P. 389–404. – DOI 10.1016/j.jbusres.2020.10.044.
10. Numbi, M. Leveraging AI in managerial decision-making: driving innovation and growth in business management / M. Numbi, G. Elonga // Issues in Information Systems. – 2025. – Vol. 26, No. 2. – P. 508–516. – DOI 10.48009/2_iis_2025_138
11. Ossiannilsson, E. Exploring the intersection of artificial intelligence and human resource management: a bibliometric study / E. Ossiannilsson, F. Altinay, R. Shadiev, P. Benachour, M. Berigel, G. Dagli, A. Ayaz, B. Yikici, Z. Altinay // BRAIN. Broad Research in Artificial

Intelligence and Neuroscience. – 2024. – Vol. 15, No. – P. 215–230. – DOI 10.70594/brain/15.4/15.
12. Ovuokeroye, E.U. The impact of artificial intelligence on human resources management in organizations: a review of literature / E.U. Ovuokeroye, Y.Y. Ekpedibo // Politehnika. –2025. – Vol. 9, No. 2. – P. 33–38. – DOI 10.36978/cte.9.2.4.
13. Safshekan, M. Artificial intelligence in human resource management: models for recruitment, training, performance, compensation, and retention / M. Safshekan, A. Feili, A. Shojaeifard, S. Sorooshian // Frontiers in Artificial Intelligence. – 2026. – Vol. 9. – P. 1–15. – DOI 10.3389/frai.2026.1718244.
14. Trend Hunter. 2026 Trend report. [Electronic resource] – URL: https://www.trendhunter.com/ (date of access: 24.01.2026).
15. Verma, S. Artificial intelligence in marketing: systematic review and future research direction / V. Sanjeev, S. Rohit, D. Subhamay, M. Debojit // International Journal of Information Management Data Insights. – 2021. – Vol. 1, No 1: 100002. – DOI 10.1016/j.jjimei.2020.100002.
16. Искусственный интеллект в HR: кейсы российского рынка: совместное исследование / Технологии Доверия, Khomary. Москва, 2023. [Электронный ресурс] URL: https://data.tedo.ru/publications/ai-in-hr.pdf (дата обращения: 24.01.2026).
17. Овчинникова, О. П. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы / О.П. Овчинникова, Д.В. Лебедева // Вопросы управления. –2024. – № 4 (89). – С. 55–66. – EDN: QQXSXJ
18. İyem, C. Artificial intelligence applications in human resource management / C. İyem, B. Erer // Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi. – 2025. – Vol. 8, No. 2. – P. 335–343. – DOI 10.33712/mana.1702990.
19. Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона «О персональных данных» от 24.04.2020 N 123-ФЗ. [Электронный ресурс] – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45475 (дата обращения: 24.01.2026).

Т.М. Беспалова – к.психол.н., доцент, зав. кафедрой психологии личности, специальной психологии и коррекционной педагогики, Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Россия, t.bespalova@rsu-rzn.ru,

T.M. Bespalova – candidate of psychology, associate professor, head of the department of personality psychology, special psychology, and special education, Ryazan state university named after S.A. Yesenin, Ryazan, Russia;

О.В. Теняева – к.психол.н., доцент кафедры психологии личности, специальной психологии и коррекционной педагогики, Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Россия, o.tenyaeva@rsu-rzn.ru,

O.V. Tenyaeva – candidate of psychology, associate professor of the department of personality psychology, special psychology and correctional pedagogy, Ryazan state university named after S.A. Yesenin, Ryazan, Russia;

О.А. Тоболевич – кпсихол.н., доцент кафедры психологии личности, специальной психологии и коррекционной педагогики, Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Россия, o.tobolevich@rsu-rzn.ru,

O.A. Tobolevich – candidate of psychology, associate professor of the department of personality psychology, special psychology and correctional pedagogy, Ryazan state university named after S.A. Yesenin, Ryazan, Russia.

ОРГАНИЗАТОРСКИЕ И КОММУНИКАТИВНЫЕ КАЧЕСТВА КАК ЛИЧНОСТНЫЕ ПРЕДИКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
ORGANIZATIONAL AND COMMUNICATIVE QUALITIES AS PERSONAL PREDICTORS OF MANAGEMENT POTENTIAL REALIZATION

Аннотация. В работе представлены результаты анализа организаторских и коммуникативных качеств личности как предикторов реализации управленческого потенциала. Для диагностики испытуемых применялся тест-опросник организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского, позволяющий оценить выраженность личностных характеристик, отражающих наличие управленческого потенциала и имеющих определяющее значение для его реализации. Исследование проводилось на базе российской IT-компании «CDO Global». Опрошенные представляли различные подразделения компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, тестированием, аналитикой и технической поддержкой. По результатам исследования были выявлены различия в выраженности организаторских и коммуникативных качеств у управляющих командами и специалистов IT-сферы, что определяет эффективность работы команд. Статистический анализ выявил значимые различия по шести из десяти исследуемых качеств, что свидетельствует об их практической значимости для эффективного выполнения профессиональных задач. В рамках проведения исследования была обоснована роль организаторских и коммуникативных качеств как личностных предикторов реализации управленческого потенциала в сфере IT. Также была выявлена специфика влияния коммуникативных качеств на процесс реализации управленческого потенциала и показано, что они выступают опосредующим звеном между личностными характеристиками и эффективностью управленческого взаимодействия в организации. Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в системе подбора и оценки кадров с целью формирования управленческих команд; в программах по развитию лидерских качеств; в системе управления персоналом для повышения мотивации и результативности команд.

Abstract. This paper presents the results of an analysis of organizational and communicative skills as predictors of managerial potential realization. Participants were assessed using L.P. Kalininsky's organizational and communicative skills questionnaire, which assesses the severity of personality traits that reflect managerial potential and are crucial for its realization. The study was conducted at the Russian IT company CDO Global. Respondents represented various departments within the company, including software development, testing, analytics, and technical support. The study revealed differences in the severity of organizational and communicative skills between team managers and IT specialists, which determines team effectiveness. Statistical analysis revealed significant differences in six of the ten skills examined, demonstrating their practical significance for the effective performance of professional tasks. The study substantiated the role of organizational and communicative skills as personal predictors of managerial potential realization in the IT sector. The specific influence of communication skills on the realization of managerial potential was also identified, demonstrating that they act as a mediating link between personal characteristics and the effectiveness of managerial interactions within an organization. The theoretical and practical significance of this study lies in the fact that the obtained results can be used in personnel selection and assessment systems for the formation of management teams; in leadership development programs; and in HR management systems to improve team motivation and performance.

Ключевые слова: коммуникативные способности, организаторские способности, управляющая личность, IT-сфера, предикторы реализации управленческого потенциала.

Keywords: communication skills, organizational skills, managerial personality, IT sphere, predictors of the realization of managerial potential.

Введение

Современное общество в целом и IT-индустрия, в частности, характеризуются высокой степенью динамичности, новаторства и командной вовлечённости. В условиях постоянных технологических изменений и необходимости быстрого принятия управленческих решений особое значение приобретают организаторские и коммуникативные способности руководящего состава, обеспечивающие эффективность взаимодействия внутри команды и

достижение стратегических целей компании [16].

Как отмечают Pereira M., Faria S., Cardoso A. и Cairrao A. [15], управляющие командами в крупных IT-компаниях выполняют не только функцию координации рабочих процессов, но и осуществляют медиаторную коммуникацию между исполняющими техническую сторону заказа, потребительской аудиторией и высшим руководством. Их способность грамотно распределять задачи, мотивировать, поддерживать продуктивную коммуникацию и конструктивно разрешать конфликты напрямую влияет на результаты деятельности команды и конкурентоспособность организации в целом.

Изучение организаторских и коммуникативных способностей лиц, осуществляющих трудовую деятельность в IT-сфере, позволяет глубже понять закономерности формирования эффективного лидерства, определить ключевые компетенции, способствующие успешному управлению проектами и людьми, а также разработать рекомендации по развитию управленческого потенциала.

Цель исследования – выявить различия в выраженности организаторских и коммуникативных качеств личности, осуществляющей функции управления, и специалистов в сфере информационных технологий.

Задачи исследования – выявить различия качеств личности, осуществляющей функции управления, и специалистов в сфере информационных технологий по параметрам четырех кластеров качеств (организаторские, властные, подчиняемые, коммуникативные).

Объекты и методы исследования

Данное исследование направлено на выявление особенностей проявления организаторских и коммуникативных качеств у управляющих командами и специалистов в сфере IT как основы эффективной деятельности.

Исследование осуществлялось посредством тест-опросника организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского.

Диагностический инструментарий тестирования структурирован по четырем кластерам качеств: организаторские, властные, подчиняемые и коммуникативные [3].

К кластеру организаторских качеств относятся направленность, деловитость, доминирование и уверенность в себе. Эти качества характеризуют внутреннюю мотивацию личности, её способность к постановке целей, планированию и эффективному управлению деятельностью. Направленность отражает устойчивую систему мотивов, определяющих выбор целей и стратегий поведения. Как отмечает Новикова И. А. [13], руководящая личность с ярко выраженной направленностью способна концентрироваться на приоритетных задачах, видеть перспективу развития и последовательно реализовывать задуманное. Деловитость проявляется в практичности, рациональности и ориентированности на результат. Это качество определяет умение принимать продуманные решения, грамотно распределять ресурсы и поддерживать высокий уровень продуктивности команды.

По мнению Евлашкиной Е. С. [6], доминирование указывает на стремление занимать лидирующие позиции, оказывать влияние на других и контролировать процесс достижения целей. Оно тесно связано с лидерским поведением и способностью вести за собой коллектив.

Уверенность в себе обеспечивает эмоциональную устойчивость, внутреннюю независимость и способность принимать ответственность за решения [4]. На наш взгляд, именно это качество особенно важно в условиях неопределённости, характерных для IT-сферы, где от руководства требуется оперативная адаптация к изменениям.

К кластеру властных качеств относятся требовательность и упрямство, которые отражают особенности реализации управленческого воздействия и степень настойчивости в достижении поставленных целей.

Требовательность проявляется в ориентации на высокие стандарты, стремлении к дисциплине и ответственности в работе. Как отмечает Афанасьева Ю. С. [2], такая руководящая личность предъявляет чёткие требования как к подчинённым, так и к самой себе, что способствует поддержанию высокого уровня эффективности команды.

Ершова Р. В. в своих работах [7-10] описывает, что такое качество, как упрямство, в умеренной и конструктивной мере выражает настойчивость, целеустремлённость и готовность личности отстаивать своё мнение. В управленческой практике оно помогает сохранять последовательность в принятии решений и преодолевать сопротивление при внедрении изменений.

К кластеру подчиняемых качеств относятся уступчивость и зависимость, которые характеризуют готовность руководителей прислушиваться к мнению окружающих, подстраиваться под внешние обстоятельства и проявлять гибкость в межличностных отношениях.

Как отмечает Антошкин А. О. [1], уступчивость отражает способность руководителя к компромиссу и конструктивному взаимодействию. В менеджменте она проявляется в умении учитывать интересы команды, что способствует снижению конфликтности и укреплению доверия.

Качество зависимости характеризует склонность опираться на внешние мнения и поддержку со стороны [5]. В умеренном проявлении данное качество может способствовать процессу коллективного принятия решений и формированию демократичного стиля управления, однако её чрезмерное выражение способно снизить инициативность и автономность в действиях.

К кластеру коммуникативных качеств относятся психологический такт и отзывчивость, которые, по мнению Шибаршиной О. Ю. [14], являются ключевыми опорными точками эффективного взаимодействия руководства с подчинёнными и коллегами.

Психологический такт проявляется в способности учитывать эмоциональное состояние и индивидуальные особенности каждой личности в коллективе, выбирать адекватные формы общения и минимизировать

возникновение конфликтных ситуаций. По мнению Костровой Ю. Б. [11], это качество особенно важно для руководства IT-команд, где коммуникация часто происходит в междисциплинарных и мультикультурных коллективах.

Отзывчивость выражается в готовности оказывать поддержку, проявлять эмпатию и открытость. Как отмечает В. Б. Куриленко [12], отзывчивое руководство способно формировать доверительную атмосферу и укреплять корпоративную культуру.

Каждое вышеописанное качество измерялось по пятнадцати-балльной шкале с трехуровневой градацией:

- низкий уровень развития (0-5 баллов);
- средний уровень развития (6-10 баллов);
- высокий уровень развития (11-15 баллов).

Последующая статистическая обработка полученных данных включала несколько этапов аналитических процедур на базе программного обеспечения «Statistica 6.0».

Результаты исследования

На первом этапе обработки результатов была проведена проверка данных на нормальность распределения с использованием критерия Шапиро-Уилка для каждой из исследуемых переменных в обеих группах.

Полученные результаты показали соответствие большинства переменных нормальному распределению ($p > 0,05$), что позволило применить параметрические статистические методы.

Основным методом сравнительного анализа выступил t-критерий Стьюдента для независимых выборок, позволяющий оценить статистическую значимость различий между группами по каждому из десяти организаторских качеств.

Для каждого сравнения рассчитывались следующие показатели: среднее арифметическое (M), стандартное отклонение (SD), значение t-критерия, уровень статистической значимости (p-value) и уровень стандартизированной разницы между средними значениями лидерских и профессиональных групп (Cohen's d).

Cohen’s $d = (M1 – M2) / SD$, где:

M1 – среднее значение первой группы;

M2 – среднее значение второй группы;

SD – стандартное отклонение.

Размер эффекта по Cohen's d интерпретировался согласно общепринятым критериям:

- малый эффект ($d = 0,2$-$0,5$);
- средний эффект ($d = 0,5$-$0,8$);
- большой эффект ($d = 0,8$-$1,2$);
- очень большой / огромный эффект ($d > 1,2$).

Данная метрика позволила оценить не только статистическую, но и практическую значимость обнаруженных различий.

Дополнительно был проведен корреляционный анализ между различными организаторскими качествами для выявления структуры взаимосвязей внутри каждой группы.

Все статистические расчеты выполнялись на базе программного обеспечения «Statistica 6.0» при уровне значимости $\alpha = 0,05$. Для множественных сравнений применялась поправка Бонферрони для контроля ошибки первого рода.

Проведённый нами анализ показал, что агрегированный профиль респондентов данной организации демонстрирует доминирование коммуникативных качеств (9,6 баллов), что соответствует культурным особенностям IT-среды, характеризующейся командной работой и коллаборативным подходом к решению задач.

Выраженность организаторских качеств так же находятся на высоком уровне (9,2 балла), в то время как выраженность властных (7,1 балла) и подчиняемых (8,0 баллов) качеств демонстрируют средние значения.

Дифференциальный анализ особенностей организаторских качеств в каждой группе выявил принципиальные различия в структуре личностных профилей: управляющие командами характеризуются консистентно более высокими показателями по большинству измеряемых параметров. Наиболее выраженная дифференциация наблюдается в кластере организаторских качеств, где все четыре показателя группы управляющих командами находятся в зоне высоких значений (11-12,5 баллов), в то время как группа специалистов демонстрируют средний уровень развития (7,2-9,7 баллов). Особенно значимым является различие в доминировании – качестве, непосредственно связанном со способностью влиять на других и принимать управленческие решения.

Проведенный сравнительный анализ с использованием t-критерия Стьюдента для независимых выборок выявил статистически значимые различия между показателями лидерских и профессиональных групп по шести из десяти исследуемых организаторских качеств.

Как было отмечено, наиболее выраженные различия обнаружены в кластере организаторских качеств. Доминирование показало максимальный размер эффекта (Cohen's $d = 1,91$), что свидетельствует о кардинальных различиях между группами в способности влиять на других и стремлении к управленческой деятельности.

Требовательность ($d = 1,56$) и уверенность в себе ($d = 1,35$) также демонстрируют очень большие размеры эффекта, подтверждая их критическую роль в дифференциации управленческих и исполнительских ролей. Направленность ($d = 1,30$) и деловитость ($d = 1,27$) показали очень большие размеры эффекта, что указывает на существенную разницу в мотивации к управленческой деятельности и наличии практических организаторских навыках между группами. В кластере коммуникативных качеств большой размер эффекта отмечен в проявлении

отзывчивости (d = 0,81).

Особого внимания заслуживает отсутствие статистически значимых различий по таким качествам как: упрямство (p = 0,945), уступчивость (p = 0,765), зависимость (p = 0,055) и психологический такт (p = 0,188).

Таким образом, проведённый анализ позволил выделить несколько ключевых закономерностей. Во-первых, группа руководителей команд демонстрирует превосходство практически по всем организаторским и властным качествам, что подтверждает теоретические предположения о связи этих характеристик с управленческой эффективностью. Во-вторых, отсутствие значимых различий по упрямству и уступчивости указывает на то, что эти качества не являются критичными для дифференциации управленческих ролей в исследуемой организационной среде.

Особый интерес представляет профиль коммуникативных качеств: если по психологическому такту различия незначимы (обе группы демонстрируют высокий уровень), то по отзывчивости управляющие показывают статистически значимое превосходство. Это может свидетельствовать о том, что эффективное лидерство в IT-среде требует не только управленческих навыков, но и развитой эмпатии.

Анализ распределений выявляет принципиально разные паттерны для различных качеств. В организаторских качествах (направленность, деловитость, доминирование, уверенность в себе) наблюдается четкое смещение распределений значений в группе управляющих в сторону высоких значений, в то время как распределения в группе специалистов концентрируются в средней зоне. Это подтверждает наличие качественных различий в организаторском потенциале групп.

Показательно распределение по доминированию: в группе управляющих оно имеет выраженный правосторонний сдвиг с концентрацией в зоне 11-15 баллов, в то время как в группе специалистов доминирует средний диапазон 6-9 баллов. Такая бимодальность может указывать на существование «естественного отбора» в организации, где лица с высоким доминированием тяготеют к управленческим позициям.

Полученные данные согласуются с основными теориями лидерства и организационного поведения. Высокие показатели управляющих командами по организаторским качествам подтверждают теорию черт лидерства, согласно которой определенные личностные характеристики располагают к успешному руководству.

Превосходство управляющих в доминировании особенно значимо с точки зрения теории социального доминирования, которая рассматривает стремление к иерархическому превосходству как ключевой фактор управленческого поведения. Одновременно высокие показатели по коммуникативным качествам указывают на эволюцию лидерских моделей в направлении трансформационного лидерства.

Отсутствие различий по некоторым качествам (упрямство, уступчивость) может отражать специфику IT-среды, где эффективное управление требует гибкости и адаптивности, а не ригидности или чрезмерной податливости.

Результаты исследования имеют непосредственное прикладное значение для практики управления человеческими ресурсами в IT-организациях.

Выявленные различия позволяют наметить научно обоснованные критерии отбора лиц на управленческие позиции, основанные на психометрических показателях организаторских качеств.

Особое значение имеет идентификация ключевых дифференцирующих качеств – доминирования, требовательности и уверенности в себе. Эти характеристики могут служить предикторами управленческого потенциала при проведении ассессмент-центров и других процедур кадрового отбора. Для лиц, демонстрирующих управленческий потенциал, результаты указывают на приоритетные направления развития: прежде всего, это формирование доминирующего поведения и повышение требовательности к результатам работы команды.

Необходимо отметить определенные ограничения проведенного исследования. Относительно небольшой размер выборки по группе управляющих командами (n=10) может влиять на статистическую глубину анализа, даже учитывая тот факт, что тенденция выраженности организаторских качеств определена. Так же факт, что исследование проводилось в рамках одной организации, что ограничивает возможности генерализации результатов на другие организационные контексты.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: лонгитюдное изучение развития организаторских качеств, кросс-культурный анализ лидерских профилей в различных организационных средах, а также исследование связи выявленных качеств с объективными показателями управленческой эффективности.

Заключение

Проведенное эмпирическое исследование, с использованием тест-опросника организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского предоставило, убедительные доказательства существования сущностных различий в их наличии и выраженности у лиц, выполняющих функции управления, и лиц, занимающихся исполнением профессиональных задач в IT-организации.

Статистический анализ выявил значимые различия по шести из десяти исследуемых качеств, при этом все обнаруженные различия характеризуются крайне большими размерами эффекта, что свидетельствует об их практической значимости для эффективного выполнения профессиональных задач.

Основные эмпирические находки исследования содержат следующие положения:

1. Доминирование организаторских качеств в лидерском профиле. Четыре ключевых организаторских качества (направленность, деловитость, доминирование, уверенность в себе) показали статистически значимые различия с размерами эффекта от 1,27 до 1,91, что классифицируется как очень большие и огромные эффекты. Это подтверждает центральную роль организаторских качеств в дифференциации управленческих и исполнительских ролей.

2. Критическое значение доминирования. Качество доминирования продемонстрировало максимальный размер эффекта (d = 1,91), что указывает на его первостепенную важность для управленческой деятельности. Управляющие показали средние значения в высокой зоне (11,4 балла), в то время как исполняющие остались в средней зоне (7,2 балла).

3. Специфика коммуникативного профиля. Из двух коммуникативных качеств статистически значимые различия обнаружены только по отзывчивости (d = 0,81), в то время как по психологическому такту различия отсутствуют. Это может указывать на то, что базовые коммуникативные навыки являются общими требованиями для всего IT-сообщества, в то время как эмпатичность дифференцирует лиц, склонных к управлению.

4. Отсутствие различий в подчиняемых качествах. Качества уступчивости и зависимости не показали статистически значимых различий между группами, что может отражать горизонтальную структуру современных IT-организаций, где иерархические различия менее выражены.

5. Неоднозначность властных качеств. Только одно из двух властных качеств (требовательность) показало значимые различия, в то время как упрямство не дифференцировало группы. Это указывает на то, что эффективное лидерство в IT-среде требует селективного применения властных качеств.

Полученные данные согласуются с современными теориями лидерства, особенно с теорией черт и концепцией трансформационного лидерства. Высокие показатели в группе управляющих организаторских качеств подтверждают наличие устойчивых личностных предикторов готовности к управлению и его эффективности. Одновременно сохранение значимости коммуникативных качеств указывает на эволюцию лидерских моделей в направлении сочетания директивности с эмпатичностью.

Полученные результаты исследования могут помочь в формировании эмпирической базы для разработки валидных инструментов отбора управленческого персонала. Выявленная иерархия качеств (доминирование > требовательность > уверенность в себе > направленность > деловитость > отзывчивость) может послужить основой для создания системы весовых коэффициентов при оценке лиц, претендующих лидерские позиции.

Также результаты проведённого исследования могут быть использованы для разработки программ развития лидерского потенциала, в которых результаты указывают на приоритетные направления работы в плане личностного роста обучающихся.

К перечню вышеозначенных качеств относятся формирование доминирующего поведения, развитие требовательности к результатам рабочего процесса, укрепление уверенности в себе.

Именно развитие этих качеств и практических навыков на их основе должно стать центральным направлением формирования тренинговых программ и курсов подготовки управляющих нового поколения.

Таким образом, в рамках исследования были получены свежие эмпирические данные, подтверждающие значимость коммуникативной компетентности и организаторских способностей для успешной управленческой самореализации в современных организационных условиях.

Источники:

1. Антошкин, А. О. Информационно-психологическое воздействие как основа управления индивидом и обществом / А. О. Антошкин // Педагогика и психология как ресурс развития современного общества: материалы XV Международной научно-практической конференции, Рязань, 17-18 октября 2024 года. – Рязань: Индивидуальный предприниматель Коняхин Александр Викторович, 2024. – С. 197-200.
2. Афанасьева, Ю. С. Прогнозирование и планирование: соотношение понятий в контексте управления современными предприятиями / Ю. С. Афанасьева, О. Е. Гудкова, О. Ю. Шибаршина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 4(122). – С. 27-31.
3. Беспалова, Т. М. Влияние личностных качеств и речевой деятельности управленца на эффективность выполнения задач специалистов / Т. М. Беспалова, Д. Е. Герасимов // Педагогика и психология как ресурс развития современного общества: материалы XV Международной научно-практической конференции, Рязань, 17-18 октября 2024 года. – Рязань: Индивидуальный предприниматель Коняхин Александр Викторович, 2024. – С. 210-213.
4. Беспалова, Т. М. Результат исследования темперамента работников организации / Т. М. Беспалова, Д. Е. Герасимов // XXXII рязанские педагогические чтения. Современное образование: цели, ценностные ориентиры и перспективы развития: Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 80-летию Победы в Великой Отечественной войне и 110-летию со дня основания РГУ имени С.А. Есенина, Рязань, 28-29 марта 2025 года. – Санкт-Петербург: Наукоемкие технологии, 2025. – С. 52-58.
5. Варданян, А. Р. Меры государственной поддержки развития российской IT-отрасли на современном этапе / А. Р. Варданян // VI Международный форум молодых управленцев: Сборник материалов XXVIII Международной научно-практической конференции студентов и магистрантов, Минск, 23 января 2024 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. – С. 275-277.
6. Евлашкина, Е. С. К вопросу об изучении психологических особенностей личности руководителя / Е. С. Евлашкина // XXXII рязанские педагогические чтения. Современное образование: цели, ценностные ориентиры и перспективы развития: Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 80-летию Победы в Великой Отечественной войне и 110-летию со дня основания РГУ имени С.А. Есенина, Рязань, 28-29 марта 2025 года. – Санкт-Петербург: Наукоемкие технологии, 2025. – С. 164-170.
7. Ершова, Р. В. Предикторы выбора стратегий цифрового поведения в социальных сетях / Р. В. Ершова, А. Ю. Плотников // Мир психологии. – 2025. – № 2(121). – С. 37-49.
8. Ершова, Р. В. Теоретические представления о стрессоустойчивости / Р. В. Ершова, М. К. Свиридова // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр - МКСВ): Сборник материалов XXVII Международной научно-практической конференции, Москва, 20 мая 2025 года. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2025. – С. 188-196.
9. Ершова, Р. В. Факторы, влияющие на выбор стратегии цифрового поведения пользователями социальных сетей / Р. В. Ершова, А. Ю. Плотников // Актуальные проблемы психологического знания. – 2025. – № 1(70). – С. 25-41.
10. Ершова, Р. В. Цифровое поведение и психологическое благополучие личности / Р. В. Ершова, С. А. Лащенко // Личность в современном обществе: исследование, образование, развитие: Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 85-летию доктора психологических наук, профессора, заслуженного работника высшей школы РФ, заслуженного профессора РУДН им. Патриса Лумумбы Александра Ивановича Крупнова, Москва, 26 апреля 2024 года. – Москва: Российский

университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, 2024. – С. 169-176.
11. Кострова, Ю. Б. цифровая трансформация в контексте промышленной революции «Индустрия 4.0» / Ю. Б. Кострова, О. Ю. Шибаршина // Цифровая трансформация социальных и экономических систем – DIGITAL 2025: Материалы IV международной научно-практической конференции, Москва, 31 января 2025 года. – Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2025. – С. 114-124.
12. Куриленко, В. Б. Цифровое общество как культурно-исторический контекст развития личности / В. Б. Куриленко, Р. В. Ершова, И. А. Новикова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. – 2022. – Т. 19, № 2. – С. 185-194.
13. Новикова, И. А. Настойчивость и отношение к цифровым образовательным технологиям: системно-функциональный подход / И. А. Новикова, П. А. Бычкова, Ю. В. Кожухова // Личность в современном обществе: исследование, образование, развитие: Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 85-летию доктора психологических наук, профессора, заслуженного работника высшей школы РФ, заслуженного профессора РУДН им. Патриса Лумумбы Александра Ивановича Крупнова, Москва, 26 апреля 2024 года. – Москва: Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, 2024. – С. 102-108.
14. Шибаршина, О. Ю. Человекоцентрированный подход в современном HR-менеджменте / О. Ю. Шибаршина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – № 8(82). – С. 169-175.
15. Pereira M., Faria S., Cardoso A., Cairrão A. Personal Leadership and Communication Abilities // Impacts on Organizational Performance. – 2023. – DOI:10.5772/intechopen.1002647.
16. Seungsin L., Jungkun P., Ki-Joon B., Hyowon H., Suk H. L. The Role of Personality Traits Toward Organizational Commitments and Service Quality Commitments // Front. Psychol. – 2020. – DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00631.

Ю.Б. Бородина – к.э.н., доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, borod-151@yandex.ru,

Yu.B. Borodina – candidate of economic sciences, associated professor of the department of economics of entrepreneurship and logistics, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia;

А.В. Ведров – обучающийся факультета корпоративной экономики и предпринимательства, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, trefuliko@gmail.com,

A.V. Vedrov – student of the faculty of corporate economics and entrepreneurship, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia.

АДАПТИВНЫЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
ADAPTIVE MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL COMPANIES IN CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY

Аннотация. В статье представлены основные результаты исследования по оценке адаптивных моделей управления на стратегическом уровне управления компаний, осуществляющих свою деятельность в условиях современных реалий близких к высокой степени неопределённости. Рассматриваются различные адаптивные модели стратегического управления технологическими компаниями энергетического сектора в условиях высокой неопределённости. В качестве объекта наблюдения представлено публичное акционерное общество «Газпром». Авторами анализируются ограничения традиционных плановых подходов к стратегическому управлению в технологических компаниях и обосновывается необходимость перехода к динамическим управленческим контурам, основанным на мониторинге факторов внутренней среды, инвестиционно-инновационных потоков и регуляторных изменений. Обоснована также практическая применимость адаптивных моделей для повышения устойчивости газораспределительных компаний при санкционном давлении и волатильности отраслевых параметров.

Abstract. The article presents the main results of a study on the assessment of adaptive management models at the strategic management level of companies operating in modern realities close to a high degree of uncertainty. Various adaptive models of strategic management of technology companies in the energy sector in conditions of high uncertainty are considered. Gazprom Public Joint Stock Company is represented as an object of observation. The authors analyze the limitations of traditional planned approaches to strategic management in technology companies and substantiate the need for a transition to dynamic management contours based on monitoring internal environmental factors, investment and innovation flows and regulatory changes. The practical applicability of adaptive models to increase the stability of gas distribution companies under sanctions pressure and volatility of industry parameters is also substantiated.

Ключевые слова: технологические компании, стратегическое управление, адаптивные модели, неопределённость, газораспределительные компании, энергетический сектор, инвестиции, инновации.

Keywords: technology companies, strategic management, adaptive models, uncertainty, gas distribution companies, energy sector, investments, innovations.

Введение

Современные условия функционирования крупных инфраструктурных и энергетических компаний характеризуются высокой степенью неопределённости, обусловленной совокупным воздействием санкционного давления, волатильности инвестиционных потоков, трансформации рынков сбыта и ускорения технологических изменений. В данных условиях традиционные модели стратегического управления, основанные на предпосылках относительной стабильности внешней среды и линейного характера стратегического планирования, демонстрируют ограниченную эффективность и неспособность обеспечивать устойчивую реализацию долгосрочных целей.

Классические модели стратегического управления, такие как долгосрочное директивное планирование, проектно-ориентированные инвестиционные модели, а также инструменты стратегического анализа, сформированные в условиях предсказуемой макроэкономической конъюнктуры, ориентированы преимущественно на фиксацию стратегических ориентиров и контроль их достижения в заданных временных интервалах. В условиях же многовекторных шоков и высокой изменчивости параметров внешней среды данные модели не обеспечивают необходимой гибкости управленческих решений и оперативной корректировки стратегических приоритетов.

В этой связи в научной и прикладной литературе всё большее внимание уделяется адаптивным моделям стратегического управления, ориентированным на непрерывный мониторинг внешней и внутренней среды, интеграцию механизмов обратной связи и согласование долгосрочных целей с краткосрочными управленческими действиями. Адаптивные модели рассматривают стратегию не как статичный документ, а как динамический процесс, допускающий регулярную корректировку управленческих решений в зависимости от изменения ключевых

параметров функционирования организации.

Особую актуальность применение адаптивных моделей приобретает в энергетическом секторе, характеризующемся капиталоёмкой инфраструктурой, длительными инвестиционными циклами и высокой чувствительностью проектов к макроэкономическим и институциональным факторам. Для энергетических компаний стратегические ошибки обладают накопительным эффектом и могут приводить к долгосрочным финансовым и технологическим потерям, что усиливает значение гибких механизмов стратегического управления.

Материалы и методы

Методическую основу исследования составляют концепции стратегического управления, теории динамических способностей и адаптивного управления социально-экономическими системами. Информационную базу образуют статистические и аналитические данные по энергетическому сектору Российской Федерации и ПАО «Газпром» за 2020-2025 гг., включая отчетные и оценочные показатели.

В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, сравнительного и структурно-логического анализа, а также экономико-статистические, табличные и графические методы, что позволило оценить влияние адаптивных моделей на инвестиционные и управленческие решения в энергетическом секторе.

Результаты и обсуждение

В условиях высокой изменчивости внешней среды и роста неопределённости стратегическое управление всё в меньшей степени может опираться на традиционные модели, предполагающие относительную стабильность макроэкономических, институциональных и рыночных параметров. Классические модели стратегического управления, сформированные в рамках долгосрочного директивного планирования и проектно-ориентированного подхода, ориентированы на фиксацию стратегических целей и контроль их достижения в заранее заданных временных горизонтах. Данный подход эффективен в условиях предсказуемой среды, однако демонстрирует ограниченную применимость при наличии внешних шоков и нестабильности ключевых параметров функционирования организации.

В ответ на указанные ограничения в научной литературе сформировалось направление, связанное с развитием адаптивных моделей стратегического управления. В отличие от традиционных подходов, адаптивные модели исходят из принципа динамичности стратегии и рассматривают её не как статичный документ, а как непрерывный управленческий процесс, предполагающий регулярную корректировку стратегических решений на основе мониторинга внешней и внутренней среды.

В рамках настоящего исследования под адаптивной моделью стратегического управления понимается система управленческих принципов, инструментов и процедур, обеспечивающая согласование долгосрочных стратегических целей с краткосрочными управленческими действиями за счёт механизмов обратной связи, сценарного анализа и гибкой корректировки ключевых показателей эффективности в условиях неопределённости.

Ключевое отличие адаптивных моделей от классических заключается в изменении логики стратегического управления. Если традиционные модели ориентированы на реализацию заранее сформированных стратегических программ, то адаптивные модели фокусируются на способности организации своевременно реагировать на изменение условий функционирования, перераспределять ресурсы и корректировать приоритеты без утраты стратегической целостности. Таким образом, адаптивность выступает не характеристикой отдельных управленческих решений, а системным свойством модели стратегического управления.

Анализ научных подходов позволяет выделить несколько базовых направлений адаптивных моделей стратегического управления. Во-первых, это процессно-адаптивные модели, в рамках которых стратегия рассматривается как непрерывный управленческий процесс, интегрированный в текущую деятельность организации. Во-вторых, сценарно-адаптивные модели, основанные на использовании альтернативных сценариев развития внешней среды и гибкой корректировке инвестиционных и стратегических решений. В-третьих, контурно-адаптивные модели, предполагающие управление через систему ключевых показателей эффективности, цифровой мониторинг и постоянную обратную связь между стратегическими целями и результатами их реализации.

Общей характеристикой указанных моделей является отказ от жёсткой проектной логики стратегического управления и переход к процессному и контурному подходу, в котором критерии эффективности смещаются от формального достижения плановых показателей к обеспечению устойчивости, надёжности и адаптационного потенциала организации. Данный подход приобретает особое значение для отраслей с капиталоёмкой инфраструктурой и длительными инвестиционными циклами, где стратегические решения обладают долгосрочными и трудноообратимыми последствиями.

Таким образом, адаптивные модели стратегического управления формируют теоретическую основу для перехода от статичных стратегий к гибким управленческим системам, способным обеспечивать устойчивое развитие организаций в условиях нестабильной и неопределённой внешней среды.

Для устранения терминологической неопределённости и конкретизации содержания понятия «адаптивные модели стратегического управления» представляется целесообразным их систематизировать по ключевым признакам управленческой логики и используемым инструментам. Анализ научных подходов показывает, что адаптивность в стратегическом управлении реализуется не в рамках единой универсальной модели, а через совокупность различных моделей, отличающихся механизмами реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

В этой связи, в таблице 1 представлена классификация адаптивных моделей стратегического управления, отражающая их основные разновидности, управленческий фокус и сферы практического применения.

Таблица 1 – Классификация адаптивных моделей стратегического управления

Вид адаптивной модели	Ключевая логика	Основные инструменты	Управленческий фокус	Где применима
Процессно-адаптивная	Стратегия как непрерывный процесс	Регулярный мониторинг, пересмотр целей, управленческие циклы	Гибкость и согласованность решений	Крупные организации с постоянными операциями
Сценарно-адаптивная	Управление через альтернативные сценарии	Сценарный анализ, стресс-тестирование, корректировка инвестиций	Устойчивость к внешним шокам	Капиталоёмкие отрасли, долгие проекты
Контурно-адаптивная	Управление через обратную связь	Гибкие KPI, цифровые панели, оперативная коррекция	Эффективность и адаптационный потенциал	Инфраструктурные и технологические компании

Энергетический сектор в 2020-2024 гг. функционирует в среде, где совмещаются санкционное давление, нестабильность инвестиционных потоков и ускоренная технологическая трансформация. Для газораспределительных организаций это означает одновременное усиление регуляторных требований и рост потребности в модернизации инфраструктуры. В таких условиях классические модели стратегического планирования, ориентированные на линейные прогнозы и фиксированные целевые показатели, утрачивают объяснительную и управленческую силу.

Анализ научных работ показывает, что стратегический менеджмент в энергетике всё чаще описывается через призму гибкости, адаптации и способности к перераспределению ресурсов в реальном времени [7]. Вместе с тем на уровне конкретных предприятий механизмы такой адаптации нередко остаются фрагментарными, что снижает устойчивость их развития.

Проблема состоит в разрыве между формально задекларированными стратегиями развития и фактическими управленческими практиками газораспределительных компаний. С одной стороны, отраслевые документы задают долгосрочные ориентиры модернизации и расширения газификации [6], с другой – внутренняя среда организаций характеризуется ограниченностью инвестиционных ресурсов, неоднородностью кадрового потенциала и высокой зависимостью от внешних решений головных структур [8]. В результате стратегия часто редуцируется до набора проектов, не объединённых в адаптивную систему, способную реагировать на неопределённость.

В научной литературе подчёркивается, что именно внутренние контуры управления – анализ ресурсов, компетенций и инновационного потенциала – определяют реальную реализуемость стратегических целей [1]. Однако для газораспределительных организаций, эти контуры традиционно подчинены централизованному планированию и потому плохо приспособлены к локальным шокам спроса, тарифным изменениям и технологическим сбоям.

Для обоснования необходимости применения адаптивных моделей стратегического управления в энергетическом секторе требуется эмпирическое подтверждение нестабильности условий его функционирования. Целесообразно проанализировать динамику ключевых показателей энергетического сектора Российской Федерации за период 2020-2025 гг., отражающих влияние санкционного давления, изменения инвестиционной активности и трансформации рынков сбыта (таблица 2).

Таблица 2 – Ключевые показатели энергетического сектора РФ в 2020-2025 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Добыча природного газа, млрд куб. м	638	701	673	642	650	655
Экспорт газа, млрд куб. м	184	203	185	166	160	158
Инвестиции в энергетический сектор, трлн руб.	4,8	5,2	4,9	5,1	5,3	5,4
Доля внутреннего рынка, %	71	69	72	74	75	76
Средняя загрузка инфраструктуры, %	78	81	76	73	74	75

Представленные данные свидетельствуют о неоднородной динамике развития энергетического сектора в 2020-2025 гг. Снижение экспортных поставок при одновременном росте роли внутреннего рынка и сохранении инвестиционной активности указывает на структурную перестройку отрасли и повышение значимости гибких механизмов стратегического управления. В данных условиях применение адаптивных моделей позволяет корректировать инвестиционные и управленческие решения без отказа от долгосрочных стратегических ориентиров.

Инвестиционная деятельность энергетических компаний с капиталоёмкой инфраструктурой в наибольшей степени подвержена воздействию макроэкономических факторов, включая санкционные ограничения, изменение валютного курса, процентных ставок и трансформацию экспортных рынков. Для ПАО «Газпром» данные факторы определяют не только объёмы капитальных вложений, но и структуру инвестиционных программ, сроки их реализации и приоритетность отдельных проектов. В этих условиях применение адаптивных моделей стратегического управления позволяет корректировать инвестиционные решения без отказа от долгосрочных стратегических ориентиров (таблица 3).

Таблица 3 – Инвестиционная активность ПАО «Газпром» и макроэкономические параметры в 2020-2025 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Капитальные вложения (CAPEX), трлн руб.	1,87	2,14	2,38	2,01	2,10	2,20
Инвестиции в газотранспортную инфраструктуру, %	54	57	60	58	56	55
Инвестиции в переработку и газохимию, %	21	19	18	20	22	23
Среднегодовой курс руб./долл. США	72,3	73,6	68,5	85,2	90,1	92,0
Ключевая ставка Банка России, %	6,0	5,7	10,5	9,5	8,5	8,0

Анализ инвестиционной активности ПАО «Газпром» показывает, что при существенных колебаниях макроэкономических параметров компания сохраняет высокий уровень капитальных вложений, одновременно изменяя их отраслевую структуру. Рост доли инвестиций в переработку и газохимию на фоне нестабильности валютного курса и изменения стоимости заёмных ресурсов свидетельствует о переходе от жёстко заданной проектной логики

к более гибкой модели распределения инвестиционных ресурсов. Данная практика соответствует принципам адаптивных моделей стратегического управления, в рамках которых приоритетным становится не объём инвестиций как таковой, а их способность обеспечивать устойчивость и стратегическую адаптацию компании.

Переход к адаптивным моделям стратегического управления сопровождается трансформацией критериев оценки эффективности управленческих решений. В рамках традиционных моделей стратегического управления доминируют финансовые и объёмные показатели, ориентированные на выполнение плановых заданий и реализацию инвестиционных проектов в установленные сроки. В условиях высокой неопределённости подобный подход ограничивает способность организации оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних параметров.

Адаптивные модели предполагают смещение фокуса с формального достижения плановых показателей на обеспечение устойчивости функционирования, управляемости процессов и способности к корректировке стратегических решений. В этой связи система ключевых показателей эффективности приобретает контурный характер и используется не только как инструмент контроля, но и как механизм обратной связи и оперативной коррекции стратегии (таблица 4).

Таблица 4 – Трансформация критериев эффективности стратегического управления при переходе к адаптивным моделям

Критерий	Традиционный подход	Адаптивный подход
Цель оценки	Контроль выполнения стратегии	Коррекция и уточнение стратегии
Основные KPI	Выручка, прибыль, объём инвестиций	Надёжность, окупаемость, гибкость
Горизонт оценки	Долгосрочный, фиксированный	Скользящий, пересматриваемый
Частота мониторинга	Периодическая	Непрерывная
Реакция на отклонения	Запаздывающая	Оперативная
Управленческая логика	Проектная	Процессная

Представленная трансформация критериев эффективности свидетельствует о переходе от статичной системы стратегического управления к контурно-адаптивной модели, в рамках которой ключевые показатели эффективности используются как инструмент постоянной настройки стратегических решений. В условиях капиталоёмкой инфраструктуры и длительных инвестиционных циклов данный подход позволяет минимизировать стратегические риски, повысить управляемость инвестиционных программ и обеспечить согласование долгосрочных целей с текущими управленческими действиями.

С учётом стратегических ориентиров отрасли до 2035 г. адаптивные модели должны интегрировать долгосрочные цели с механизмами краткосрочной коррекции [6]. Практически это предполагает внедрение регулярного мониторинга внутренней среды, сценарного анализа инвестиционных решений и гибких KPI, что уже обозначено в стратегических документах ПАО «Газпром», но требует институционального закрепления в системе управления [7].

Адаптивная модель рассматривает стратегию как непрерывный процесс, встроенный в текущую деятельность организации. В этой модели ключевым становится не утверждённый раз в несколько лет стратегический документ, а постоянно действующий контур обратной связи между внешней средой, внутренними ресурсами и управленческими решениями. Это означает, что изменения тарифов, инвестиционных условий или технологических требований не воспринимаются как отклонения от плана, а становятся входными данными для его корректировки. Такой подход принципиально меняет роль стратегического управления: из инструмента формального планирования оно превращается в механизм постоянной настройки организации под изменяющиеся условия функционирования [3].

В условиях неопределённости особое значение приобретает внутренняя среда компании, поскольку именно она определяет пределы адаптации. Исследования показывают, что устойчивость стратегических решений напрямую связана с качеством управления человеческим капиталом, инвестиционными потоками и инновационной активностью [2, 5]. Для газораспределительных организаций это особенно критично, поскольку они работают с капиталоёмкой инфраструктурой и длительными инвестиционными циклами, которые трудно пересматривать без потери эффективности. Адаптивная модель позволяет перераспределять ресурсы между проектами, изменять приоритеты модернизации и корректировать темпы реализации программ газификации в зависимости от текущей экономической и регуляторной ситуации [4, 8].

Влияние адаптивных моделей на стратегическое управление проявляется прежде всего в изменении критериев эффективности. Если в традиционных моделях успех измеряется степенью выполнения заранее установленных планов, то в адаптивной логике ключевым становится сохранение устойчивости и управляемости в условиях отклонений от исходных сценариев. Анализ эффективности стратегического управления в энергетическом секторе показывает, что компании, использующие гибкие механизмы корректировки целей и показателей, демонстрируют более стабильные финансовые и операционные результаты в периоды внешних шоков [1]. Это связано с тем, что управленческие решения принимаются на основе актуальных данных о состоянии внутренней среды и рынка, а не на основе устаревших прогнозов.

Таким образом, адаптивные модели трансформируют стратегическое управление из статичной системы в динамическую. В условиях высокой неопределённости они позволяют организациям не только реагировать на изменения, но и использовать их как источник конкурентных преимуществ, своевременно перестраивая инвестиционные и инновационные приоритеты. Для технологических компаний энергетического сектора это означает повышение устойчивости развития и снижение риска стратегических ошибок, возникающих при попытке

управлять будущим с помощью жёстко зафиксированных планов.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что для технологических компаний энергетического сектора адаптивные модели стратегического управления являются не факультативным элементом, а необходимым условием устойчивости. В случае ПАО «Газпром» переход к таким моделям обеспечивает согласование инвестиционно-инновационных решений с изменчивыми внешними условиями и внутренними ограничениями, что повышает реализуемость стратегических целей и снижает риски неопределённости.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что адаптивные модели стратегического управления представляют собой самостоятельное направление развития теории и практики стратегического менеджмента, принципиально отличающееся от традиционных статичных и проектно-ориентированных подходов. Их ключевая особенность заключается в рассмотрении стратегии как непрерывного управленческого процесса, основанного на системном мониторинге внешней и внутренней среды, механизмах обратной связи и гибкой корректировке управленческих решений.

Уточнение содержания понятия адаптивной модели и предложенная классификация показали, что адаптивность в стратегическом управлении реализуется через совокупность различных моделей – процессно-адаптивных, сценарно-адаптивных и контурно-адаптивных, каждая из которых ориентирована на решение специфических управленческих задач. Это подтверждает некорректность трактовки адаптивной модели как универсального или абстрактного инструмента и подчёркивает необходимость её конкретизации применительно к отраслевым условиям.

Анализ динамики ключевых показателей энергетического сектора Российской Федерации за 2020-2025 гг. подтвердил высокий уровень нестабильности внешней среды, выражающийся в колебаниях объёмов добычи и экспорта, трансформации структуры рынков сбыта и изменении инвестиционных приоритетов. В данных условиях применение традиционных моделей стратегического управления не обеспечивает необходимой гибкости и оперативности управленческих решений.

Рассмотрение деятельности ПАО «Газпром» показало, что в условиях внешних ограничений и макроэкономической волатильности компания сохраняет высокий уровень капитальных вложений, одновременно изменяя их структуру и приоритеты. Это свидетельствует о фактическом использовании элементов адаптивных моделей стратегического управления, прежде всего в части перераспределения инвестиционных ресурсов, сценарной корректировки программ развития и изменения критериев оценки эффективности.

Установлено, что ключевым проявлением адаптивности является трансформация системы критериев эффективности: переход от доминирования формальных финансовых показателей к использованию гибких KPI, ориентированных на надёжность, окупаемость, управляемость процессов и способность к стратегической корректировке. В результате адаптивные модели позволяют согласовывать долгосрочные инфраструктурные цели с краткосрочными управленческими действиями без утраты стратегической целостности.

В целом результаты исследования подтверждают, что адаптивные модели стратегического управления являются необходимым инструментом обеспечения устойчивости и развития энергетических компаний в условиях высокой неопределённости и могут рассматриваться как методологическая основа трансформации стратегического управления в капиталоёмких отраслях экономики.

Источники:

1. Ашотовна М. Российский экспорт энергоресурсов в конце 2025 г.: санкционные ограничения, логистические вызовы и новые точки роста // Вестник экономической стратегии. 2025. Т. 11, № 2. С. 72–89.
2. Бородина Ю.Б., Беломлинская Е.Н. Триггеры эффективности деятельности промышленных производств // Транспортное дело России. 2024. № 1. С. 88-92.
3. Лунжан Ю. Влияние международных санкций на стратегию экспорта российских энергетических компаний // Журнал политической экономии. 2025. № 5. С. 38–56.
4. Михайлова С. П. Оценка эффективности стратегического управления // Финансовая аналитика. 2022. № 9. С. 12–18.
5. Плотников В. А. Особенности стратегического управления организациями в условиях современного санкционного давления // Менеджмент и предпринимательство в России и за рубежом. 2023. № 3. С. 6–15.
6. Полухина Н. В. Анализ инвестиционной активности газораспределительных организаций // Региональные проблемы экономики. 2023. № 2 (90). С. 49–55.
7. Руденко Т. И. Методы оценки эффективности инновационного развития компаний топливно-энергетического комплекса // Инновации и инвестиции. 2022. № 7. С. 102–107.
8. ПАО «Газпром». Официальный сайт компании. URL: https://www.gazprom.ru/ (дата обращения: 26.01.2026).

А.А. Вертинова – к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, vertiniva.anna@mail.ru,

A.A. Vertinova – candidate of economic sciences, associate professor, department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia;

В.А. Лукьянова – обучающийся кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, Lukianova.VA@vvsu.ru,

V.A. Lukyanova – student of the department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia;

Л.Е. Садовская – обучающийся кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, Lilia.Sadovskaya@vvsu.ru,

L.E. Sadovskaya – student of the department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia.

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ОЦЕНКА, РЕАЛИЗАЦИЯ И СИСТЕМНЫЕ ЭФФЕКТЫ
IMPLEMENTATION OF DIGITAL SOLUTIONS AT AN ENTERPRISE: ASSESSMENT, IMPLEMENTATION, AND SYSTEM EFFECTS

Аннотация. Использование технологических решений уже давно является одним из ключевых факторов ведения успешного бизнеса. Однако далеко не все предприятия четко осознают потребность во внедрении инноваций, а также сталкиваются с рядом трудностей в оценке экономического эффекта и выбора приоритетных направлений внедрения цифровизации. Таким образом, формируется проблема на стыке технологического, экономического и стратегических процессов любой компании, который заключается в раздробленности подходов к внедрению цифровых решений. В ходе проведения исследования авторами были конкретизированы системные эффекты цифровой трансформации организации и предложены взаимосвязанные каналы экономического эффекта, управленческий алгоритм внедрения цифровых решений, основанный на организационных и управленческих аспектах. Результаты исследования могут представлять интерес для: руководителей и проектных менеджеров, в частности, направления IT, в качестве инструмента стратегического планирования и основой для принятия управленческих решений о внедрении цифровых технологий в бизнес-процессы компании; аналитиков и бизнес-консультантов в качестве обоснования инвестиций за счет выявленных системных эффектов.

Abstract. The use of technological solutions has long been a key factor influencing business profits. However, not all companies clearly understand the need for innovation, as well as the challenges associated with economic impact and the selection of digitalization priorities. Thus, the problem posed is consistent with the technological, economic, and strategic processes of any company: the need for a thorough approach to implementing digital solutions. During the course of their research, the authors clarified the systemic effects of organizing digital transformations and proposed additional principles for economic impact, as well as a management algorithm for digital computing based on organizational and management aspects. The results of this study may be of interest to executives and project managers, particularly in IT, as a tool for transformation and for making management decisions regarding the implementation of digital technologies in the company's business processes; and to analysts and business consultants as a means of justifying investments and calculating the identified systemic effects.

Ключевые слова: цифровая трансформация, внедрение, жизненный цикл, управление бизнес-процессами, системные эффекты, цифровые технологии, инновации.

Keywords: digital transformation, implementation, life cycle, business process management, system effects, digital technologies, innovation.

Введение

Современный мир характеризуется повсеместным внедрением и использованием технологических решений, которые стали неотъемлемой частью жизни человечества. Это глобальная тенденция, которая способствует модернизации всех сфер общества, в том числе создает новые порядки в бизнес-среде. В условиях масштабной конкуренции, глобализации и стремительного изменения потребительских предпочтений именно за счет цифровизации компаниям удается не только сохранять свою актуальность, но и открывать новые источники роста, повышать операционную эффективность и следовать мировым трендам.

Цель данной работы: формулирование системного подхода к цифровой трансформации компаний, которые бы решал следующие задачи:

- определение основных направлений инноваций, применяемых в деятельности различных организаций;
- выявление каналов формирования экономического эффекта;
- формирование управляемого цикла внедрения цифрового решения с учетом организационных и управленческих аспектов успешной реализации технологических решений.

Методы исследования:

- систематизация каналов экономического эффекта и классификация этапов операционной деятельность в соответствии с используемыми технологиями;
- декомпозиция операционной деятельности компании;
- сравнение различных технологий по их влиянию на бизнес-процессы;
- моделирование для формирования цикла внедрения цифровых решений.

Научная значимость исследования заключается в расширении внедрения цифровых решений до стратегического уровня, что позволяет объединить подходы в области экономики, менеджмента и информационных технологий.

Практическая значимость исследования состоит в формировании пятиэтапного управленческого цикла внедрения цифровых решений для снижения рисков и повышения эффективности и результативности компании.

Основная часть

Работа большинства компаний неотрывно связана с использованием передовых технологий, а умение пользоваться компьютерами и офисной техникой, работать с общепринятыми программами и легко находить информацию в сети стало рутиной для сотрудника любой квалификации, что давно является базовыми требованиями при трудоустройстве. Организации же выходят на другой уровень внедрения технологий, а одними из самых популярных и применимых выделяют следующие:

1. CRM-системы – ПО, направленное на работу с клиентской базой, сбор и обработку лидов,

отслеживания действий и поведения клиентов, фиксация историй взаимодействий с ними и автоматизация рутинных процессов, по части коммуникаций.

2. ERP-системы – информационная система, которая сводит в единую базу сведения о производстве, продажах, логистике, затратах, управления персоналом и других, автоматизируя процессы внутри компаний.

3. Технологии RPA – решение, направленное на оцифровку действий человека и взаимодействия с приложениями через их интерфейсы. С помощью RPA можно автоматизировать такие процессы как перенос данных между системами; обработку выгрузок, заявок и обращений; заполнение форм шаблонов; формирования отчетов и многое другое.

4. BPM-системы – последовательное моделирование бизнес-процесса, установки сроков и распределения ролей; технология начинает исполнение и контроль этого процесса, рассылая уведомления и напоминания задействованным лицам.

5. Технология API – программный интерфейс приложений, который обеспечивает взаимодействие программ и систем друг с другом. С помощью API можно настроить передачу данных из баз данных в сетевые страницы, а не вносить данные вручную.

6. No-code/low-code платформы создают условия для создания IT-продуктов, без профессиональных программистов. Так как код не рукописный, а создается лишь необходимая часть под запрос, реализация продукта существенно ускоряется и упрощается во временном и финансовом эквивалентах.

7. Искусственный интеллект и машинное обучение – систематизация математических расчетов и программных алгоритмов в модель, нацеленных на обработку входных данных, проведения преобразований и структуризацию ответа. Существенно упрощает процесс поиска информации или решения задач.

В условиях глобализации, преобладания крупных корпораций на рынке и увеличения количества затрагиваемых сфер деятельности компаниями особо актуальным становится управление большими данными (Big Data) [1]. Количество собираемых данных требует не только четкой сегментации и структуризации, но и грамотной трактовки. Имея обоснование, приведенное на основе глубокого анализа из собранной информации, компании могут проводить сквозную аналитику, исследовать рынок, свои преимущества и слабые стороны, искать альтернативные пути решения ключевых задач, заниматься стратегическим планированием и принимать верные и обоснованные решения.

При таком многообразии технология встает проблема со стороны заказчиков и потребителей в грамотном использовании всех решений и подборе необходимых под задачи. Поэтому, компаниями проводятся масштабные исследования и планирование стратегического внедрения технологий в свою деятельность [2]. В первую очередь необходимо рассмотреть текущие процессы и изучить специфику операционной деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Элементы операционной деятельности в организации и варианты применения технологий *(Составлена на основе [3, 4])*

Этап операционной деятельности	Содержание	Технология для оптимизации
Планирование и анализ предыдущих операционных циклов	Формирование ключевых целей и стратегий деятельности	Исследование Big Data, применение машинного обучения для оптимизации производства
Использование основных производственных ресурсов	Отражает эффективность использования оборудования и контроль за их качеством	Применение автоматизации производства, роботизация
Квалификация кадров и выполняемый объем работ	Показывает степень эффективности работы сотрудников	Обучение сотрудников специализированным ПО на пользовательском уровне
Контроль за соблюдением качества и потребительским ожиданиям	Формирует репутационную базу компании	Создание каналов для сбора и обработки обратной связи
Управление закупками и поставками	Демонстрирует выбор поставщиков в соответствии цены и качества	Управление системами хранения и использование роботизированного труда на складах
Моделирование логистических цепочек и сбыта	Отражает оптимальные программы реализации товаров и услуг	Масштабирование маршрутов за счет навигационных сервисов
Организация обслуживания клиентов	Сбор и обработка обратной связи, для выявления слабых сторон и модернизации	Использование простых и удобных сервисов для организации работы с клиентами

В операционной деятельности нередко применяют технологии чтобы избавиться от рутины и ручной работы, которая занимает основную часть задач у сотрудников, что позволяет высвободить ресурсы, ускорить и стандартизировать производство или обслуживание, снижая степень рисков или неправильного выполнения задач. Процесс перехода подробнее представлен на рисунке 1.

Использование инноваций влияет и на формирование приоритетов и подводит к цифровой трансформации. Организации начинают пересматривать стандарты и систему управления, что влечет создание новых бизнес-моделей, основанных на технологиях не только с точки зрения предоставления качественных продуктов и услуг, но и для обеспечения персонализированности и клиентоориентированности. Помимо этого, остро встает кадровый вопрос, так как компаниям нужны сотрудники не только для внедрения технологий, но и те, кто будет формировать новые тренды в цифровой среде.

Внедрение цифровых технологий является инструментом достижения конкретных экономических результатов. Переход от понимания «что внедрять» к вопросу «какую выгоду это принесет» представляет собой критически важный этап в управлении цифровой трансформации. Многие проекты сталкиваются со сложностями в обосновании инвестиций именно из-за отсутствия четкого подхода к оценке их отдачи.

Цифровизация создает экономическую ценность для компании не одним, а несколькими параллельными путями. Эти пути, или каналы эффекта, тесно связаны между собой и в сумме определяют общий финансовый результат от внедрения технологий.



Рисунок 1 – Этапы цифровой трансформации в бизнес-среде *(Составлена на основе [5, 6])*

Условно их можно разделить на три группы:

1 Прямая экономия: сокращение издержек [7]. Самый очевидный и часто первый результат - уменьшение текущих расходов. Это происходит за счет автоматизации ручных операций, оптимизации использования ресурсов (материалов, энергии, оборудования) и сокращения доли ошибок, которые требуют затрат на исправление.

2 Прирост доходов: создание новых денежных потоков [8]. Технологии позволяют не только экономить, но и больше зарабатывать. За счет улучшения клиентского опыта, персонализации предложений, вывода на рынок новых цифровых продуктов и услуг компания может увеличить выручку, привлечь новых клиентов и повысить лояльность существующих.

3 Снижение рисков и рост долгосрочной стоимости бизнеса [9]. Этот канал менее очевиден в краткосрочной отчетности, но крайне важен стратегически. Цифровые инструменты повышают предсказуемость процессов, улучшают качество решений за счет аналитики данных и укрепляют устойчивость компании к изменениям на рынке. В итоге это снижает операционные и репутационные риски, что напрямую влияет на стоимость бизнеса в долгосрочной перспективе. Таким образом, полная оценка экономического эффекта цифровизации требует анализа не только прямых финансовых показателей, но и стратегических изменений в устойчивости и ценности компании.

Каналы формирования экономического эффекта:

1 Оптимизация затрат (снижение операционных издержек) является наиболее первоочередным каналом получения экономического эффекта [10]. Его суть заключается в сокращении текущих расходов компании за счет замещения ручного труда и неэффективных процессов цифровыми инструментами. Автоматизация рутинных, трудоемких и повторяющихся операций позволяет достичь нескольких целей одновременно: сократить фонд оплаты труда или перенаправить человеческие ресурсы на более сложные и ценные задачи, а также минимизировать количество ошибок, устранение которых традиционно требует дополнительных временных и финансовых затрат.

На практике это выглядит следующим образом. RPA (роботизация процессов) и BPM-системы (управление бизнес-процессами) берут на себя выполнение стандартизированных задач: перенос данных из одной системы в другую, обработка типовых заявок, формирование регулярных отчетов? что напрямую снижает трудозатраты и ускоряет выполнение операций. ERP-системы (планирование ресурсов предприятия) оптимизируют ключевые операционные области: управление запасами (избегая их излишков или дефицита), цепочку закупок (выбирая оптимальных поставщиков) и логистику (сокращая время и стоимость доставки). В результате снижаются затраты на хранение, минимизируются простои производства и устраняются финансовые потери от неэффективного использования ресурсов. Цифровые платформы и API (интерфейсы программирования приложений) упрощают и удешевляют интеграцию различных программных решений между собой. Вместо дорогостоящей разработки уникальных соединений «с нуля» компании используют готовые инструменты, что значительно сокращает затраты на ИТ-инфраструктуру и её поддержку.

2 Рост выручки связан с активным использованием технологий для увеличения доходов компании. Цифровые решения позволяют усиливать конкурентные преимущества, выходить на новые рынки и расширять клиентскую базу за счет принципиального повышения качества продукта или уровня сервиса.

Конкретные механизмы роста выручки включают: CRM-системы и аналитика больших данных (Big Data) обеспечивают глубокое понимание клиентов [11]. Компания может сегментировать аудиторию, персонализировать коммуникации и предложения, прогнозировать будущие потребности и эффективно управлять всем жизненным циклом клиента. Это напрямую ведет к повышению конверсии (процент совершивших покупку), увеличению среднего чека и укреплению лояльности, что в итоге отражается на росте доходов. No-code/low-code платформы кардинально ускоряют процесс разработки и вывода на рынок новых цифровых продуктов, сервисов или функционала. Компания получает возможность быстро тестировать гипотезы, экспериментировать и оперативно

реагировать на меняющиеся запросы потребителей, захватывая новые рыночные возможности. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МО) открывают путь к созданию инновационных, «умных» сервисов. Например, системы персональных рекомендаций в ритейле, предиктивное обслуживание оборудования в промышленности или интеллектуальные чат-боты в обслуживании клиентов. Такие сервисы не только улучшают текущие показатели, но и формируют абсолютно новые источники дохода и монетизации.

3 Снижение рисков и создание стратегической стоимости часто труднее всего измерить количественно в краткосрочной перспективе, так как он связан с качественными преобразованиями. Однако именно данный канал оказывает наиболее существенное влияние на долгосрочную финансовую устойчивость и рыночную стоимость компании.

Снижение операционных и репутационных рисков. Автоматизация и стандартизация процессов через ERP и BPM минимизируют роль «человеческого фактора» в критически важных операциях, таких как соблюдение нормативных требований (комплаенс), финансовые операции или отгрузка товаров. Системы контроля в режиме реального времени отслеживают качество, предотвращая выпуск бракованной продукции, что защищает репутацию бренда и избегает судебных издержек.

Это проявляется в повышении стратегической гибкости и адаптивности бизнеса. Анализ больших данных и использование цифровых двойников, виртуальных копий физических активов или процессов, позволяют компании смоделировать различные сценарии, прогнозировать рыночные тренды и колебания спроса [10]. Это дает возможность корректировать стратегию, снижая стратегические риски и быстрее адаптируясь к изменениям.

Для обоснования инвестиций и управления цифровыми проектами необходим сбалансированный подход, сочетающий традиционные финансовые метрики с оценкой качественных преобразований. Количественные (финансовые) методы позволяют дать строгую денежную оценку эффекта.

1 ROI (Return on Investment – Возврат на инвестиции) [10]. Ключевой показатель, рассчитываемый как отношение чистой прибыли от проекта к его совокупной стоимости и позволяющий сравнить эффективность различных инициатив.

2 NPV (Net Present Value – Чистая приведенная стоимость) отражает стоимость будущих денежных потоков от проекта, приведенную к текущему моменту с учетом стоимости капитала (дисконтирования). Положительное значение NPV свидетельствует об экономической целесообразности проекта.

3 TCO (Total Cost of Ownership – Общая стоимость владения) учитывает не только первоначальные затраты на лицензии и внедрение, но и все сопутствующие расходы в течение жизненного цикла решения: техническая поддержка, обучение, обновления, затраты на инфраструктуру.

4 Расчет периода окупаемости (Payback Period) определяет время, необходимое для того, чтобы чистые денежные притоки от проекта покрыли первоначальные инвестиции. Важен для оценки ликвидности и рисков.

5 Качественные (нефинансовые) методы оценивают стратегические и операционные улучшения, которые сложно немедленно конвертировать в денежный поток, но которые критически важны для долгосрочного успеха.

6 Оценка повышения качества и скорости процессов. Метрики, такие как время цикла выполнения заказа, процент ошибок, уровень удовлетворенности внутренних пользователей (сотрудников).

7 Оценка влияния на клиентский опыт. NPS (Индекс потребительской лояльности), CSI (Индекс удовлетворенности клиентов), уровень оттока клиентов (churn rate).

Для корректной оценки эффекта необходим сбалансированный подход, сочетающий количественные и качественные методы. Финансовые метрики предоставляют строгую, измеримую оценку окупаемости инвестиций, но не всегда могут отразить стратегические выгоды, такие как повышение гибкости бизнеса, укрепление бренда или развитие цифровых компетенций сотрудников. Именно поэтому интеграция качественных показателей (NPS, скорость процессов) в общую систему оценки становится критически важной для формирования целостной картины.

Цифровизация, выходя за рамки оптимизации отдельных процессов, начинает менять роль бизнеса на рынке. Эти изменения носят системный характер, накапливаясь со временем и формируя долгосрочные конкурентные преимущества, которые уже не могут быть легко скопированы. Данная глава раскрывает как цифровизация становится драйвером фундаментальной стоимости компании, ведет к формированию цифровых экосистем и встраивается в парадигму устойчивого развития.

1 Цифровизация как драйвер фундаментальной стоимости компании.

Внедрение цифровых решений напрямую влияет на ключевые факторы, определяющие рыночную стоимость предприятия в глазах инвесторов и стейкхолдеров. Этот эффект выходит за рамки операционных улучшений и проявляется в нескольких аспектах: повышение предсказуемости и управляемости бизнеса, использование больших данных (Big Data) и предиктивной аналитики позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению. Компания получает возможность моделировать сценарии, прогнозировать рыночные тренды, колебания спроса и потенциальные риски [11]. Эта повышенная прозрачность и предсказуемость будущих денежных потоков снижает инвестиционные риски.

Современная стоимость бизнеса все меньше определяется его физическими активами (заводы, оборудование). Большее значение приобретают нематериальные данные, алгоритмы, программные платформы, цифровые бренды и, что критически важно, человеческий капитал, обладающий уникальными цифровыми навыками. Непрерывное развитие цифровых компетенций сотрудников превращаются в стратегический актив, который сложно воспроизвести и который обеспечивает долгосрочную инновационность.

2 Формирование цифровой экосистемы предприятия.

Системный эффект цифровизации проявляется в трансформации не только внутренней среды компании, но и характера её внешних связей. Изолированные поставщик-потребитель отношения эволюционируют в сложные, взаимовыгодные и открытые цифровые экосистемы. Традиционная ERP-система оптимизирует внутренние процессы и цепочку поставок. Цифровая экосистема идет дальше, создавая единое информационное пространство с ключевыми партнерами: поставщиками, логистическими компаниями, дистрибьюторами, сервисными центрами. Обмен данными в реальном времени через API и облачные платформы позволяет синхронизировать спрос и предложение, совместно разрабатывать продукты, оперативно реагировать на сбои. Компания становится узлом в сети, а её ценность определяется не только её собственными операциями, но и прочностью и эффективностью её связей. Стоит отметить, что современный потребитель ожидает не просто продукт, а комплексное решение своей проблемы. В ответ компании, используя цифровые технологии, начинают строить экосистемы вокруг клиента. Это резко повышает лояльность и пожизненную ценность клиента.

3 Устойчивое развитие и социальная ответственность в цифровую эпоху.

Цифровая трансформация открывает новые возможности для интеграции принципов ESG (Environmental, Social, Governance – экологическое, социальное управление) в ядро бизнес-модели, превращая устойчивое развитие из статьи затрат в источник инноваций и конкурентного преимущества. Внутри компании цифровые инструменты способствуют повышению прозрачности, этики и инклюзивности. Платформы для удаленной и гибридной работы расширяют доступ к талантам. Системы на основе искусственного интеллекта (AI) помогают минимизировать человеческие предубеждения в процессах найма и оценки персонала. Блокчейн-технологии могут использоваться для обеспечения прозрачности цепочек поставок и борьбы с коррупцией. Для внешних стейкхолдеров цифровизация улучшает доступность сервисов и прозрачность взаимодействия с компанией, укрепляя её социальную лицензию на ведение бизнеса.

Системные эффекты цифровизации выходят далеко за рамки прямой экономии или роста продаж. Они трансформируют саму основу создания стоимости, меняя архитектуру бизнеса - от управления внутренними активами к построению внешних экосистем. В долгосрочной перспективе успешная цифровая трансформация ведет к формированию более адаптивного, устойчивого и ценного предприятия, глубоко интегрированного не только в рыночную, но и в социально-экологическую среду. Оценка этих эффектов требует перехода от тактических финансовых метрик к стратегическим показателям, отражающим рост нематериальных активов, силу сетевых связей и вклад в устойчивое развитие.

Переход от стратегического видения к измеримым результатам требует четкой организационной системы. Цифровая трансформация – прежде всего управленческая задача, где успех определяется не только выбором технологии, но и качеством исполнения.

Внедрение цифрового решения представляет собой управляемый циклический процесс, состоящий из пяти последовательных этапов. Каждый этап имеет свои цели, ключевые задачи и выходные результаты, что позволяет системно управлять прогрессом и минимизировать риски. Основные этапы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Этапы жизненного цикла внедрения цифрового решения *(Составлено авторами)*

Этап	Ключевые цели	Основные задачи и мероприятия	Результаты
Диагностика и стратегическое планирование	Сформулировать бизнес-проблему, а не технологическую задачу; согласовать видение и приоритеты.	Аудит текущих процессов и ИТ-ландшафта; Анализ стратегических разрывов; Формирование дорожной карты трансформации; Предварительная оценка потенциала решений.	Утвержденная концепция и бизнес-требования; Дорожная карта с приоритизированным портфелем проектов; Предварительный расчет ожидаемого экономического эффекта.
Выбор решения и планирование проекта	Трансформировать стратегию в конкретный, измеримый и финансируемый проект.	Разработка детального бизнес-кейса; Поиск и оценка вендоров/решений, проведение пилотов (PoC); Определение границ проекта, бюджета, сроков и KPI; Формирование проектной команды и назначение спонсора.	Утвержденный бизнес-кейс и бюджет проекта; Выбор конкретного технологического решения; Устав проекта с четкими KPI.
Внедрение и итеративная разработка	Создать работоспособное решение, максимально соответствующее потребностям бизнес-пользователей.	Использование гибких методологий для разработки; Проведение регулярных демонстраций и сбор обратной связи; Подготовка данных, инфраструктуры и интеграций (API).	Рабочий прототип или первая версия системы; Регулярно обновляемый бэклог продукта; Готовность технической среды к запуску.
Запуск и управление изменениями	Обеспечить плавный переход пользователей к новой системе и новой модели работы.	Пилотный запуск; Массовое развертывание и масштабное обучение пользователей; Активная коммуникация.	Система в промышленной эксплуатации; Обученные и подготовленные пользователи; План поддержки и база знаний.
Эксплуатация, оценка и масштабирование	Зафиксировать полученную ценность, обеспечить постоянное улучшение и тиражирование успеха.	Мониторинг работы системы и достижения целевых KPI; Сбор и анализ обратной связи для непрерывного улучшения; Формализация извлеченных уроков; Планирование масштабирования на другие процессы.	Отчет о достижении KPI и реализации экономического эффекта; План доработок и развития системы; Кейс для тиражирования и основа для новых проектов.

Предложенная модель цикла внедрения цифрового решения представляет собой структурированный и управляемый подход, который позволяет предприятию системно переходить от стратегического видения к практической реализации и извлечению устойчивой ценности. Каждый этап от диагностики до масштабирования выполняет конкретные задачи и формирует четкие результаты, что минимизирует риски и обеспечивает

прозрачность процесса.

Успешная цифровая трансформация требует не только выбора технологий, но и комплексного управления изменениями, включая активное вовлечение пользователей, непрерывную оценку эффективности и адаптацию решений под меняющиеся бизнес-потребности. Реализация в формате итеративного цикла позволяет гибко реагировать на обратную связь и постепенно наращивать цифровые компетенции организации, создавая основу для долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что цифровая трансформация перестала быть просто выбором и превратилась в необходимое условие для выживания и развития бизнеса. Это связано с глобальной конкуренцией, быстрым развитием технологий и изменением ожиданий клиентов. В работе упорядочены ключевые технологические решения, такие как CRM, ERP, RPA, BPM, ИИ и Big Data, и показано, как они помогают улучшать различные стороны работы компании.

Главный вывод исследования заключается в том, что ценность цифровизации складывается из трех взаимосвязанных направлений: прямая экономия затрат, рост доходов и снижение рисков с увеличением стратегической стоимости бизнеса. Для правильной оценки этого эффекта нужен сбалансированный подход.

Важным результатом работы стало выявление системных эффектов цифровизации, которые выходят за рамки простого улучшения операций. К ним относится изменение бизнес-модели в сторону создания цифровых экосистем, переоценка стоимости компании через ее нематериальные активы и цифровые навыки, а также усиление роли устойчивого развития (ESG) как источника новых идей и конкурентных преимуществ.

С практической точки зрения, исследование предлагает четкий управляемый цикл внедрения, состоящий из пяти этапов: диагностика и планирование, выбор решения и подготовка проекта, поэтапная разработка, запуск и управление изменениями, а также эксплуатация и масштабирование. Такой алгоритм превращает цифровую трансформацию из набора разрозненных действий в управляемый, повторяемый и измеримый процесс, что помогает снизить риски и повысить отдачу от инвестиций.

Источники:

1. Что такое Big Data и почему их называют «новой нефтью» // РБК.Тренды. – URL: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d6c020b9a7947a740fea65c (дата обращения: 09.01.2026).
2. Трофимова А.Н. Операционная эффективность технологических стартапов и высокотехнологичных компаний // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 2. – С. 1031-1044. – DOI 10.18334/epp.15.2.122666. – EDN BSVJQG (дата обращения: 09.01.2026).
3. Маньков И.А., Гаврилюк Е.С. Цифровая эволюция современного предприятия: анализ процессов автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 3. – С. 89-99. – DOI 10.54861/27131211_2024_3_89. – EDN ICTBXX (дата обращения: 08.01.2026).
4. Нарышева А.В., Пекишева Д.Д., Сидорова Е.Д. Повышение операционной эффективности российских компаний // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 10. – С. 117-120. – EDN GPMWOD (дата обращения: 11.01.2026).
5. Мамедов А.А. Перспективы применения технологий больших данных в моделях управления эффективностью деятельности организации // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 9. – С. 113-139. – DOI 10.54861/27131211_2025_9_113. – EDN FFJFJL (дата обращения: 02.01.2026).
6. Курочкина А.А., Намазов К.А. Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 7. – С. 20-41. – DOI 10.54861/27131211_2023_7_20. – EDN KMIGGA (дата обращения: 10.01.2026).
7. Жерегеля А.В. Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 105-112. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112 (дата обращения: 08.01.2026).
8. Мисько О.Б. Влияние цифровой экономики на развитие стратегического менеджмента // Journal of monetary economics and management. 2025. №. 3. С. 323-329. DOI: https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.32.95.050 (дата обращения: 10.01.2026).
9. Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю., Хоменко Е.Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2021. – Т. 31, № 4. – С. 545-551. – DOI 10.35634/2412-9593-2021-31-4-545-551. – EDN RWPDGZ (дата обращения: 02.01.2026).
10. Куликова Д.С. Цифровизация бизнес-моделей: глобальные тренды и перспективы развития // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 54-58. – EDN OLGFZE (дата обращения: 02.01.2026).
11. Положенцева Ю.С., Согачева О.В., Бянкин А.С. Мониторинг трендов развития цифровой трансформации промышленного комплекса // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 46(5). – С. 263-269. – DOI 10.24412/2304-6139-2021-5-263-269. – EDN NSIYUR (дата обращения: 11.01.2026).

Д.Г. Воронов – к.э.н., доцент, доцент кафедры современных технологий управления, Российский технологический университет МИРЭА, Москва, Россия, dimokman@mail.ru,

D.G. Voronov – candidate of economic, associate professor, associate professor of the department of modern management technologies, Russian Technological University MIREA, Moscow, Russia;

И.Ю. Нефедов – к.э.н., доцент кафедры современных технологий управления, Российский технологический университет МИРЭА, Москва, Россия, nesterovo@mail.ru,

I.Yu. Nefedov – candidate of economic, associate professor of the department of modern management technologies, Russian Technological University MIREA, Moscow, Russia;

Н.В. Молякина – к.э.н., старший преподаватель кафедры современных технологий управления, Российский технологический университет МИРЭА, Москва, Россия, molyakina@mirea.ru,

N.V. Molyakina – candidate of economic, senior lecturer of the department of modern management technologies, Russian Technological University MIREA, Moscow, Russia.

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР В УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАТИВНЫМИ РИСКАМИ
RISK-BASED ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES AND DEVELOPMENT OF EFFECTIVE CONTROL PROCEDURES IN CORPORATE RISK MANAGEMENT

Аннотация. Риск-ориентированный анализ бизнес-процессов представляет собой методологию выявления, оценки и управления угрозами, напрямую связанными с операционной деятельностью компании. Этот подход основан на системном изучении процессов для определения узких мест, источников потенциальных потерь и разработке превентивных мер. Его интеграция в систему управления корпоративными рисками позволяет перейти от реактивного устранения последствий к проактивному предотвращению инцидентов. Разработка эффективных контрольных процедур является логическим завершением риск-ориентированного анализа. Эти процедуры трансформируют выявленные оценки рисков в конкретные, повторяемые действия, призванные минимизировать вероятность и воздействие неблагоприятных событий. Совокупность таких процедур формирует практический механизм внедрения риск-ориентированного подхода в повседневную деятельность предприятия.

Abstract. Risk-oriented analysis of business processes is a methodology for identifying, assessing and managing threats directly related to the company's operational activities. This approach is based on a systematic study of processes to determine bottlenecks, sources of potential losses and develop preventive measures. Its integration into the corporate risk management system allows for a transition from reactive consequence elimination to proactive incident prevention. The development of effective control procedures is a logical conclusion of risk-oriented analysis. These procedures transform identified risk assessments into specific, repeatable actions designed to minimise the likelihood and impact of adverse events. The totality of such procedures forms a practical mechanism for implementing a risk-based approach in the day-to-day activities of an enterprise.

Ключевые слова: корпоративные риски, бизнес-процесс, риск-ориентированный анализ, контрольная процедура, операционный риск, система внутреннего контроля, риск-менеджмент.

Keywords: corporate risks, business process, risk-oriented analysis, control procedure, operational risk, internal control system, risk management.

Введение

В условиях современной бизнес-среды, характеризующейся высокой волатильностью, неопределенностью и сложностью, устойчивое развитие компании напрямую зависит от способности предвидеть и управлять угрозами. Традиционные, фрагментированные подходы к управлению рисками, сосредоточенные в отдельных функциональных подразделениях, зачастую оказываются неэффективными. Они не обеспечивают целостного видения и могут приводить к упущению критически важных взаимосвязанных угроз, способных нанести существенный ущерб репутации, финансовому состоянию и операционной деятельности предприятия.

Риск-ориентированный анализ бизнес-процессов возникает как ответ на эти вызовы, предлагая системный и интегрированный метод управления угрозами. В отличие от абстрактного рассмотрения рисков, данный подход фокусируется на конкретных операциях, потоках создания ценности и процедурах компании. Он предполагает, что основные источники операционных, комплаенс- и репутационных рисков скрыты в недостатках проектирования, исполнения или контроля бизнес-процессов. Сбои на этих уровнях приводят к прямым потерям, нарушению нормативных требований и снижению доверия клиентов.

Разработка и внедрение эффективных контрольных процедур является неотъемлемой частью данного подхода. Контрольные процедуры служат инструментом трансформации стратегических целей и политик управления рисками в практические, ежедневные действия сотрудников. Они создают структурированный ответ на выявленные угрозы, обеспечивая соблюдение регламентов, защиту активов и достоверность информации. Таким образом, синергия риск-ориентированного анализа и контрольных процедур формирует основу для зрелой системы корпоративного управления рисками (Enterprise Risk Management, ERM), интегрированной в ключевые процессы принятия решений.

Целью данной статьи является исследование методологии риск-ориентированного анализа бизнес-процессов и методологических основ разработки эффективных контрольных процедур в контексте управления корпоративными рисками. В работе рассматриваются теоретические основы, ключевые этапы практической реализации, а также роль современных стандартов и фреймворков в построении устойчивой и адаптивной системы риск-менеджмента.

Управление рисками эволюционировало от разрозненных практик к целостным стратегическим подходам. Современные стандарты, такие как ISO 31000 и COSO ERM, определяют риск как влияние неопределенности на достижение целей и подчеркивают необходимость интеграции риск-менеджмента в существующие бизнес-процессы. Это означает, что управление рисками перестает быть функцией отдельного подразделения и становится частью рутинной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

Ключевым объектом анализа в таком подходе выступают бизнес-процессы. Процессный риск – это риск потерь, возникающих из-за неэффективных, нерезультативных или плохо контролируемых процессов. Он

материализуется в ошибках, задержках, дублировании функций, несоблюдении регламентов и, в конечном счете, ведет к финансовым убыткам, репутационному ущербу и санкциям регуляторов. Риск-ориентированный анализ позволяет декомпозировать общие стратегические угрозы на уровень конкретных операций, сделав их управляемыми.

Для эффективного анализа необходимо четко идентифицировать типы рисков, воздействующие на процессы. В таблице 1 представлена расширенная классификация, основанная на современных подходах.

Таблица 1 – Классификация корпоративных рисков в контексте бизнес-процессов

Категория риска	Ключевые источники в бизнес-процессах	Потенциальное воздействие на процесс
Операционные риски	Ошибки сотрудников, сбои оборудования, несовершенство процедур, мошенничество.	Прерывание процесса, рост затрат, выпуск бракованной продукции, утрата активов.
Комплаенс-риски (риски соответствия)	Несоблюдение внутренних регламентов, отраслевых стандартов или законодательных требований (например, в области охраны труда, защиты данных, финансовой отчетности).	Штрафы и санкции, приостановка деятельности, судебные разбирательства.
Финансовые риски	Ошибки в расчетах, неэффективное бюджетирование, колебания валютных курсов, дефолт контрагентов.	Прямые денежные потери, искажение отчетности, ухудшение ликвидности.
ИТ-риски и риски информационной безопасности	Сбои программного обеспечения, кибератаки, утечки данных, некорректная интеграция систем.	Остановка IT-зависимых процессов, утрата или компрометация данных, нарушение конфиденциальности.
Репутационные риски	Низкое качество продуктов/услуг, неэтичное поведение сотрудников, публичные скандалы, неэффективное взаимодействие с клиентами.	Потеря доверия клиентов и партнеров, отток ключевых сотрудников, падение стоимости бренда.

Основой для риск-ориентированного анализа служат международные и национальные стандарты. ГОСТ Р ИСО 31000 задает общие принципы и структуру процесса риск-менеджмента. Его дополняет ГОСТ Р 58771-2019, который предоставляет руководство по выбору и применению конкретных технологий оценки риска, таких как анализ сценариев, метод Дельфи или построение карт рисков. Модель COSO ERM фокусируется на глубокой интеграции риск-менеджмента в стратегию и деятельность организации, выделяя такие компоненты, как внутренняя среда, постановка целей и контрольная деятельность.

Проведение риск-ориентированного анализа представляет собой циклический и структурированный процесс. Его цель – не создать статичный список угроз, а внедрить динамичный механизм постоянного выявления и оценки уязвимостей в операционной деятельности компании.

Первый этап – идентификация и описание ключевых бизнес-процессов. Необходимо составить перечень процессов, обеспечивающих создание основной ценности для клиента (например, «Закупки», «Производство», «Продажи и работа с дебиторской задолженностью», «Ведение бухгалтерского учета»). Для каждого процесса определяются владелец, границы, входы, выходы, участники и используемые ресурсы. Картирование процесса, даже в упрощенной нотации, визуализирует поток работ и точки принятия решений, что критически важно для последующего анализа.

Второй этап – непосредственная идентификация рисков (рисунок 1). Анализ проводится для каждого шага смоделированного процесса. Источниками рисков могут быть человеческий фактор (ошибка, мошенничество), отказы оборудования, несовершенные процедуры, внешние события. На данном этапе эффективны методы мозгового штурма с вовлечением владельцев и исполнителей процесса, анализ исторических инцидентов, а также методики, описанные в ГОСТ Р 58771-2019, такие как SWOT-анализ или построение диаграммы Исикавы (причинно-следственной диаграммы) для поиска коренных причин потенциальных сбоев.

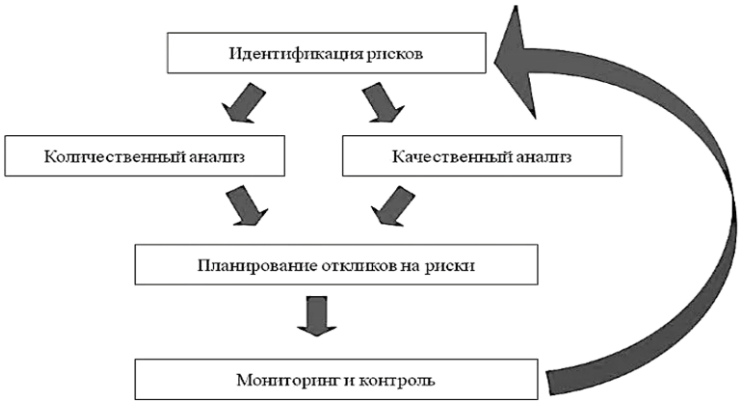


Рисунок 1 – Процесс идентификации рисков

Третий, центральный этап – оценка и приоритизация выявленных рисков. Каждый риск оценивается по двум критериям: вероятность (likelihood) его реализации и тяжесть последствий (impact). Для оценки используются качественные (низкий/средний/высокий) или количественные шкалы. Результаты традиционно визуализируются на матрице рисков, которая наглядно разделяет угрозы на категории: неприемлемые (требуют немедленных действий), значительные (требуют планирования мер) и допустимые (принимаются к сведению).

Пример практической оценки для процесса закупок представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Пример фрагмента реестра рисков для процесса «Закупки сырья и материалов»

Идентифицированный риск	Вероятность (1-3)	Влияние (1-3)	Уровень риска (ВхВ)	Коренная причина
Поставка некондиционного сырья из-за отсутствия входного контроля	2	3	6 (Высокий)	Не утверждены и не соблюдаются процедуры приемки.
Завышение закупочной цены из-за отсутствия конкурентных процедур (тендера)	2	2	4 (Средний)	Регламент закупок не предусматривает обязательного получения 3-х коммерческих предложений для закупок свыше лимита.
Срыв сроков поставки ключевого компонента	1	3	3 (Средний)	Зависимость от единственного поставщика; отсутствие мониторинга его финансового состояния.

Четвертый этап – разработка ответных мер (обработка риска, представленная на рисунке 2). Для рисков с высоким и средним приоритетом определяются стратегии реагирования: избежание (отказ от рисковой деятельности), снижение (внедрение контрольных процедур), передача (страхование, аутсорсинг) или принятие (осознанное решение не действовать). Именно стратегия снижения является основной для разработки контрольных процедур, которые детально рассматриваются в следующем разделе.



Рисунок 2 – Обработка рисков

Контрольные процедуры – это конкретные, документированные действия, направленные на обеспечение выполнения установленных правил и достижение целей процесса путем управления выявленными рисками. Они являются основным инструментом реализации стратегии снижения рисков.

Контрольные процедуры классифицируются по времени проведения относительно бизнес-операции, что определяет их превентивную или корректирующую направленность.

Предварительные контрольные процедуры нацелены на предотвращение ошибок до их возникновения. Примеры: обязательное согласование договора юристом, установка лимитов расходов по корпоративным картам, проверка полномочий лица, подписывающего документы, проведение тендера среди поставщиков. Текущие (оперативные) процедуры осуществляются в ходе процесса для своевременного выявления отклонений. Примеры: сверка отгрузочных документов с фактическим товаром, ежедневный контроль остатков на складе, автоматические алерты при превышении бюджета. Последующие процедуры проводятся после завершения операции для оценки ее результатов и эффективности. Примеры: ежемесячная инвентаризация, финансовый аудит, анализ удовлетворенности клиентов по закрытым проектам.

При проектировании контрольной процедуры необходимо четко определить ее цель, связанную с конкретным риском из реестра. Далее описываются ответственные лица (владелец контроля и исполнитель), периодичность, метод проведения (документальная проверка, фактический осмотр, аналитическая процедура) и, что критически важно, доказательства выполнения контроля (подпись на документе, акт сверки, отчет из информационной системы). Эффективный контроль должен быть своевременным, экономически целесообразным и понятным для исполнителя.

Отдельные контрольные процедуры объединяются в систему внутреннего контроля (СВК) компании. Современные подходы, такие как модель «Трех линий защиты», помогают распределить роли и ответственность. Первая линия – операционный менеджмент и владельцы процессов – непосредственно внедряет и выполняет контрольные процедуры. Вторая линия – функции риск-менеджмента и комплаенса – разрабатывает методики, оказывает поддержку и контролирует эффективность СВК в целом. Третья линия – внутренний аудит – предоставляет независимую оценку адекватности и результативности как системы управления рисками, так и контрольных процедур первой и второй линии.

Ключом к долгосрочной эффективности является постоянный мониторинг. Он должен фокусироваться не только на лаговых показателях (количество выявленных нарушений), но и на опережающих индикаторах (процент просроченных контрольных действий, рост времени выполнения стандартного процесса, повторяемость однотипных инцидентов). Регулярный пересмотр и актуализация реестров рисков и контрольных процедур (не реже раза в год) позволяет системе адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде.

Внедрение риск-ориентированного подхода требует не только методологической строгости, но и комплексных организационных изменений. Ключевым условием успеха является его глубокая интеграция в существующие системы стратегического и операционного управления. Это означает, что результаты анализа рисков процессов должны напрямую влиять на принятие решений на всех уровнях, от ежедневных операций до долгосрочного планирования.

Практический процесс внедрения начинается с разработки и утверждения внутренней политики и

регламентов риск-ориентированного управления. Эти документы закрепляют основные принципы, распределяют роли и ответственность, определяют методологию и периодичность проведения анализа. Важно, чтобы политика была согласована с уже существующими системами менеджмента качества, внутреннего контроля и финансового управления. Создание такой нормативной базы обеспечивает легитимность процедур и формирует единый понятийный аппарат для всех сотрудников.

Следующим критически важным шагом является формирование организационной структуры, поддерживающей этот подход. Наиболее эффективной признана модель «Трех линий защиты», которая разграничивает зоны ответственности (рисунок 3). Первая линия защиты – это владельцы и исполнители бизнес-процессов. Именно они несут первоочередную ответственность за идентификацию, оценку и непосредственное управление рисками в своей повседневной работе. Их задача – применять разработанные контрольные процедуры и оперативно сообщать о возникающих инцидентах.



Рисунок 3 – Концепция трех линий защиты

Вторая линия защиты представлена специализированными подразделениями, такими как служба риск-менеджмента, отдел комплаенса, служба безопасности. Эти структуры разрабатывают общие методики, координируют процесс сбора и консолидации данных, проводят независимый мониторинг эффективности контрольных процедур первой линии. Они выступают в роли внутренних консультантов и гарантов соблюдения утвержденной политики. Третья линия защиты – это служба внутреннего аудита, которая предоставляет Совету директоров и высшему руководству независимую и объективную оценку адекватности и результативности всей системы управления рисками в целом.

Неотъемлемым элементом интеграции является увязка риск-ориентированного анализа с системой ключевых показателей эффективности (KPI). Для каждого значимого риска должны быть определены не только контрольные процедуры, но и индикаторы, позволяющие отслеживать его динамику. Эти индикаторы интегрируются в KPI владельцев процессов и соответствующих руководителей. Например, показатель «количество случаев поставки некондиционного сырья» или «среднее время устранения выявленного нарушения» становится частью оценки работы менеджера по закупкам. Такой подход материализует ответственность за управление рисками.

Одной из основных проблем внедрения является сопротивление персонала, вызванное страхом увеличения бюрократической нагрузки, непониманием целей или опасением ответственности. Для преодоления этого барьера необходима последовательная программа коммуникации и обучения. Обучение должно быть дифференцированным: для топ-менеджеров – акцент на стратегической ценности и защите активов, для владельцев процессов – на практических методиках, для рядовых исполнителей – на простых алгоритмах действий при выявлении риска. Культура, в которой сотрудники поощряются за своевременное сообщение о потенциальных проблемах, а не наказываются за них, является фундаментом эффективной системы.

Крайне важным является использование результатов риск-ориентированного анализа в стратегическом планировании и бюджетировании. Реестр рисков с оценкой потенциального финансового воздействия должен быть одним из ключевых входов для формирования бюджета на следующий период. Средства на реализацию дорогостоящих контрольных мероприятий или приобретение страхового покрытия для неприемлемых рисков должны быть предусмотрены в финансовом плане. Более того, при оценке новых проектов, слияний или освоении новых рынков проведение риск-ориентированного анализа соответствующих процессов является обязательным этапом.

Таблица 3 – Пример интеграции результатов риск-анализа в операционное и стратегическое управление

Результат риск-ориентированного анализа	Инструмент интеграции в управление	Организационный уровень
Выявлен высокий риск сбоя из-за устаревшего оборудования в ключевом процессе.	Капитальный бюджет на модернизацию. План снижения операционной нагрузки.	Стратегический, операционный.
Установлена частая причина ошибок – недостаток компетенций сотрудников.	Индивидуальный план обучения и развития (ИПР). Бюджет на тренинги. KPI начальника отдела по уровню квалификации команды.	Тактический, операционный.
Обнаружена критическая зависимость от единственного поставщика.	Стратегия диверсификации цепочки поставок. Включение в бюджет резервных источников финансирования.	Стратегический.
Оценка показывает, что риск мошенничества при отсутствии контроля превышает аппетит компании.	Внедрение обязательной процедуры ежегодного подтверждения сотрудниками соблюдения этического кодекса.	Корпоративное управление, операционный.

Построение эффективной отчетности завершает цикл интеграции. Отчеты о рисках должны быть иерархичными, своевременными и содержательными. Оперативные отчеты для владельцев процессов фокусируются на статусе контрольных процедур и инцидентах. Агрегированные отчеты для высшего руководства и Совета директоров должны показывать динамику ключевых рисков, эффективность мер по их снижению и соответствие общего риск-профиля установленному «аппетиту к риску». Наглядная визуализация с помощью «тепловых карт» рисков помогает быстро идентифицировать наиболее проблемные области.

Таким образом, практическая реализация риск-ориентированного подхода представляет собой многогранный проект организационного развития. Его успех определяется не столько совершенством методик, сколько способностью встроить принципы управления рисками в ткань ежедневных управленческих процессов, систему мотивации и корпоративную культуру компании. Только при таком условии анализ рисков становится не обременительной формальностью, а реальным источником конкурентного преимущества и устойчивости.

Современный этап развития риск-менеджмента неразрывно связан с цифровой трансформацией. Классические подходы, основанные на периодических экспертных оценках и ручном сборе данных, все чаще не успевают за скоростью изменений в бизнес-среде. Цифровые технологии предлагают инструменты для перехода к непрерывному, основанному на данных и прогнозному управлению рисками, кардинально повышая эффективность как анализа, так и контрольной деятельности.

Фундаментом этого перехода являются платформы класса GRC (Governance, Risk and Compliance). Эти комплексные информационные системы консолидируют все элементы риск-ориентированного управления в единой цифровой среде. В GRC-системе создаются и хранятся реестры процессов и рисков, фиксируются результаты оценок, назначаются и отслеживаются контрольные процедуры, регистрируются инциденты и корректирующие действия. Автоматизация рабочих потоков напоминает ответственным о сроках выполнения контрольных мероприятий, что исключает их срыв по забывчивости. Централизованное хранилище данных обеспечивает единую версию истины и прозрачность для всех вовлеченных сторон.

Наиболее значительный качественный скачок обеспечивают технологии анализа больших данных (Big Data) и искусственного интеллекта (ИИ). Традиционный анализ часто ограничен выборкой данных и субъективными мнениями экспертов. Алгоритмы машинного обучения способны обрабатывать огромные массивы структурированных и неструктурированных данных из ERP-, CRM-систем, логов оборудования, электронной почты и даже новостных лент. Это позволяет выявлять сложные, неочевидные корреляции и скрытые закономерности, которые человек может не заметить. Например, ИИ может обнаружить, что риск производственного брака возрастает не только при износе определенного станка, но и при сочетании конкретной смены, поставщика сырья и внешней температуры.

Искусственный интеллект открывает путь к предиктивной (прогнозной) аналитике рисков. Вместо оценки текущего состояния модели на основе исторических данных предсказывают вероятность реализации риска в будущем. В финансовых процессах нейронные сети анализируют транзакции в реальном времени для выявления паттернов, характерных для мошеннических схем. В цепочках поставок предиктивные модели, учитывающие геополитическую обстановку, данные о погоде и статистику перевозчиков, могут заранее прогнозировать риск срыва сроков поставки. Это позволяет перейти от реагирования к упреждающему предотвращению убытков.

Технологии Robotic Process Automation (RPA) революционизируют выполнение рутинных контрольных процедур. Программные роботы могут быть настроены на автоматическую проверку соблюдения регламентов: сверять данные в разных системах, проверять заполнение обязательных полей в документах, контролировать соответствие сумм договоров утвержденным лимитам. Например, робот может ежедневно проверять все входящие счета от поставщиков, сопоставлять их с данными из электронных заказов и товарных накладных, и направлять на оплату только полностью корректные. Это не только повышает скорость и надежность контроля, но и освобождает сотрудников для задач, требующих экспертизы и принятия решений.

Таблица 4 – Влияние цифровых технологий на компоненты риск-ориентированного управления

Компонент системы управления рисками	Традиционный подход	Трансформация с помощью цифровых технологий	Эффект
Идентификация р исков	Периодические интервью, мозговые штурмы, анализ исторических инцидентов.	Непрерывный мониторинг цифровых следов деятельности с помощью Big Data и AI для выявления аномалий и новых угроз.	Полнота, своевременность, снижение субъективности.
Оценка рисков	Экспертная оценка по матрицам (вероятность/влияние).	Количественные модели на основе исторических данных и предиктивной аналитики. Автоматический пересчет оценок при поступлении новых данных.	Объективность, точность, динамичность
Контрольные процедуры	Руководства, проверочные листы, выборочный ручной контроль.	Автоматизированные контрольные точки, RPA для сплошной проверки, смарт-контракты.	Сплошной охват, отсутствие усталости, беспристрастность.
Мониторинг и отчетность	Ручной сбор данных, подготовка периодических отчетов в таблицах.	Автоматизированные дашборды в реальном времени, автоматическая генерация отчетов, алерты при выходе KRI за пороговые значения.	Актуальность, скорость реагирования, наглядность.

Блокчейн-технология создает новую парадигму для контроля доверия и отслеживаемости в процессах с множеством участников. Его свойства – децентрализация, неизменяемость и прозрачность записей – позволяют кардинально снизить риски мошенничества, подделки документов и несанкционированных изменений. В логистике блокчейн обеспечивает сквозную прослеживаемость цепочки поставок от производителя сырья до конечного потребителя. В финансовой сфере смарт-контракты могут автоматически исполнять платежи при

наступлении заранее прописанных и верифицированных условий, исключая риски неисполнения обязательств и человеческой ошибки.

Внедрение цифровых инструментов, однако, порождает новый класс рисков, которые должны быть учтены в рамках самой системы. ИТ-риски, риски информационной безопасности, зависимость от вендоров, некорректная настройка алгоритмов – все это требует отдельного внимания. Таким образом, цикл риск-ориентированного управления замыкается на себе: цифровые технологии, внедряемые для управления операционными рисками, сами становятся объектом тщательного анализа и контроля. Создание киберустойчивости и надежности IT-инфраструктуры становится обязательным элементом общей стратегии устойчивости компании.

Конвергенция риск-ориентированного подхода и цифровых технологий ведет к формированию интеллектуальной системы управления рисками. В такой системе процессы постоянно мониторятся, риски оцениваются в реальном времени, а контрольные процедуры адаптируются автоматически на основе поступающих данных. Это позволяет организации не просто защищаться от угроз, но и смелее принимать на себя оправданные риски для инноваций и роста, обладая надежным механизмом их контроля. Будущее эффективного корпоративного управления однозначно лежит на пути этой интеграции.

Заключение

Риск-ориентированный анализ бизнес-процессов и разработка на его основе контрольных процедур формируют неразрывный и цикличный управленческий контур. Этот подход трансформирует управление рисками из периодической, часто формальной активности в непрерывный процесс, встроенный в ткань ежедневных операций компании. Фокус смещается с борьбы с последствиями на предупреждение причин возможных сбоев, что является признаком зрелого корпоративного управления.

Эффективность внедрения данной методологии зависит от нескольких критических факторов. Во-первых, необходима активная поддержка и вовлеченность высшего руководства, которое задает тон и «аппетит» к риску для всей организации. Во-вторых, требуется четкое распределение ответственности, где владельцы бизнес-процессов несут прямую ответственность за управление связанными с ними рисками и работу контрольных процедур. В-третьих, важна интеграция риск-ориентированного мышления в корпоративную культуру, когда каждый сотрудник осознает свою роль в управлении рисками.

Перспективой развития является дальнейшая автоматизация процессов риск-менеджмента. Использование специализированных GRC-платформ (Governance, Risk Management, Compliance) позволяет автоматизировать сбор данных, мониторинг контрольных процедур в реальном времени, генерацию отчетов и моделирование сценариев. Это повышает оперативность реакции, снижает административную нагрузку и обеспечивает прозрачность системы для всех заинтересованных сторон, выводя управление корпоративными рисками на качественно новый уровень.

Источники:

1. ГОСТ Р 58771-2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска. – Введ. 2020-03-01. – Москва : Стандартинформ, 2020. – IV, 30 с.
2. Контрольная процедура: что это? 5 видов, 10+ примеров и 7 шагов внедрения [Электронный ресурс] // ELMA365. – URL: https://elma365.com/ru/baza-znaniy/kontrolnaya-protsedura/ (дата обращения: 23.01.2026).
3. How to Conduct Process-Based Risk Analysis? [Электронный ресурс] // Aptien. – 2025. – August 19. – URL: https://aptien.com/en/kb/articles/how-to-conduct-process-based-risk-assessment (дата обращения: 23.01.2026).
4. What is Enterprise Risk Management (ERM)? [Электронный ресурс] // DNV. – URL: https://www.dnv.com/assurance/articles/what-is-enterprise-risk-management/ (дата обращения: 23.01.2026).
5. Литвинов Е. Процесс управления рисками: требования стандартов и реальность [Электронный ресурс] // Журнал «Риск-менеджмент. Практика». – 2020. – № 2. – URL: https://risk-practice.ru/magazine/115/proczess-upravleniya-riskami-trebovan/ (дата обращения: 23.01.2026).
6. How to Spot Risks and Keep Work on Track [Электронный ресурс] // Aclaimant. – URL: https://www.aclaimant.com/blog/process-risk-management-guide (дата обращения: 23.01.2026).
7. Villanueva E. Risk Management 101: Process, Examples, Strategies [Электронный ресурс] // AuditBoard. – 2023. – August 16. – URL: https://auditboard.com/blog/risk-management-101 (дата обращения: 23.01.2026).
8. Управление рисками на производственном предприятии: требования ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Рекомендации по интеграции Стандарта в бизнес-процессы предприятия [Электронный ресурс] // Бизнес-8. Школа «Антей». – 2023. – URL: https://treningi-seminary.ru/seminars/2746-seminar-upravlenie-riskami-na-proizvodstvennom-predprijatii-trebovanija-gost-r-iso-31000-2019-menedzhment-riska-principy-i-rukovodstvo-rekomendacii-po-integracii-standarta-v-biznes-processy.html (дата обращения: 23.01.2026).
9. Как управлять корпоративными рисками и предотвращать убытки [Электронный ресурс] // VK Tech. – 2024. – 22 июля. – URL: https://tech.vk.com/blog/kak-upravlyat-korporativnymi-riskami-i-predotvrashchat-ubytki/ (дата обращения: 23.01.2026).
10. The Ultimate Guide to Enterprise Risk Management (ERM) [Электронный ресурс] // Hyperproof. – URL: https://hyperproof.io/resource/the-ultimate-guide-to-enterprise-risk-management/ (дата обращения: 23.01.2026).

Г.В. Высоцкая – к.э.н., доцент кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия, galas1@mail.ru,

G.V. Vysotskaya – candidate of economic sciences, associated professor of the department of economics of entrepreneurship and logistics, Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS A STRATEGIC TOOL FOR TRANSFORMING THE ACTIVITIES OF MODERN ORGANIZATIONS

Аннотация. В статье исследуется реинжиниринг бизнес-процессов как стратегический инструмент радикальной трансформации деятельности современных организаций в условиях нарастающей турбулентности внешней среды, цифровизации экономики и усиления конкурентной борьбы на отраслевых рынках. Обосновывается объективная необходимость перехода от функционально-иерархических структур к процессно-ориентированным моделям управления. Особое место в работе занимает выявление критических факторов успеха и системных рисков определяющих высокую долю неудач при реализации проектов реинжиниринга бизнес-процессов. Практическая значимость исследования заключается в систематизации и структурировании теоретико-методологического аппарата реинжиниринга бизнес-процессов, что позволяет сформировать комплексное представление о возможностях, ограничениях и условиях эффективного применения реинжиниринга как инструмента кардинального обновления бизнеса, обеспечивающего достижение устойчивых конкурентных преимуществ в условиях современной экономической реальности.

Abstract. This article examines business process reengineering as a strategic instrument for the radical transformation of modern organizations amidst increasing environmental turbulence, the digitalization of the economy, and intensifying competition. It substantiates the objective necessity of transitioning from functional-hierarchical structures to process-oriented management models. A special focus of the work is the identification of critical success factors and systemic risks that determine the high failure rate in the implementation of business process reengineering projects. The practical significance of the research lies in the systematization and structuring of the theoretical and methodological framework of BPR. This allows for the formation of a comprehensive understanding of the opportunities, limitations, and conditions for the effective application of reengineering as a tool for fundamental business renewal, ensuring the achievement of sustainable competitive advantages in the context of the modern economic reality.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, процессно-ориентированное управление, трансформация организаций, моделирование бизнес-процессов, управление изменениями, оптимизация деятельности, организационное развитие.

Keywords: business process reengineering, process-oriented management, organizational transformation, business process modeling, change management, activity optimization, organizational development.

Введение

Динамика современных рынков, обусловленная цифровизацией, глобализацией и ужесточением конкуренции, предъявляет повышенные требования к адаптивности и эффективности коммерческих организаций. Традиционные методы постепенного улучшения зачастую неспособны обеспечить необходимый прорыв в производительности, особенно в условиях кризисных явлений или кардинальных изменений внешней среды. В этом контексте реинжиниринг бизнес-процессов, определяемый как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения скачкообразного улучшения ключевых показателей, становится стратегическим инструментом организационного развития.

Целью данного исследования является комплексный анализ теоретических основ и практических аспектов реинжиниринга бизнес-процессов, выявление условий его успешной реализации в современных коммерческих организациях.

Актуальность исследования реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента трансформации деятельности современных организаций обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов макроэкономического, технологического и управленческого характера. Во-первых, современная экономическая реальность характеризуется нарастающей турбулентностью внешней среды, проявляющейся в ускорении темпов научно-технического прогресса, сокращении жизненного цикла товаров и услуг, а также в усилении глобальной конкуренции, что требует от организаций способности к быстрой и радикальной адаптации. Во-вторых, цифровая трансформация экономики, проникающая во все сферы деятельности, создает как новые возможности для повышения эффективности (автоматизация, интеграция, большие данные), так и угрозы для компаний, сохраняющих устаревшие, преимущественно функционально-иерархические модели управления. В-третьих, статистика реализации проектов организационных изменений свидетельствует о высокой доле неудач (по различным оценкам, до 70%), что обусловлено не только техническими сложностями, но и недостаточной проработанностью теоретико-методологического аппарата, недооценкой роли человеческого фактора и системных рисков. В этих условиях систематизация знаний о реинжиниринге, выявление критических факторов его успешной реализации и ограничений применения приобретают не только академическую, но и практическую значимость, позволяя организациям минимизировать риски и достигать устойчивых конкурентных преимуществ.

Концептуальные основы реинжиниринга бизнес-процессов

Исторически управление организациями эволюционировало от жестких механистических (бюрократических) структур, основанных на принципах иерархии и функциональной специализации, в сторону более гибких и адаптивных форм. Линейно-функциональные, а затем дивизиональные и матричные структуры, хотя и решали задачи управления в индустриальную эпоху, продемонстрировали свою ограниченность в условиях информационной экономики. Их характерные недостатки заключались в размывании ответственности за конечный результат, росте числа неэффективных горизонтальных согласований, замедлении процессов принятия решений и слабая ориентация на клиента.

Ответом на эти вызовы стало становление процессного подхода, который рассматривает организацию не как набор функций или отделов, а как систему взаимосвязанных бизнес-процессов, нацеленных на создание ценности для потребителя. В отличие от функционального управления, где контроль осуществляется за исполнением

инструкций, процессное управление фокусируется на контроле результата на границах процесса, делегируя исполнителю полномочия по выбору оптимальных технологий достижения цели. Это позволило существенно увеличить норму управляемости, сократить избыточные операции и сформировать эффективную систему мотивации, привязанную к итоговым показателям.

Именно на базе процессного подхода сформировалась концепция реинжиниринга, предложенная М. Хаммером и Дж. Чампи. Они определили реинжиниринг бизнес-процессов через четыре ключевых атрибута:

1. Фундаментальность – поиск ответов на коренные вопросы: «Что должно делать предприятие?» и «Почему это делается именно так?».
2. Радикальность – отбрасывание устаревших структур и процедур и создание принципиально новых способов работы.
3. «Взрывной» эффект улучшений – ориентация не на постепенные незначительные улучшения, а на улучшение ключевых показателей в разы.
4. Ориентация на процессы – перепроектирование сквозных цепочек создания ценности, а не отдельных функций [3].

Реинжиниринг бизнес процессов – это особый подход к реформированию деятельности организации, который заключается в фундаментальном перепроектировании рабочих процессов в организации, с целью улучшения ключевых показателей, сокращения издержек и в конечном итоге роста прибыли компании. Реинжиниринг не подразумевает регулярного небольшого изменения в процессах с целью постоянного роста эффективности, под реинжинирингом процессов понимают масштабное изменение системы работы организации, которое должно привести к существенному, прорывному росту показателей [1].

Реинжиниринг бизнес-процессов – методология, разработанная для проведения совершенствования бизнес-процессов организации, предприятия, а также сам процесс проведения такого совершенствования. На современном этапе развития технологий, в том числе и цифровых, реинжиниринг бизнес-процессов предполагает анализ и развитие перспективных подходов, методов и средств повышения эффективности цифровой трансформации предприятий на основе современных интеллектуальных технологий, управления рисками, BPM-средств управления бизнес-процессами, сервисно-ориентированных архитектур и управления знаниями [2]. Под реинжинирингом понимается «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в наиболее важных показателях их деятельности – стоимость, качество и темпы» [5].

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой не эволюционный, а революционный метод преобразования организации, нацеленный на преодоление её инерционности и достижение устойчивого конкурентного преимущества.

К объективным причинам, стимулирующим интерес к реинжинирингу бизнес-процессов, можно отнести:

1. Прогресс в области информационных технологий, создающий инструментальную базу для новых форм организации труда и использования информации.
2. Рост уровня конкуренции и индивидуализацию потребительского спроса.
3. Ускорение научно-технического прогресса, сокращающего жизненный цикл продукции.
4. Исчерпание эффективности от простого наращивания численности персонала и инвестиций в автоматизацию устаревших процессов.

С точки зрения внутренней мотивации, к реинжинирингу обращаются компании трех типов:

− находящиеся в кризисной ситуации (испытывающие падение продаж, убыточность и отток клиентов);
− предвидящие будущие угрозы при текущей стабильности;
− лидеры рынка, стремящиеся создать непреодолимый разрыв с конкурентами

Важно отличать реинжиниринг от смежных понятий. Реинжиниринг – это не автоматизация существующих процедур, не реструктуризация, не переход к плоской иерархии и не программа непрерывного улучшения качества. В отличие от тотального управления качеством, которое работает в рамках заданных процессов, реинжиниринг эти процессы устраняет и заменяет принципиально новыми. В отличие от реструктуризации, нацеленной на сокращение масштабов деятельности, реинжиниринг бизнес-процессов ставит задачу достижения большего результата меньшими силами.

Любой проект реинжиниринга начинается с корректного выделения и описания бизнес-процессов.

Бизнес-процесс – это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей. Главная идея заключается в том, что любой бизнес-процесс имеет потребителя внутреннего или внешнего. Опираясь на это определение, можно все действия внутри организации (компании) рассматривать либо как бизнес-процесс, либо как его часть [4].

В организации принято выделять три ключевых категории процессов:

1. Основные (клиентоориентированные) процессы, которые создают прямую потребительскую ценность и генерируют основной доход (например, разработка продукта, производство, логистика, продажи и послепродажное обслуживание).
2. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы, предназначенные для поддержки инфраструктуры и ресурсного обеспечения основных процессов (финансовое и административное обеспечение, ИТ-поддержка,

управление персоналом).

3. Процессы управления, охватывающие функции стратегического планирования, контроля, анализа и совершенствования деятельности организации в целом.

Для описания процессов используются методы моделирования, под которым понимается создание упрощенного, но адекватного представления реальных действий, позволяющего анализировать деятельность организации и достигнутые результаты, оптимизировать происходящие процессы в организации, способствующие достижению запланированных показателей и результатов, реорганизовывать деятельность с целью достижения показателей и результатов, которые в разы выше запланированных. Ключевыми принципами моделирования, которые используются при описании процессов являются декомпозиция, сфокусированность на ключевых аспектах, документирование, непротиворечивость и полнота.

Принцип декомпозиции является основополагающим и заключается в возможности представления любого, сколь угодно сложного процесса в виде иерархически упорядоченной совокупности составляющих его элементов – подпроцессов, функций, операций и элементарных действий. Данный принцип позволяет последовательно детализировать описание деятельности, переходя от общего к частному, что обеспечивает структурированность, обозримость и управляемость модели, а также возможность выявления проблем на различных уровнях управления.

Принцип сфокусированности на ключевых аспектах диктует необходимость сознательного отвлечения от второстепенных, несущественных для целей конкретного исследования характеристик и параметров процесса с целью концентрации на его ключевых аспектах. Поскольку любая модель является упрощенным отражением реальности, данный принцип позволяет избежать избыточной детализации, ведущей к усложнению модели, росту трудоемкости ее построения и «размыванию» значимой информации, удерживая фокус анализа на тех элементах и связях, которые в наибольшей степени влияют на эффективность и результативность процесса.

Принцип документирования предполагает формализованную фиксацию всех элементов, входящих в состав моделируемого процесса, с использованием унифицированных обозначений и носителей информации. Это подразумевает не только графическое изображение последовательности операций, но и строгое описание входов и выходов каждой функции, используемых ресурсов, задействованных механизмов, регламентирующей документации и иных атрибутов. Соблюдение данного принципа превращает модель из наглядной схемы в полноценный управленческий документ, пригодный для анализа, регламентации, сертификации (например, по стандартам ISO) и последующей оптимизации.

Принцип непротиворечивости требует, чтобы все элементы модели, а также связи и отношения между ними имели однозначную трактовку и не содержали логических конфликтов или противоречий. В рамках единой модели и в иерархии связанных моделей (например, при переходе между уровнями декомпозиции) наименования функций, входов, выходов и других объектов должны быть согласованы, а потоки информации и материалов – прослеживаемы. Нарушение этого принципа ведет к неоднозначности интерпретации процесса различными участниками и делает модель непригодной для принятия управленческих решений.

Принцип полноты и достаточности определяет, что в модель должны быть включены все элементы, существенные для достижения поставленных целей моделирования и обеспечивающие адекватное представление о ходе и результатах процесса. При этом, руководствуясь принципом сфокусированности, важно не стремиться к отражению абсолютно всех деталей (что недостижимо и нецелесообразно), а определить тот минимально необходимый и одновременно достаточный набор характеристик, который позволяет с требуемой степенью точности описать процесс, выявить его «узкие места» и наметить пути совершенствования.

В совокупности данные принципы позволяющую создавать не просто формальные схемы, а действенные инструменты анализа и проектирования, на которых, в свою очередь, базируются как текущее управление процессами, так и кардинальные преобразования, включая реинжиниринг бизнес-процессов.

Реализация реинжиниринга представляет собой сложный инновационный проект, который можно структурировать в шесть последовательных этапов.

На первом этапе происходит планирование и инициация проекта, в рамках которой осуществляется диагностика потребности в изменениях, формулируются стратегические цели, производится выбор процессов-кандидатов на реинжиниринг, формируется команда проекта во главе с авторитетным лидером и обеспечивается публичная поддержка со стороны топ-менеджмента организации.

На втором этапе проводится исследование и анализ, цель которого ответить на вопрос «Как есть», т.е. отразить текущее состояние деятельности организации. Документируется текущее состояние процессов, выявляются «узкие места», проводятся интервью с клиентами и сотрудниками, осуществляется бенчмаркинг и анализ рынка с использованием методов SWOT, PEST, SNW-анализа.

На третьем этапе происходит проектирование новой модели «Как должно быть». На основе результатов анализа генерируются инновационные идеи, разрабатываются альтернативные концепции нового процесса, осуществляется их предварительное моделирование и оценка.

Четвертый этап предусматривает утверждение спроектированной новой модели «Как должно быть». Проводится детальный анализ затрат и выгод, оценивается организационное и кадровое влияние, подготавливается и защищается официальное бизнес-обоснование проекта перед руководством.

На пятом этапе происходит внедрение новой модели. Этап включает детальное проектирование, разработку поддерживающих систем (в т.ч. ИТ), пилотное тестирование, массовое обучение персонала и поэтапный

запуск новых процессов.

Шестой этап направлен на мониторинг и непрерывное совершенствование. После внедрения отслеживаются достигнутые показатели, проводится корректировка и запускается цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) для постоянного улучшения обновленного процесса.

Данный алгоритм, предложенный У. Шухартом и впоследствии популяризированный Э. Демингом, представляет собой универсальный методический инструмент, обеспечивающий системный подход к решению проблем и повышению эффективности деятельности организации.

Целеполагание и проектирование (Plan). Начальная фаза цикла предполагает проведение тщательного анализа исходной ситуации, сбор и обработку релевантных данных, а также формулирование измеримых целей, достижение которых призвано обеспечить планируемое улучшение. Исходя из желаемого результата, разрабатывается детализированный план действий, который должен отвечать критериям конкретности, реалистичности и верифицируемости. План в обязательном порядке включает перечень необходимых операций, временные рамки их реализации и способы оценки промежуточных и итоговых результатов. Например, в качестве цели может быть установлено увеличение объема продаж на пятнадцать процентов по итогам годового периода, где инструментом достижения выступает активизация рекламной кампании, а метрикой эффективности – количественный учет совершенных транзакций. При постановке целей целесообразно руководствоваться известными критериями SMART, обеспечивающими их однозначную интерпретацию и контролируемость.

Реализация запланированных мероприятий (Do). Данная стадия представляет собой практическую реализацию разработанного плана. В тех случаях, когда на предшествующем этапе было сформулировано несколько альтернативных стратегий, их апробация осуществляется последовательно: первоначально тестируется одна версия, а при последующих итерациях цикла – остальные. Особого внимания заслуживает ситуация, когда планируемые преобразования носят масштабный характер. В подобных обстоятельствах методология рекомендует ограничить внедрение небольшим фрагментом производственной системы или отдельным структурным подразделением. Так, при переходе на новую систему оплаты труда, основанную на ключевых показателях эффективности (KPI), рациональным представляется первоначальное внедрение данной модели в рамках одного отдела (например, отдела продаж) для оценки ее работоспособности, и лишь при получении положительных результатов – последующее тиражирование на иные подразделения организации.

Верификация и анализ полученных результатов (Check). На данной стадии производится сопоставление фактически достигнутых показателей с плановыми значениями, зафиксированными на первом этапе. Осуществляется всесторонний анализ выявленных расхождений: идентифицируются области, где запланированные результаты были достигнуты или превзойдены, а также фиксируются случаи недостижения целей с последующим выявлением причин возникших отклонений. По итогам проверки формулируются выводы и обобщается полученный опыт, который в некоторых интерпретациях цикла (в частности, в версии PDSA, где S обозначает Study – «Изучай») рассматривается как самостоятельный этап осмысления. Любой результат, будь то успех или неудача, рассматривается как ценный материал для последующего анализа и совершенствования.

Корректировка и масштабирование (Act). Завершающая фаза цикла предполагает принятие решений, основанных на результатах предшествующей проверки. В случае подтверждения эффективности реализованных мероприятий осуществляется их закрепление в практике работы организации, возможно, с последующим масштабированием на более широкую область деятельности. Если же ожидаемого улучшения достичь не удалось, цикл возобновляется с внесением соответствующих корректив: подвергается проверке альтернативная гипотеза, разрабатывается новый план действий или уточняются ранее использованные методы. Принципиальной особенностью цикла PDCA является его итеративность, предполагающая непрерывное повторение описанной последовательности действий, что обеспечивает поступательное движение организации к поставленным целям и постоянное повышение эффективности ее функционирования.

Современные задачи реинжиниринга бизнес-процессов включают в себя объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации [2].

В зависимости от глубины преобразований и готовности организации к изменениям, на практике при реинжиниринге бизнес-процессов применяются три основных подхода:

1. Подход «С чистого листа», который предполагает проектирование идеальной модели бизнеса без оглядки на текущие ограничения и структуры. Характеризуется высокой скоростью разработки, но сопряжен с риском утопичности модели и максимальным сопротивлением персонала на этапе внедрения.

2. Подход, основанный на реинжиниринге системы принятия решений. Концентрируется на перепроектировании процессов принятия ключевых управленческих решений, что позволяет сохранить преемственность в технологических аспектах. Является менее конфликтным, но требует высокой квалификации проектной команды в области управления.

3. Подход, основанный на детальном анализе. Включает глубокую диагностику всех аспектов текущей деятельности с последующим выборочным реинжинирингом наиболее проблемных процессов. Это наиболее длительный и ресурсоемкий путь, однако он обеспечивает высокую реалистичность и обоснованность изменений, а также позволяет учесть интересы различных структурных подразделений.

К основным рискам, которые могут привести к неудачам при реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов относятся:

– подмена реинжиниринга частичными улучшениями или простой автоматизацией;

– отсутствие системного подхода, когда перепроектированию подвергаются только процессы, а организационная структура, системы управления и корпоративная культура остаются неизменными;

– недостаточная вовлечённость и поддержка высшего руководства;

– сопротивление персонала изменениям, обусловленное страхом, непониманием или отсутствием мотивации;

– недостаточное ресурсное обеспечение (время, бюджет, лучшие кадры);

– формальное документирование, не отражающее реальную деятельность.

Условиями успеха, напротив, являются: ясное стратегическое видение, лидерство первого лица, создание мотивированной и компетентной команды, активные коммуникации, адекватное ресурсное обеспечение и интеграция современных информационных технологий как катализатора изменений.

Заключение

Реинжиниринг бизнес-процессов остается одной из самых мощных и востребованных концепций современного менеджмента в условиях турбулентной внешней среды. Его эффективность обусловлена радикальным, процессоориентированным подходом, нацеленным не на косметические улучшения, а на пересмотр основ деятельности организации для достижения прорывных результатов.

Успешная реализация реинжиниринга бизнес-процессов требует понимания организационной динамики, умения управлять изменениями и преодолевать сопротивление. Это комплексный проект, затрагивающий стратегию, процессы, структуру, персонал и информационные системы компании.

Дальнейшее развитие концепции связано с интеграцией реинжиниринга бизнес-процессов в более широкий контекст управления бизнес-системами, цифровой трансформации и agile-подходов, что открывает новые возможности для создания гибких, клиентоцентричных и высокоэффективных организаций будущего.

Источники:

1. Балашов Н.А. Сущность и методы реинжиниринга бизнес-процессов // Бизнесобразование в экономике знаний. – 2021. – № 1. – С. 7-10.
2. Вахромеева М. П. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие / М. П. Вахромеева, И. Ю. Куликова, Н. В. Муравьева ; Владим. гос. ун-т им. А. Г и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. – 192 с.
3. Сорокин А. В. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов очного и заочного отделений экономических направлений / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2014. – 77 с.
4. Чулкова Г.В. Организация бизнес-процессов: учебное пособие / [сост. Г.В. Чулкова]. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2022. - 114 с.
5. Яблочников Е.И, Молочник В.И., Фомина Ю.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства / Учебное пособие – СПб: СПбГУИТМО, 2008. – 152 с.

С.Ю. Гасникова – канд. культурологии, доцент, Нижневартовский государственный университет, Нижневартовск, ХМАО-Югра, Россия, svetlanagasnikova@mail.ru,

S.Yu. Gasnikova – candidate of cultural studies, associate professor, Nizhnevartovsk state university, Nizhnevartovsk, KHMAO-Yugra, Russia;

А.А. Щемелинин – магистр гуманитарного факультета, Нижневартовский государственный университет, Нижневартовск, ХМАО-Югра, Россия, vespa4o18@gmail.com,

A.A. Shchemelinin – master of the faculty of humanities, Nizhnevartovsk state university, Nizhnevartovsk, KHMAO-Yugra, Russia.

ПРИМЕНЕНИЕ АДАПТИВНОГО КОЭФФИЦИЕНТА ПЕРЕСЧЕТА ЯВОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ В СПИСОЧНУЮ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ВОЗРАСТАЮЩИХ РИСКАХ

APPLICATION OF AN ADAPTIVE COEFFICIENT FOR CONVERTING APPEARANCE NUMBER TO LIST NUMBER IN STAFF PLANNING IN CONDITIONS OF AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT AND INCREASING RISKS

Аннотация. В статье рассматривается проблема недостаточной адаптивности классических методик расчёта списочной численности персонала в современных условиях нестабильной внешней среды. Предмет исследования – процесс кадрового планирования с использованием адаптивного коэффициента пересчёта явочной численности в списочную. Цель работы – разработка инновационной модели адаптивного коэффициента для повышения точности кадрового планирования. Методология исследования базируется на PEST-анализе и балльно-шкальном методе оценки внешних факторов влияния. В ходе исследования проведён анализ традиционных методов расчёта численности персонала, выявлены их основные недостатки. Разработана концептуальная модель адаптивного коэффициента, учитывающего динамику внешней среды и ключевые риски. Результаты исследования демонстрируют эффективность предложенного подхода на примере нефтегазодобывающего предприятия. Внедрение адаптивного коэффициента позволяет оптимизировать затраты на персонал при сохранении производственной эффективности. Область применения результатов охватывает промышленные предприятия, функционирующие в условиях высокой внешней неопределённости. Выводы подтверждают целесообразность перехода от статичных нормативов к адаптивной модели кадрового планирования, что способствует снижению экономических рисков и повышению устойчивости бизнеса.

Abstract. The article addresses the issue of insufficient adaptability of traditional methods for calculating the payroll headcount in today's unstable external environment. The subject of the study is the workforce planning process that uses an adaptive coefficient for converting attendance-based headcount into payroll headcount. The aim of the work is to develop an innovative model of an adaptive coefficient to improve the accuracy of workforce planning. The research methodology is based on PEST analysis and a scoring-scale method for assessing external influencing factors. During the study, the authors analysed traditional methods of workforce headcount calculation and identified their key shortcomings. A conceptual model of an adaptive coefficient has been developed – one that takes into account the dynamics of the external environment and key risks. The research results demonstrate the effectiveness of the proposed approach using the example of an oil and gas production enterprise. Implementing the adaptive coefficient makes it possible to optimise personnel costs while maintaining production efficiency. The scope of application for the results covers industrial enterprises operating under conditions of high external uncertainty. The conclusions confirm the feasibility of transitioning from static standards to an adaptive workforce planning model, which helps reduce economic risks and improve business resilience.

Ключевые слова: адаптивный коэффициент пересчёта, численность персонала, PEST-анализ, кадровое планирование, внешняя среда организации, риски оттока персонала, балльно-шкальный метод, оптимизация затрат на персонал, динамическое нормирование численности, управление персоналом, производственная эффективность, кадровый резерв, планирование ресурсов, экономическая устойчивость.

Keywords: adaptive conversion coefficient, workforce headcount, PEST analysis, workforce planning, organisational external environment, staff turnover risks, scoring-scale method, personnel cost optimisation, dynamic headcount standardisation, personnel management, production efficiency, personnel reserve, resource planning, economic sustainability.

Введение

На современном этапе развития управленческой науки особую актуальность приобретает задача интеграции принципов адаптивности в традиционные методики планирования. Расчёт списочной численности персонала – один из наиболее консервативных процессов, где до сих пор доминируют статичные модели, разработанные в середине XX века. Как пример можно привести рекомендации по определению штатной численности работников бюджетных организаций на основе нормативов по труду, подготовленных с учетом обобщения опыта применения нормативных материалов по труду многоцелевого назначения [1]. Внедрение адаптивного коэффициента пересчёта, способного учитывать текущие риски в реальном времени, представляет собой инновационный подход, который может стать основой для модернизации всей системы кадрового планирования на предприятиях.

В условиях интенсификации процессов глобализации и становления многополярной системы международных отношений наблюдается устойчивая тенденция к дестабилизации макросреды функционирования современных организаций. Динамичная внешняя среда является предметом определенных изменений, которые иногда очень трудно предвидеть [2]. Она приобретает комплексный характер, и охватывают ключевые сферы общественной жизни: политическую, экономическую, социальную и технологическую.

Адаптация к динамической внешней среде является задачей стратегического анализа конкурентоспособности глубокого изучения обеспечивающих ее факторов [3].

Среди наиболее значимых дестабилизирующих факторов следует выделить: циклические экономические кризисы; трансформацию нормативно-правового регулирования отраслей; миграционные процессы различной направленности; ускоренное внедрение технологических инноваций. Указанные факторы оказывают существенное влияние на состояние кадрового потенциала организаций. В частности, они способны провоцировать рост доли неявок на работу по причинам, не зависящим от воли работодателя, увеличение масштабов оттока персонала, обострение проблем, связанных с дефицитом квалифицированных кадров, повышение уровня текучести персонала.

К числу критических причин выбытия сотрудников относятся: мобилизационные мероприятия, эмиграционные потоки, эпидемиологические факторы (рост заболеваемости), дисбалансы на рынке труда, обусловленные структурными сдвигами в экономике [4].

Для количественной верификации указанных тенденций в таблице 1 представлены статистические данные,

характеризующие динамику факторов, способствующих оттоку персонала, за период 2020-2025 гг. Источниками информации послужили официальные публикации Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Министерства обороны РФ, Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), а также материалы профильных аналитических агентств, прошедшие экспертную верификацию.

Таблица 1 – Статистика по внешним угрозам для укомплектованности персонала организации

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Заболеваемость (общая)	Рост по большинству классов болезней; первичная заболеваемость стабильна	Снижение в 2020 г. (кроме болезней органов дыхания)	9 эпидемических волн COVID-19, 4 межэпидемических периода	Продолжение динамики эпидемий и межэпидемий	Возвращение к допандемийным показателям в детской заболеваемости (222 случая на 100 детей)	Сохранение сезонного характера COVID-19
Эмиграция	По данным ООН на 2020 г., за границей проживало около 10,65 млн выходцев из России	Пик эмиграционных настроений после начала СВО не зафиксирован; в 2021 г. о желании уехать заявляли 16-17% респондентов	Пик эмиграции в конце 2022 г. (около 700 тыс. человек после объявления мобилизации)	Снижение эмиграционных настроений; доля желающих уехать сократилась	Доля желающих эмигрировать снизилась до 5% (исторический минимум за 30 лет)	Стабильно низкая доля желающих уехать
Трудности на рынке труда	Уровень безработицы постепенно снижался	Пандемия повлияла на доступность плановой медпомощи, что отразилось на выявляемости заболеваний	Дефицит кадров из-за мобилизации, оттока специалистов и ужесточения миграционной политики	Рекордно низкая безработица (около 2,3%), но острый дефицит персонала во всех отраслях	Сохранение дефицита кадров; рост зарплат квалифицированных рабочих	Дефицит сохраняется; среднее значение hh.индекса – 6 резюме на вакансию
Мобилизация	-	-	Частичная мобилизация объявлена 21 сентября 2022 г.; по данным Минобороны, призвано 302 503 человека	Нет новой волны мобилизации; акцент на набор добровольцев и контрактников	Нет новой волны мобилизации; продолжается набор контрактников	Нет новой волны мобилизации; продолжается набор контрактников

Нехватка персонала, вызванная данными факторами, осложняет деятельность организации и создает помехи для выполнения производственных целей и задач, что как следствие снижает конкурентоспособность организации.

В условиях существующего дефицита квалифицированных специалистов, огромного количества незаполненных вакансий, отток персонала, вызванный внешними факторами, образует катастрофическую проблему для организационного строительства и планирования численности организации.

На текущий момент организации придерживаются традиционных методов расчета численности [5]:

1. Метод расчета по нормам времени (используется для определения численности рабочих, выполняющих операций с установленной трудоемкостью, где количество необходимых работников рассчитывается на основе общего объема работ и времени, отводимого на выполнение единицы работы);
2. Метод расчета по нормам выработки (подходит для работ, где установлена норма выработки – сколько продукции работник должен произвести за единицу времени, где численность обратно пропорциональна норме выработки);
3. Метод штатных расчётов по подвижным нормам или штатному расписанию (основан на типовых штатных нормативах, утвержденных отраслевыми ведомствами или разработанных внутри компании, где численность определяется по заранее установленному соотношению между количеством работников и каким-либо параметром).

Преимущества и недостатки традиционных методов расчета численности представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки традиционных методов расчета численности [6]

Преимущества	**Недостатки**
Простота применения	Не учитывают динамику внешней среды и анализ рисков, вызванных этой динамикой.
Основаны на нормативной базе	Существует риск устаревания при быстрых изменениях в бизнесе

Общей чертой рассматриваемых методов является использование коэффициента пересчёта явочной численности в списочную.

Коэффициент перевода явочной численности в списочную – это показатель, который учитывает временные отсутствия работников и позволяет рассчитать общую списочную численность на основе явочной. Рассчитывается как отношение номинального фонда рабочего времени к фактическому фонду рабочего времени или числу рабочих дней [7].

$$К_я = \frac{ФРВ_{ном}}{ФРВ_{факт}} \quad (1)$$

Применение данного показателя заключается:

– в определении необходимой численности: позволяет определить, сколько работников нужно нанять, чтобы обеспечить бесперебойную работу, учитывая, что часть сотрудников будет отсутствовать;

– в планировании персонала: используется для планирования штатной численности предприятия;

– учету временных отсутствий: учитывает все виды невыходов на работу, такие как отпуска, больничные, командировки, а также выполнение государственных обязанностей.

Современная бизнес-среда отличается высокой степенью неопределённости и волатильностью ключевых

факторов влияния, что требует от организаций гибкости в стратегическом планировании [8]. Динамические изменения в политико‑правовой, экономической, социально‑демографической и технологической сферах порождают комплекс рисков, непосредственно затрагивающих операционную деятельность предприятий, в частности – стабильность явки персонала на рабочие места.

Эмпирически установлено, что внешние шоки и структурные сдвиги в макросреде провоцируют рост частоты и продолжительности случаев временной нетрудоспособности, увеличение доли вынужденных и внеплановых отпусков, простои производственных мощностей вследствие кадровых дефицитов, вынужденные увольнения или временную приостановку трудовых отношений по независящим от работодателя причинам [9].

Перечисленные явления приводят к дефициту рабочей силы на местах, что влечёт за собой снижение производительности труда, нарушение производственных графиков, рост операционных издержек, связанных с привлечением временных работников или сверхурочными работами [10].

С учетом вышеизложенных факторов становится актуальной модернизация методик планирования численности, за счет внедрения и использования адаптивного коэффициента пересчета явочной численности в списочную.

Основная часть

Сущность адаптивного коэффициента заключается в отказе от фиксированного номинального значения в пользу вариативной величины, корректируемой в реальном времени. Алгоритм его формирования включает проведение PEST-анализа, в ходе которого уровень риска суммируется на основе балльной системы и в зависимости от набранных баллов влияния внешней среды на процесс планирования персонала формируется шкала корректировки коэффициента.

Проведем PEST-анализ нефтегазодобывающего предприятия в Западной Сибири Российской Федерации (таблица 3).

Таблица 3 – Факторы внешней среды (PEST)

Факторы внешней среды	
Политические	**Экономические**
1.Государственное регулирование отрасли 2.Налоговая политика 3.Санкционные ограничения 4.Региональная политика 5.Международные соглашения 6.Проведение специальной военной операции	1.Колебания цен на нефть и газ 2.Инфляция и курс рубля 3.Доступность кредитов 4.Экономическая ситуация в стране и регионе 5.Конкуренция с другими странами-экспортерами
Факторы внешней среды	
Социальные	**Технологические**
1.Демографическая ситуация в регионе 2.Уровень жизни и социальная инфраструктура 3.Отношение общества к отрасли 4.Культурные и региональные особенности 5.Сезонный рост заболеваемости	1.Зависимость от импортных технологий 2.Необходимость цифровизации и автоматизации 3.Развитие альтернативных источников энергии 4.Инновации в области добычи и переработки 5.Кибербезопасность

Далее установим данным факторам степень угрозы, влияющей на процесс планирования численности персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Степень угрозы, влияющей на процесс планирования численности персонала

Фактор внешней среды	Краткая характеристика	Шкала оценки степени угрозы	
		Минимальная	Максимальная
1	2	3	4
Политические			
1.Государственное регулирование отрасли	В России нефтегазовый сектор сильно регулируется государством: это касается лицензирования, налогообложения, экологических стандартов и экспортных ограничений. Изменения в законодательстве могут существенно повлиять на условия работы предприятия.	-3	+3
2.Налоговая политика	Высокая налоговая нагрузка на нефтегазовые компании — характерная черта отрасли. Изменения ставок налогов, введение новых сборов или льгот могут изменить финансовые показатели предприятия.	-3	+3
3.Санкционные ограничения	Санкции против России могут ограничивать доступ к зарубежным технологиям, оборудованию и финансовым ресурсам, что затрудняет модернизацию производства и разработку новых месторождений.	-3	+3
4.Региональная политика	Решения властей Ханты-Мансийского автономного округа — Югры или других регионов Западной Сибири, где расположено предприятие, могут влиять на условия работы: например, в части инфраструктурного развития или экологических требований.	-3	+3
5.Международные соглашения	Участие России в ОПЕК+, соглашения по климату и другие международные договорённости могут влиять на квоты на добычу, цены на нефть и газ, а также на требования к снижению углеродного следа.	-3	+3
6.Проведение специальной военной операции	Текущая ситуация в мире приводит к оттоку персонала. Регулярно находятся люди, которые заключают контракт с МО РФ или выступают в роли добровольцев	-3	+3
Экономические			
1.Колебания цен на нефть и газ	Зависимость от мировых цен на энергоносители создаёт риски для финансовой стабильности предприятия.	-3	+3
2.Инфляция и курс рубля	Эти макроэкономические показатели влияют на себестоимость производства, стоимость импорта оборудования и экспортную выручку.	-3	+3
3.Доступность кредитов	Условия финансирования (ставки, лимиты) определяют возможности предприятия инвестировать в разработку новых месторождений, модернизацию оборудования и другие проекты.	-3	+3
4.Экономическая ситуация в стране и регионе	Рецессия или рост экономики влияют на внутренний спрос на энергоносители, а также на уровень инвестиций в отрасль.	-3	+3
5.Конкуренция с другими странами-экспортерами	Усиление конкуренции на мировом рынке может снизить долю рынка и доходы предприятия.	-3	+3

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Социальные			
1.Демографическая ситуация в регионе	Недостаток квалифицированных кадров в Западной Сибири может стать проблемой для предприятия. Важно учитывать уровень образования, миграционные тенденции и возрастную структуру населения.	-3	+3
2.Уровень жизни и социальная инфраструктура	Условия проживания в регионе влияют на привлечение и удержание сотрудников. Развитие социальной инфраструктуры (жильё, медицина, образование) может снизить текучесть кадров.	-3	+3
3.Отношение общества к отрасли	Экологические протесты и общественное давление в связи с воздействием добычи углеводородов на окружающую среду могут ограничивать деятельность предприятия.	-3	+3
4.Культурные и региональные особенности	Учёт местных традиций и менталитета важен для построения отношений с коренными народами и местными сообществами.	-3	+3
5.Рост заболеваемости	Регулярный рост вызванные сезонными заболеваниями увеличивает процент неявки персонала	-3	+3
Технологические			
1.Зависимость от импортных технологий	Ограниченный доступ к передовым зарубежным технологиям (из-за санкций или других причин) может замедлить модернизацию производства.	-3	+3
2.Необходимость цифровизации и автоматизации	Внедрение систем мониторинга, анализа данных и управления производственными процессами позволяет повысить эффективность добычи и снизить риски.	-3	+3
3.Развитие альтернативных источников энергии	Глобальный тренд на переход к «зелёной» энергетике может снизить спрос на углеводороды в долгосрочной перспективе.	-3	+3
4.Инновации в области добычи и переработки	Разработка и внедрение новых технологий (например, для работы в сложных климатических условиях или с трудноизвлекаемыми запасами) требуют значительных инвестиций, но могут обеспечить конкурентное преимущество.	-3	+3
5.Кибербезопасность	Защита производственных и управленческих систем от кибератак становится всё более актуальной задачей.	-3	+3

Величина адаптивного коэффициента пересчёта явочной численности в списочную устанавливается дифференцированно – на основании интегрального показателя риска, рассчитываемого как сумма баллов по релевантным факторам внешней среды. Для формализации зависимости между уровнем риска и значением коэффициента разрабатывается шкала адаптации, базирующаяся на балльной системе оценки (рисунок 1).

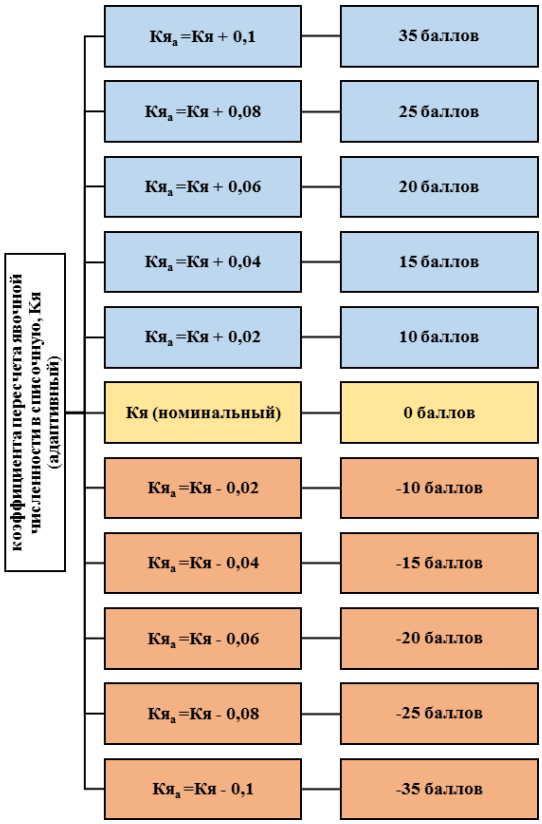


Рисунок 1 – Шкала адаптации коэффициента пересчета явочной численности в списочную

Для апробации выдвинутых тезисов смоделируем расчет на примере нефтегазодобывающего предприятия с условной численностью 463 чел., где $К_я = 1,2$. Проведем оценку факторов внешней среды за 2022 и 2025 год и просуммируем баллы (таблица 5).

На основе составленной таблицы коэффициент пересчета явочной численности в списочную составит:

$$К_{я_н} = 1,2$$
$$К_{я_{а_{2022}}} = 1,2 + 0,06 = 1,26 \quad (2)$$
$$К_{я_{а_{2025}}} = 1,2 - 0,02 = 1,18$$

Таблица 5 – оценка факторов внешней среды

Фактор внешней среды	Степень угрозы	
	2022	2025
Политические		
1.Государственное регулирование отрасли	+3	-3
2.Налоговая политика	0	0
3.Санкционные ограничения	-3	-3
4.Региональная политика	0	0
5.Международные соглашения	+3	-3
6.Проведение специальной военной операции	+3	+1
Экономические		
1.Колебания цен на нефть и газ	+3	-1
2.Инфляция и курс рубля	+3	-3
3.Доступность кредитов	+3	+3
4.Экономическая ситуация в стране и регионе	+3	0
5.Конкуренция с другими странами-экспортерами	-3	-3
Социальные		
1.Демографическая ситуация в регионе	+3	+1
2.Уровень жизни и социальная инфраструктура	+1	0
3.Отношение общества к отрасли	0	0
4.Культурные и региональные особенности	+3	0
5.Рост заболеваемости	+3	-1
Технологические		
1.Зависимость от импортных технологий	0	0
2.Необходимость цифровизации и автоматизации	0	-3
3.Развитие альтернативных источников энергии	0	0
4.Инновации в области добычи и переработки	0	0
5.Кибербезопасность	0	0
Итого	**22**	**-12**

Списочная численность:

$$\begin{aligned} Ч_{с_н} &= 463 \times 1{,}2 = 555 \text{ чел.} \\ Ч_{с_{2022}} &= 463 \times 1{,}26 = 583 \text{ чел.} \\ Ч_{с_{2025}} &= 463 \times 1{,}18 = 546 \text{ чел.} \end{aligned} \quad (3)$$

Корректировки коэффициента опираются на результаты PEST-анализа и отражают реальные внешние вызовы.

Рост коэффициента до 1,26 в 2022 году в основном обусловлен:

1) оттоком персонала из-за проведения специальной военной операции, что свидетельствует о необходимости резерва кадров;

2) дефицитом квалифицированных кадров в регионе;

3) ростом заболеваемости, что приводит к увеличению дней нетрудоспособности.

Снижение коэффициента до 1,18 к 2025 году объясняется:

1) адаптацией рынка труда ввиду стабилизации оттока персонала;

2) развитием цифровизации, которая снижает потребность ручного труда;

3) снижением показателей по заболеваемости.

Заключение

Рассматривая данный коэффициент с точки зрения экономической эффективности и управленческих выгод, то наблюдается:

1. Предотвращение простоев и срывов производства.

Без учета роста коэффициента в 2022 году предприятие сталкивается с дефицитом персонала. Данный дефицит приводит к простою оборудования, срыву сроков, штрафом по договорам. Экономический ущерб от выявленных проблем кратно превысит затраты на содержание дополнительного штата.

2. Оптимизация затрат в 2025 году.

Снижение коэффициента позволяет сократить списочную численность без потери эффективности производственных процессов. Возникает экономия по фонду оплаты труда, страховым взносам, в обучении и социальном пакете. Так, при средней зарплате в 100 тыс. руб. экономия составит:

$$\begin{aligned} Э_{2025} &= \left(Ч_{с_{2022}} - Ч_{с_{2025}}\right) \times 100\,000 \times 12 = (583 - 546) \times 100\,000 \times 12 \\ &= 37 \times 100\,000 \times 12 = 44{,}4 \text{ млн. руб.} \times 1{,}3 \text{ (страховые)} = 57{,}7 \text{ млн. руб.} \end{aligned} \quad (4)$$

3. Повышение точности планирования.

Адаптивный коэффициент делает штатное расписание гибким инструментом, а не формальностью и позволяет заранее закладывать резервы под риски (болезни, отток персонала) и высвобождать ресурсы при улучшении условий.

4. Соответствие стратегическим целям.

В 2022 году акцент делается на устойчивость за счет запаса кадров под риски. В 2025 году фокус смещается на эффективность (оптимизацию затрат).

На основании вышеизложенного в ходе исследования обоснована целесообразность применения адаптивного коэффициента пересчёта явочной численности в списочную как инструмента кадрового планирования, учитывающего динамику внешней среды. Методологической основой корректировки коэффициента выступил PEST‑анализ, позволивший систематизировать политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на потребность предприятия в персонале.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

1) подтверждена гипотеза о необходимости динамической корректировки нормативов численности под влиянием внешних факторов;

2) показана возможность интеграции PEST-анализа в систему кадрового планирования для повышения точности расчётов;

3) развит методический подход к определению списочной численности за счёт введения адаптивного коэффициента, отражающего реальные условия функционирования предприятия.

Практическая значимость результатов состоит:

− в предотвращении производственных рисков в 2022 г. за счёт формирования кадрового резерва, что снизило вероятность простоев и срывов обязательств;

− в оптимизации затрат к 2025 г. через сокращение списочной численности;

− в повышении гибкости управления персоналом за счёт перехода от статичных нормативов к адаптивной модели, реагирующей на изменения внешней среды.

Таким образом, применение адаптивного коэффициента пересчёта обеспечивает баланс между кадровой устойчивостью и экономической эффективностью, позволяет своевременно перераспределять ресурсы в ответ на внешние вызовы, выступает инструментом стратегического управления персоналом, напрямую влияющим на финансовые показатели предприятия.

Полученные результаты могут быть использованы в практике кадрового планирования нефтегазодобывающих и других промышленных предприятий, функционирующих в условиях высокой внешней неопределённости. Дальнейшие исследования целесообразно направить на детализацию весовых коэффициентов влияния отдельных PEST‑факторов и автоматизацию расчёта адаптивного коэффициента.

Источники:

1. Рекомендации по определению штатной численности работников бюджетных организаций на основе нормативов по труду: утв. Росздравом // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/ (дата обращения: 09.02.2026).
2. Сулейманова С. Разработка и принятие управленческих решений / С. Сулейманова // ЛитРес: электронная библиотека. – URL: https://www.litres.ru/book/s-suleymanova/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-16931254 / (дата обращения: 10.02.2026).
3. Отварухина Н.С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – М. Издательство Юрайт, 2026. – 463 с.
4. Труд и занятость в России 2024: статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210 (дата обращения: 05.02.2026).
5. Экономика труда и управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О.В. Кучмаевой. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 331 с.
6. Гончарова Н.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие / Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева: под общ. ред. Е.В. Зайцевой. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2021. – 162 с.
7. Расчёт списочной и явочной численности // Главкнига: информационно‑правовой портал. – URL: https://glavkniga.ru/situations/s503487 (дата обращения: 21.01.2026).
8. Проказина Н.В. Управление в условиях неопределенности: новые подходы к развитию управленческой культуры / Н.В. Проказина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – № 5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-v-usloviyah-neopredelennosti-novye-podhody-k-razvitiyu-upravlencheskoy-kultury (дата обращения: 07.02.2026).
9. Егоров П.А. Проблема кадрового дефицита в промышленности в контексте обеспечения экономической безопасности / П.А. Егоров, В.И. Волков // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 5 (154). – С. 112-117.
10. Смирнова Т.Л. Влияние структурных сдвигов на динамику производительности труда и заработной платы в России / Т. Л. Смирнова // Экономика труда. – 2020. – Том 7. – № 10. – С. 913-932. – DOI: 10.18334/et.7.10.110940.

А.А. Геворгян – аспирант кафедры «Инновационный и международный менеджмент», Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, agevorgyan@sfedu.ru,

A.A. Gevorgyan – postgraduate student, department of innovative and international management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia.

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ МЕГАПОЛИСА В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
HUMAN-CENTERED MANAGEMENT OF THE ECONOMIC SYSTEM OF A MEGAPOLIS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: A THEORETICAL-CONCEPTUAL ANALYSIS

Аннотация. Ориентация управления современной урбанизированной экосистемой на человека становится все более актуальной в условиях глобальной нестабильности и цифровой трансформации субъектов многоуровневой экономики. *Цель* исследования заключается в разработке человекоцентричной архитектуры цифрового управления урбанизированными системами «Smart City 5.0» и формировании интегрального динамического индекса благополучия в качестве целевой функции управления. *Методологические аспекты* сконцентрированы на развитии концепции «Умный город» через обоснование новой эволюционной стадии цифрового управления, интегрирующей принципы человекоцентричности, многоуровневой институциональной согласованности и алгоритмической адаптивности. *Научная новизна* результатов исследования заключается в системном обосновании процедуры интеграции человекоцентричной архитектуры цифрового управления с динамическим интегральным индексом благополучия, встроенным в алгоритмический контур принятия решений, обеспечивающей повышение обоснованности и результативности стратегических управленческих решений по сравнению со статическими «умными» алгоритмами. *Значимость результатов исследования* заключается в предоставлении ЛПР концептуально целостной и методологически обоснованной модели Smart City 5.0, обеспечивающей согласование технологических, институциональных и социально-экономических компонентов городской системы на основе формализованной целевой функции и динамического механизма её реализации. Важным преимуществом предложенной модели является соблюдение принципа человекоцентричности в управлении на основе учёта не только эффективности, но и справедливости распределения результатов.

Abstract. Focusing the management of a modern urban ecosystem on people is becoming increasingly relevant in the context of global instability and the digital transformation of multi-level economic entities. *The aim* of the study is to develop a human-centric architecture for digital management of urbanized systems “Smart City 5.0” and to form an integral dynamic index of well-being as a target management function. *The methodological aspects* focus on the development of the "Smart City" concept through the substantiation of a new evolutionary stage of digital governance, integrating the principles of human-centeredness, multi-level institutional coherence, and algorithmic adaptability. *The scientific novelty* of the research results lies in the systemic justification of the procedure for integrating a human-centric digital management architecture with a dynamic integral index of well-being, built into the algorithmic decision-making circuit, ensuring an increase in the validity and effectiveness of strategic management decisions compared to static “smart” algorithms. The significance of the study's results lies in providing decision makers with a conceptually coherent and methodologically sound Smart City 5.0 model that aligns the technological, institutional, and socioeconomic components of the urban system based on a formalized objective function and a dynamic mechanism for its implementation. A key advantage of the proposed model is its adherence to the principle of human-centered management, taking into account not only efficiency but also the fair distribution of results.

Ключевые слова: человекоцентричное управление, экономическая система мегаполиса, цифровизация, цифровое управление урбанизированными системами, концепция «Smart City 5.0», динамический интегральный индекс благополучия.

Keywords: human-centered management, metropolitan economic system, digitalization, digital management of urban systems, Smart City 5.0 concept, dynamic integral well-being index.

Введение

Цифровая трансформация социально-экономических систем в условиях ускоренной урбанизации радикально изменила характер функционирования городских территорий. Современный город представляет собой сложную многоуровневую социально-экономическую систему, в которой технологические, институциональные и поведенческие процессы находятся в постоянном взаимодействии [1-4]. В условиях высокой плотности населения, ресурсных ограничений и растущих требований к качеству городской среды именно эффективность управленческих решений становится ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности урбанизированных территорий [5-7].

Концепция «Умный город» сформировалась как теоретико-практический ответ на усложнение городской среды и первоначально развивалась в рамках технологически ориентированной парадигмы, предполагающей внедрение информационно-коммуникационных технологий в инфраструктурные и управленческие процессы [8]. В ранних исследованиях (Hollands, Caragliu и др.) акцент делался на цифровой инфраструктуре, сенсорных системах и оптимизации городских сервисов. Технологическая модернизация рассматривалась как универсальный инструмент повышения энергоэффективности, оптимизации транспортных потоков и рационализации использования ресурсов. Однако по мере накопления эмпирических данных стало очевидно, что цифровизация инфраструктуры сама по себе не обеспечивает системного улучшения параметров благополучия населения и не гарантирует устойчивости городской системы [9]. Работы, посвящённые критическому анализу «Smart City», указывают на риски технологического детерминизма, институциональной несогласованности и усиления социального неравенства при отсутствии целостной управленческой модели [10].

В последующем концепция «Умный город» эволюционировала в направлении интеграции принципов устойчивого развития, ESG-повестки и расширения участия граждан (quadruple helix, participatory governance) [11, 12]. В исследованиях последних лет подчёркивается необходимость перехода от «умной инфраструктуры» к «умному управлению» и от технологического внедрения к социально ориентированным результатам. Тем не менее, несмотря на усложнение теоретических конструкций, значительная часть существующих подходов сохраняет фрагментарный характер. Цифровые решения внедряются преимущественно на уровне отдельных отраслевых подсистем, тогда как стратегическая целевая функция развития города остаётся недостаточно формализованной.

Особое внимание в научной литературе уделяется индексам интеллектуальности и качества жизни, включая международные стандарты (например, ISO 37120) и различные рейтинговые методики [13]. Однако данные инструменты ориентированы главным образом на сравнительный анализ и фиксируют достигнутое состояние

системы. Они выполняют диагностическую функцию и не предполагают встроенности в алгоритмический контур принятия управленческих решений. В результате измерение показателей и стратегическое управление городом остаются институционально разобщёнными. В условиях активного внедрения технологий обработки больших данных, предиктивной аналитики и искусственного интеллекта формируются предпосылки для перехода к более сложным моделям цифрового управления, в которых показатели социально-экономического развития могут использоваться для оперативной корректировки управленческих решений. Однако в существующих исследованиях отсутствует концептуально завершённая модель, объединяющая человекоцентричную парадигму управления, формализованную целевую функцию благополучия и алгоритмический механизм её реализации [12, 14].

Таким образом, научный разрыв заключается в отсутствии интегрированной человекоцентричной архитектуры цифрового управления, в рамках которой качество жизни формализуется как измеримая целевая функция и динамически интегрируется в алгоритмический контур принятия решений на уровне города [8]. Преодоление данного разрыва предполагает выделение новой эволюционной стадии развития концепции «Умный город» – «Smart City 5.0». В отличие от предшествующих этапов, «Smart City 5.0» характеризуется переходом от технологически детерминированной логики к институционально и социально ориентированной архитектуре управления, в которой цифровые инструменты рассматриваются как средство достижения измеримых параметров благополучия населения, а не как самоцель развития [9].

Актуальность исследования определяется необходимостью формирования концептуально целостной и методологически обоснованной модели «Smart City 5.0», обеспечивающей согласование технологических, институциональных и социально-экономических компонентов городской системы на основе формализованной целевой функции и динамического механизма её реализации. Цель исследования заключается в разработке человекоцентричной архитектуры цифрового управления урбанизированными системами (Smart City 5.0) и формировании интегрального динамического индекса благополучия в качестве целевой функции управления.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии концепции «умного города» через обоснование новой эволюционной стадии цифрового управления, интегрирующей принципы человекоцентричности, многоуровневой институциональной согласованности и алгоритмической адаптивности. Практическая значимость определяется возможностью применения предложенной модели и интегрального индекса благополучия в системе стратегического и оперативного управления городами, а также в формировании региональной и муниципальной политики.

Гипотеза исследования состоит в том, что интеграция человекоцентричной архитектуры цифрового управления с динамическим интегральным индексом благополучия, встроенным в алгоритмический контур принятия решений, обеспечивает повышение обоснованности и результативности стратегических управленческих решений по сравнению со статическими моделями оценки «умных» городов.

Методология исследования

Методологические аспекты исследования сконцентрированы на развитии концепции «Smart City» от нацеленности на технологическую модернизацию к цифровым платформам, через обоснование новой эволюционной стадии цифрового управления, интегрирующей принципы человекоцентричности, многоуровневой институциональной согласованности и алгоритмической адаптивности. Решение проблемы построения динамического интегрального индекса благополучия базируется на эволюционно-инновационной теории развития экономических систем, а также на ресурсном подходе к его анализу, согласно которым «национальное благосостояние как совокупность материальных и нематериальных благ, являющихся продуктивным результатом многократного повторения воспроизводственных циклов, в «обществе неоэкономики» выступает в качестве интегрированного, базового ресурса инновационно-ориентированного развития экономики» [15].

Результаты

Концепция «Умный город» сформировалась в начале XXI века в рамках междисциплинарного взаимодействия урбанистики, экономики, теории управления и информационно-коммуникационных технологий. Одними из первых исследователей, систематизировавших феномен «Smart City», были Caragliu, Del Bo и Nijkamp, которые определили «умный город» как территорию, инвестирующую в человеческий и социальный капитал наряду с традиционной и современной инфраструктурой. В работах Hollands критически анализировалась тенденция технологического детерминизма и подчеркивалась необходимость более глубокой институциональной интерпретации цифровых процессов.

На раннем этапе (условно «Smart City 1.0») ключевым направлением являлась цифровизация инфраструктуры: внедрение сенсорных систем, автоматизация коммунального хозяйства, оптимизация транспортных потоков, цифровой мониторинг энергопотребления. Город рассматривался как объект технологической модернизации, а цифровые решения – как универсальный инструмент повышения эффективности.

Следующий этап («Smart City 2.0») характеризовался развитием интегрированных цифровых платформ и центров обработки данных. Исследования Mora и Deakin показали, что интеграция городских систем в единую цифровую экосистему способствует повышению управляемости городской среды, однако при отсутствии институциональной согласованности остаётся риск фрагментарного внедрения решений

На стадии «Smart City 3.0» усиливается акцент на участии граждан и развитии механизмов «participatory governance». Город начинает рассматриваться как социотехническая система, где человеческий капитал и социальная вовлечённость становятся важными элементами развития [9]. Однако в практической реализации цифровые инструменты нередко выполняют сервисную функцию и не трансформируют стратегическую архитектуру управления.

Современный этап («Smart City 4.0») связан с активным внедрением искусственного интеллекта, предиктивной аналитики и алгоритмических систем управления [16]. Алгоритмы позволяют оптимизировать отдельные процессы в режиме, близком к реальному времени. Тем не менее оптимизация осуществляется по локальным параметрам, без интеграции в формализованную систему целеполагания.

Параллельно с технологической эволюцией происходило включение принципов устойчивого развития и ESG-подхода в теорию «Smart City». В научной литературе подчёркивается необходимость баланса экономических, социальных и экологических параметров развития [11]. Стандартизация показателей качества городской среды получила развитие в рамках ISO 37120, устанавливающего систему индикаторов городских услуг и качества жизни [12].

Кроме того, активно развивается концепция «quadruple helix», предполагающая взаимодействие государства, бизнеса, научного сообщества и гражданского общества [17]. Однако даже при наличии развитой системы индикаторов измерение параметров благополучия остаётся преимущественно диагностическим.

Таким образом, несмотря на расширение понятийной рамки, измерительные инструменты и цифровые решения функционируют преимущественно параллельно стратегическому управлению, а не в интеграции с ним.

Японская концепция «Society 5.0» ориентирована на макросоциальную цифровую трансформацию общества в целом. Однако её масштаб превышает уровень урбанизированной системы и не формализует конкретную архитектуру городского управления [18].

В отличие от «Society 5.0», предлагаемый подход «Smart City 5.0» фокусируется на уровне города как управляемой системы и предполагает:

- формализацию качества жизни как целевой функции;
- построение интегрального динамического индекса благополучия;
- интеграцию индекса в алгоритмический контур управления;
- согласование микро-, мезо- и макроуровней.

Таким образом, «Smart City 5.0» представляет собой не технологическое продолжение предыдущих стадий, а институционально интегрированную человекоцентричную модель управления (таблица 1). Несмотря на развитость цифровых платформ, индикаторных систем и алгоритмических инструментов, в научной литературе отсутствует интегрированная модель городского управления, в которой качество жизни формализовано как целевая функция и динамически встроено в алгоритмический контур принятия решений.

Таблица 1 – Эволюция концепции «Smart City»

Этап	Доминирующая логика	Основной акцент	Ограничения
1.0	Технологическая модернизация	ИКТ, сенсорные сети	Технологический детерминизм
2.0	Платформенная интеграция	Централизация данных	Фрагментарность управления
3.0	Гражданское участие	«Participatory governance»	Сервисная ориентация
4.0	Алгоритмическая оптимизация	ИИ и big data	Отсутствие целевой функции
5.0	Человекоцентричная архитектура	Качество жизни как цель управления	Требует формализации

Эволюция концепции «Smart City» показала, что технологическое усложнение городской инфраструктуры и расширение инструментов цифрового управления не тождественны формированию стратегически согласованной управленческой модели. В рамках «Smart City 1.0-4.0» цифровые инструменты применялись преимущественно для оптимизации отдельных процессов – транспортных потоков, коммунальных услуг, энергопотребления. Однако оптимизация подсистем не равнозначна росту совокупного благополучия населения, поскольку локальная эффективность может достигаться ценой роста социального неравенства, институциональных рисков или ухудшения экологических параметров.

Классическая теория управления (Drucker; Simon) [19] рассматривает формализацию цели как первичный элемент управленческого цикла: инструменты и показатели вторичны по отношению к целеполаганию и логике принятия решений [1, 5]. В городском управлении данная логика усиливается системной сложностью: решения в одной сфере порождают внешние эффекты в других подсистемах. Поэтому переход к «Smart City 5.0» интерпретируется как методологический сдвиг от инструментальной рациональности к целевой рациональности, где цифровые технологии становятся средствами достижения измеримых параметров благополучия.

В модели «Smart City 5.0» целевая функция города задаётся в виде интегрального индекса благополучия:

$$W_t = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot N_i(t), \sum_{i=1}^{n} w_i = 1, w_i \geq 0, \quad (1)$$

где W_t – интегральное благополучие в момент времени t;

$N_i(t)$ – нормализованный показатель i-го параметра качества жизни;

w_i – весовой коэффициент, отражающий относительную значимость параметра.

Условие $\sum w_i = 1$ обеспечивает корректность интерпретации индекса как нормированного агрегата и повышает воспроизводимость методики. Весовые коэффициенты определяются двухуровневой процедурой метода анализа иерархий Саати с проверкой согласованности экспертных суждений [20].

Урбанизированная система характеризуется многоуровневой структурой, требующей согласования микро-, мезо- и макрорешений. На микроуровне фиксируются эффекты в параметрах благополучия (доступность услуг, безопасность, экологическое состояние). Мезоуровень включает отраслевые контуры (транспорт, ЖКХ,

здравоохранение, образование), где реализуются программы и проекты. Макроуровень задаёт стратегию, нормативы и бюджетные ограничения.

Интеграция индекса W_t в управленческий цикл означает, что:

- значения подиндексов и вклад отдельных показателей используются для приоритизации программ;
- отклонения по ключевым блокам транслируются в KPI отраслевых подразделений;
- бюджетирование получает нормативную основу: средства распределяются исходя из дефицитов благополучия, а не только из отраслевых заявок.

Тем самым индекс становится инструментом стратегического и операционного управления, а не внешней оценочной метрикой. Данный подход методологически близок к современным моделям «data-informed governance», где цифровая аналитика поддерживает процесс принятия решений при сохранении институциональной ответственности [17].

Принцип человекоцентричности в модели «Smart City 5.0» требует учёта не только эффективности, но и справедливости распределения результатов. В экономике благосостояния и институциональных исследованиях подчёркивается, что рост агрегированных показателей может сопровождаться ухудшением положения отдельных групп, что снижает устойчивость развития и подрывает доверие к институтам [9]. Поэтому в рамках «Smart City 5.0» справедливость интерпретируется как ограничение (constraint) управленческой оптимизации: решения, повышающие W_t за счёт систематического ухудшения доступности благ для уязвимых групп, методологически неприемлемы. Операционально данный принцип реализуется через включение институционального подиндекса и показателей доверия/вовлечённости, а также через процедуру ежегодной экспертной корректировки, учитывающей социальные эффекты цифровых решений.

Заключение

Настоящее исследование направлено на разработку методологически обоснованной модели человекоцентричного цифрового управления урбанизированной системой. В отличие от технологически ориентированных интерпретаций «Smart City», предложенная концепция «Smart City 5.0» рассматривает цифровую инфраструктуру как инструмент достижения нормативно определённых параметров благополучия.

Методологически предложенная модель трансформирует оценку городского развития из функции ранжирования в функцию управления. Если традиционные рейтинги фиксируют относительное положение территории среди других городов, то интегральный индекс благополучия отражает степень достижения стратегически заданных нормативов и тем самым выполняет регуляторную, а не исключительно диагностическую роль.

Теоретический вклад работы состоит в расширении концепции «Smart City» в направлении институционально-управленческой архитектуры, где цифровые технологии встроены в систему стратегического целеполагания и распределения ресурсов. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются многолетний динамический анализ, межтерриториальная апробация модели, а также развитие инструментов автоматизированной корректировки весов на основе расширенных массивов данных.

Таким образом, модель «Smart City 5.0» формирует методологическую основу для перехода к человекоцентричной архитектуре цифрового управления городским развитием, обеспечивающей сопряжение стратегических целей, измеримых параметров и управленческих решений в единой системе.

Источники:

1. Bibri S.E. The underlying values of smart sustainable cities: towards a normative theory of urban digital transformation // Sustainable Cities and Society. 2021. Vol. 74.
2. Лазарева Е.И. Человеко-ориентированная перезагрузка устойчивого развития современного мегаполиса: внедрение инновационных технологий принятия управленческих решений // Друкеровский вестник. 2020. № 2 (34). С. 275-284.
3. Лазарева Е.И. Эколого-экономическая оценка качества городской среды в системе инструментов устойчивого развития территорий: модельный подход // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1 (57). С. 280-285.
4. Устойчивое развитие городов: коллективная монография / под ред. К. В. Папенова, С. М. Никонорова, К. С. Ситкиной. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019. – 288 с.
5. Allam Z., Dhunny Z.A. On big data, artificial intelligence and smart cities // Cities. 2021. Vol. 89.
6. Лазарева Е.И., Гаврилова Ю.В. Модельный инструментарий для поддержки принятия человекоцентричных решений контексте пространственных трансформаций южного макрорегиона России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 9. С. 6031-6048.
7. Литау Е.Я., Сологуб А.Н. Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 6. С. 728-739.
8. Kummitha R.K.R., Crutzen N. How do we understand smart cities? An evolutionary perspective // Cities. 2021. Vol. 111.
9. Meijer A., Thaens M. Urban technological innovation: A sociotechnical framework for smart city governance // Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 170.
10. Bibri S.E. The social shaping of AI-driven smart cities // Sustainable Cities and Society. 2023. Vol. 92.
11. UN-Habitat. World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. Nairobi, 2022.
12. United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2023. New York, 2023.
13. ISO 37120:2018. Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life.
14. OECD. Digital Government Review 2023.
15. Лазарева Е.И. Национальное благосостояние как интегрированный ресурс инновационно-ориентированного развития экономики: теория, методология и инструментарий исследования. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета. 2010.
16. OECD. Smart Cities and Inclusive Growth: Building for the Future. OECD Publishing, 2021.
17. Anthopoulos L. Smart city planning and governance implications // Sustainability. 2022. Vol. 14(3).
18. Ильина И., Коно М. Трансформация подходов к развитию «умного города». М.: Издательский дом ВШЭ, 2023. 248 с.
19. Simon H.A. Administrative Behavior. Free Press, 1947.
20. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, 1980.

К.И. Голубева – старший преподаватель кафедры интермодальный перевозок и логистики, Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова, Санкт-Петербург, Россия, golubeva_kseniya@mail.ru,

K.I. Golubeva – senior lecturer of the department of intermodal transportation and logistics, St. Petersburg state university of civil aviation named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov, St. Petersburg, Russia;

А.Т. Погорелая – магистрант кафедры Бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, Pogorelayaanya1999@gmail.com,

A.T. Pogorelaya – master's student of the department of Business informatics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ИНВЕСТИРОВАНИЕ И ФИНАНСИРОВАНИЕ

MODERN DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS: INVESTING AND FINANCING

Аннотация. В представленной статье исследуются современные тренды, методологические принципы и практические инструменты, которые используются руководством при выборе стратегий капиталовложений и привлечения денежных средств. Целью работы является системный разбор новейших методик формирования инвестиционной стратегии и отбора приемлемых каналов финансирования, итоговая задача которых – усиление рыночных позиций и обеспечение финансовой стабильности и развития предприятия. В процессе анализа были выделены основные направления эволюции управленческих подходов: внедрение в анализ принципов ESG (охрана окружающей среды, социальные обязательства, корпоративное управление), использование технологий обработки больших массивов информации и систем искусственного интеллекта для моделирования рисков, растущая популярность нетрадиционных финансовых источников, а также важность соответствия стратегии изменчивым требованиям законодательства. Практическая ценность исследования заключается в разработке конкретных советов для топ-менеджеров и финансовых директоров, нацеленных на оптимизацию процессов, связанных с инвестициями и финансами, в эпоху мировой нестабильности.

Abstract. This article explores current trends, methodological principles, and practical tools used by management when selecting strategies for capital investment and fundraising. The aim of the work is a systematic analysis of the latest methods for forming an investment strategy and selecting optimal financing channels, whose ultimate task is to strengthen the market position and ensure the financial stability of an enterprise. The analysis highlighted the main vectors of the evolution of managerial approaches: the integration of ESG principles (environmental protection, social responsibility, corporate governance) into analysis, the use of big data processing technologies and artificial intelligence systems for risk modeling, the growing popularity of non-traditional financial sources (crowdfunding, venture capital, crypto assets), and the importance of flexibly adapting strategies to changing regulatory requirements. The practical value of the research lies in the development of specific recommendations for top managers and financial directors aimed at optimizing processes related to investments and finance in an era of global turbulence.

Ключевые слова: управленческие решения, инвестирование, финансирование, ESG, цифровизация, краудфандинг, венчурные инвестиции, стратегия.

Keywords: management decisions, investing, financing, ESG, digitalization, crowdfunding, venture investments, risk management, financial strategy.

Введение

Современная экономика развивается в условиях высокой неопределённости, вызванной масштабной цифровизацией и усилением требований к экологической и социальной ответственности бизнеса. Эти факторы оказывают огромное влияние на мировые компании, а также их финансы, заставляя иначе воспринимать инструменты принятия управленческих решений в области инвестирования и финансирования. Основываясь только на традиционных подходах, которые работали раньше, невозможно формировать долгосрочную стратегию для успешного развития компании. В современном мире необходимо переосмыслить инструменты принятия решений в области инвестирования и финансирования [2, 6].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью для российских компаний адаптироваться к новым реалиям и способностью быть гибкими в постоянно меняющихся условиях, которые включают как глобальные тренды (зеленая трансформация, развитие FinTech), так и отдельные вызовы государству (ограничение доступа к международным рынкам, импортозамещение). В таких условиях управленческие решения, связанные с привлечением и размещением капитала, требуют учета большого количества факторов, часть которых трудно формализовать.

Цель данной статьи – проанализировать современные направления, влияющие на процесс разработки и реализации управленческих решений в инвестиционно-финансовой сфере. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1.Определить ключевые макротренды, которые влияют на принятие инвестиционно-финансовых решений.

2.Провести анализ современных инструментов и методов оценки инвестиционных проектов и привлечения финансовых ресурсов.

3.Сформулировать практические рекомендации по внедрению рассмотренных подходов в практику финансового управления

Основная часть

Трансформация инвестиционного анализа: от финансов к цифре и устойчивости

Интеграция ESG-факторов**.** Факторы экологической ответственности (E), социального развития (S) и высокого качества корпоративного управления (G) становятся обязательными критериями оценки инвестиционных проектов. Инвесторы все чаще обращают внимание на ESG-оценки при принятии решений о распределении средств и финансировании. Сегодня анализ инвестиций включает не только расчет доходности, но и учет климатических рисков, репутационных последствий и социальной значимости проекта. Компании, которые пренебрегают ESG-повесткой, сталкиваются с негативными последствиями для успешного ведения бизнеса, а именно с увеличением стоимости капитала и ограничением доступа к финансированию.

Алгоритмы машинного обучения и искусственного интеллекта применяются для:

- сценарного моделирования: создания огромного количества вариантов развития проекта с учетом сотен переменных;
- оценки рисков: идентификация скрытых угроз с которыми может столкнуться компания и анализ способов их дальнейшего преодоления;
- автоматизации рутинных расчетов, что позволяет сотрудникам сосредоточиться на стратегических аспектах оценки.

Эволюция источников и инструментов финансирования

Сегодня организации имеют доступ к широкому спектру инструментов финансирования, выходящих за рамки традиционного банковского кредитования.

Новые онлайн-источники: от краудфандинга до блокчейна.

Сейчас набирают популярность цифровые площадки, которые позволяют собирать деньги напрямую у множества людей, которые заинтересованы в проекте и готовы в него вложиться [1, 7]:

Краудфандинг – это способ финансирования проекта за счёт коллективных вложений большого количества людей, обычно через специальные онлайн-платформы.

Краудлендинг – это способ привлечения финансирования, при котором компания или предприниматель получает заем от большого числа частных инвесторов через онлайн-платформу.

ICO/STO – то способы привлечения инвестиций через выпуск цифровых токенов с использованием блокчейн-технологий.

Благодаря данным инструментам у компании появляется больше возможностей по поиску финансирования, а также снижается зависимость от традиционных банковских источников, а процесс принятия решений становится намного быстрее.

Поиск альтернатив в условиях изменяющейся внешней среды (особенно актуально для российского рынка)

Изменения глобальной экономической ситуации стимулируют компании искать новые направления привлечения капитала. Для российского рынка особенно актуальны [3]:

- сотрудничество с инвесторами и банками Азии и Ближнего Востока;
- активная работа с российским рынком: выпуск облигаций (включая «зеленые» для ESG-проектов);
- государственная поддержка: льготные кредиты, специальные контракты.

Синтез направлений: формирование адаптивной системы принятия решений

На основе выявленных трендов сформулированы рекомендации по модернизации процесса принятия решений в области инвестиций и финансирования.

Традиционная модель годового бюджетирования теряет эффективность в условиях высокой динамики. Более результативным подходом является внедрение кросс-функциональных инвестиционных комитетов и использование краткосрочных циклов планирования, позволяющих оперативно корректировать приоритеты

Комплексная система критериев оценки. Решения о финансировании должны учитывать:

- финансовые метрики;
- ESG-показатели;
- стратегические и инновационные метрики.

Пример такой интеграции представлен в таблице 1, представленной ниже [4, 5]:

Таблица 1 – Комплексные критерии оценки инвестиционного проекта

Категория критериев	Примеры показателей	Вес в итоговой оценке
Финансовые	Скорректированный NPV, дисконтированный срок окупаемости (DPP), чувствительность к рискам	40%
ESG	Снижение выбросов CO_2, количество созданных рабочих мест, оценка управления рисками	30%
Стратегические	Соответствие долгосрочной стратегии компании, уровень цифровизации решения	20%
Операционные	Сложность реализации, наличие квалифицированной команды	10%

Структура капитала должна формироваться на основе специфики проекта. Компаниям следует развивать компетенции для работы с различными инструментами – от кредитов до венчурного капитала и цифровых платформ.

Современные инвестиционные решения всё чаще опираются на цифровые технологии. Благодаря большим данным (Big Data) появляется возможность анализировать огромный объем неструктурированной информации для более точного прогнозирования спроса и выявления потенциальных рисков и угроз. Это не просто появление новых инструментов, а фундаментальный сдвиг в том, как принимаются инвестиционные решения.

Стоит также отметить, что внедрение ИТ в менеджмент полностью модернизирует некоторые его методы. Например, процесс премирования, о котором было написано выше. Это говорит о большой роли ИТ в современном менеджменте. Информационные технологии кардинально влияют и меняют большинство методов управления персоналом, не говоря уже о других сферах менеджмента, как управление проектами, оптимизациями затрат и так далее.

Однако, помимо плюсов, ИТ может оказать и негативное влияние на менеджмент и управление персоналом. В первую очередь, руководитель может терять контроль над командой, когда ре полностью передает эти обязанности на информационные технологии, перестает погружаться в рутинные процессы сотрудников. Это может негативно сказаться на общий рабочий процесс. Также, вышенаписанное может привести к потери руководителем личного контакта с сотрудниками, особенно если все работают удаленно, и снижению социальной

ответственность. Поэтому очень важно отметить, что ИТ не заменяют менеджмент, а лишь дополняют и упрощают его, и традиционные методы управления не должны быть полностью исключены.

Помимо внедрения искусственного интеллекта, необходимо отметить влияние развития информационных систем на оптимизацию бизнес-моделей. Так, появление модульных ERP-систем, включающих в себя множество функций и способов по автоматизации рутинных бизнес-процессов, также позволило повысить эффективность многих бизнесов, особенно в части работы внутренних административных подразделений. Такие системы уже успели доказать свою эффективность, модернизируя и оптимизируя процессы во многих организациях мира не первое десятилетие.

Для менеджеров это означает необходимость учитывать новые цифровые каналы привлечения средств при формировании стратегий развития бизнеса. Руководители должны оценивать не только экономическую эффективность таких инструментов, но и связанные с ними риски и соответствие стратегическим целям компании для дальнейшего развития.

Также стоит отметить еще одно негативное влияние ИТ на руководителей, а именно информационную перегрузку. Это негативное влияние можно распространить и на всех сотрудников также, однако на менеджеров оказывается особое влияние, когда руководитель просто перестает успевать обработать всю информацию, которая приходит ему из всевозможных информационных систем и теряет возможность эффективно управлять всей информацией и человеческим ресурсом, от которого эта информация исходит. Поэтому важно, чтобы ИТ не обгоняли возможности мозга человека, шли вровень.

В довершение хотелось бы отметить, что руководители могут пренебрегать безопасностью использования ИТ, а именно передавать конфиденциальные данные незащищенными способами, что в последнее время участилось в различных компаниях.

Заключение

Основные выводы статьи сводятся к следующему:

1.Инвестиционный анализ претерпевает изменения за счет обязательного учета ESG-факторов и активного использования цифровых инструментов (Big Data, ИИ), что позволяет работать с повышенной степенью неопределенности.

2.На рынке финансирования возрастает роль значимости альтернативных источников (краудфандинг, венчурный капитал), открывающих новые возможности для бизнеса.

3.Ключевым управленческим навыком становится способность адаптировать финансовую стратегию к быстро меняющимся внешним условиям, включая геополитические вызовы и изменяющуюся реальность.

4.Повышение эффективности решений требует внедрения гибких (agile) процедур и современных систем оценки в практику финансового управления.

Практическая значимость статьи заключается в формулировке конкретных шагов по модернизации системы инвестиционно-финансового менеджмента компании. Реализация предложенных мер позволит организациям повысить обоснованность решений, укрепить финансовую устойчивость и сформировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой количественных моделей, позволяющих интегрировать ESG-показатели в традиционные формулы дисконтирования, а также с углубленным анализом эффективности и рисков новых инструментов финансирования на развивающихся рынках, включая российский.

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что современные направления реализации управленческих решений в сфере инвестирования и финансирования характеризуются комплексностью и цифровизацией**.**

Источники:

1. Брейли Р., Майерс С., Аллен Ф. Принципы корпоративных финансов: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2022. 1184 с.
2. Golubtsov V.G., Tyulkin A.A. et al. Problems of Scientific, Technical and Innovative Policy in Russia: Monograph // Golubtsov V.G., Tyulkin A.A., Syatchikhin A.V., Bodrova E.V., Gusarova M.N., Kalinov V.V., Klimova T.V., Zaslavskaya S.V., Ksenofontova T.Yu., Pobedonostseva G.M., Pobedonostseva V.V. - St. Louis, 2013 – 260 p.
3. Интеграция ESG-факторов в финансовое моделирование: практическое руководство для компаний [Электронный ресурс] / Всемирный экономический форум. 2023. URL: https://www.weforum.org/reports/ (дата обращения: 05.01.2026).
4. Kosheleva T.N., Ksenofontova T.Yu. Methodological Aspects of Modeling the Levels of Readiness of Transport Service Companies to Provide Services in the Digital Environment // Humanities, Social Sciences, and Economics. 2022. No. 10. Pp. 258-260.
5. Тренды на рынке прямых и венчурных инвестиций в России – 2024 [Электронный ресурс]. РВК, 2024. URL: https://www.rvc.ru/ru/analytics/reports/ (дата обращения: 15.01.2026).
6. Global Alternative Fundraising Report 2025 [Электронный ресурс] // PitchBook Data, Inc., 2025. URL: https://pitchbook.com/news/reports (дата обращения: 10.01.2026).
7. Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ...» (ред. от 30.12.2023). Доступ из справ.- правовой системы «КонсультантПлюс».

П.В. Голубенко – аспирант кафедры управления качеством и стандартизации, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия, p-golubenko@mail.ru,

P.V. Golubenko – post-graduate student of the department of quality management and standardization, Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI», Saint Petersburg, Russia.

ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВОГО ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И КОРПОРАТИВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

INTEGRATION OF DIGITAL COMPETENCY PROFILES AND CORPORATE EDUCATIONAL PLATFORMS FOR CONTINUOUS LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Аннотация. В статье представлен практический опыт внедрения системы непрерывного обучения на основе цифровых профилей компетенций на промышленном предприятии с численностью персонала до 300 человек. Рассмотрены организационные, технические и кадровые аспекты реализации проекта в течение 6 месяцев. Описаны этапы внедрения: от первоначальной диагностики компетенций до интеграции системы с существующими бизнес-процессами. Представлены количественные результаты: повышение вовлеченности персонала в обучение на 15%, сокращение времени адаптации новых сотрудников на 10%, рост производительности в ключевых производственных процессах на 10%. Особое внимание уделено практическим проблемам, с которыми столкнулось предприятие: сопротивлении изменениям, необходимости кастомизации программного решения, методикам мотивации сотрудников. Сделан вывод о том, что даже на предприятиях среднего размера внедрение систем непрерывного обучения на основе цифрового профиля компетенций дает значимый экономический эффект и способствует формированию культуры постоянного развития.

Abstract. This article presents practical experience in implementing a continuous learning system based on digital competency profiles at an industrial enterprise with up to 300 employees. It examines the organizational, technical, and personnel aspects of the project's six-month implementation. The implementation stages are described, from the initial competency assessment to the system's integration with existing business processes. Specific quantitative results are presented: a 15% increase in employee engagement in training, a 10% reduction in onboarding time for new employees, and a 10% increase in productivity in key production processes. Particular attention is paid to the practical challenges faced by the enterprise, including resistance to change, the need to customize the software solution, and employee motivation methods. It is concluded that even at medium-sized enterprises, the implementation of continuous learning systems based on digital competency profiles yields significant economic benefits and promotes a culture of continuous development.

Ключевые слова: управление знаниями, цифровой профиль компетенций, цифровизация образования, корпоративное обучение, непрерывное обучение, цифровой профиль компетенций, адаптация персонала, производительность, вовлеченность сотрудников.

Keywords: knowledge management, digital competency profile, digitalization of education, corporate training, continuous learning, digital competency profile, staff adaptation, productivity, employee engagement.

Введение, обзор литературы, цель

Современные промышленные предприятия, даже среднего размера, сталкиваются с необходимостью постоянного обновления знаний и навыков сотрудников в условиях цифровизации производства и внедрения новых технологий [1]. Для нашей компании эта проблема стала критической при модернизации производства и обеспечения контроля качества. Традиционные подходы к обучению (разовые курсы, наставничество без системного подхода) не обеспечивали необходимой скорости адаптации персонала и учета индивидуальных потребностей в развитии компетенций.

Анализ существующих исследований показывает, что концепция непрерывного обучения на производственных предприятиях преимущественно изучается в рамках крупных корпораций, обладающих значительными ресурсами для организации корпоративных университетов и учебных центров [2]. В этих условиях основное внимание уделяется комплексным, многоуровневым системам развития, требующим существенных финансовых и административных вложений.

В то же время, вопросы внедрения систематического непрерывного обучения и управления компетенциями на средних предприятиях с численностью до 300 сотрудников, особенно в реальном секторе экономики, остаются гораздо менее изученными. Существующие работы в этой области носят в основном теоретический характер, предлагая обобщенные модели, которые слабо учитывают такие специфические ограничения среднего бизнеса, как компактная структура управления, отсутствие выделенного HR-департамента, ограниченный бюджет на обучение и острую зависимость от текущих производственных задач.

Международный опыт демонстрирует успешные кейсы интеграции цифровых инструментов, таких как профили компетенций, с платформами для управления обучением [3]. Однако эти примеры в основном сосредоточены в IT-индустрии или в крупных промышленных холдингах с диверсифицированной структурой. Практические аспекты адаптации подобных технологических решений для средних промышленных предприятий – включая выбор доступных платформ, упрощение процессов внедрения, интеграцию с рутинными операционными задачами и измерение окупаемости инвестиций в условиях ограниченных ресурсов – в научной и отраслевой литературе освещены недостаточно полно [4]. Так выявлен существенный пробел в знаниях, касающихся практических, экономически оправданных подходов к построению экосистемы непрерывного обучения именно для компаний среднего размера в производственном секторе.

Таким образом, научная проблема заключается в отсутствии адаптированной, ресурсоэффективной модели внедрения непрерывного обучения для средних промышленных предприятий, которая бы преодолевала разрыв между теоретическими рекомендациями и реальными производственными и экономическими условиями.

Целью данного исследования является, разработка и апробация модели непрерывного обучения на базе цифрового профиля компетенций (ЦПК).

Для достижения этой цели в работе решаются следующие задачи:

– разработка модели и поэтапный процесс внедрения, минимизирующий риски и первоначальные затраты;

– апробация данной модели в реальных условиях промышленного предприятия, документируя процесс, возникающие барьеры и применяемые решения;

– анализ влияния внедрения на ключевые операционные и кадровые метрики предприятия;

– формулировка практических рекомендаций для тиражирования опыта на других средних предприятиях.

Методы исследования

Основу методологии составило исследование конкретного случая – поэтапное внедрение и анализ функционирования системы непрерывного обучения на базе цифрового профиля компетенций на предприятии. Это позволило детально изучить процесс в реальных условиях, учитывая его динамику и комплексное влияние на организацию. Исследование носило смешанный характер, сочетая качественные и количественные методы сбора и анализа данных на протяжении всего проекта. До начала внедрения была проведена входная диагностика, оценившая базовый уровень 15 ключевых производственных компетенций у 50% сотрудников через сочетание тестирования и экспертной оценки непосредственных руководителей. Этот бенчмарк стал точкой отсчета для дальнейших измерений. В процессе внедрения и функционирования системы использовался комплексный мониторинг. Для получения обратной связи и оценки восприятия системы было проведено три волны анонимных опросов сотрудников (с периодичностью в 4 месяца) с охватом 50% персонала и серия полуструктурированных интервью с руководителями почти всех подразделений. Параллельно осуществлялся регулярный анализ операционных данных из производственных и кадровых систем за период в 12 месяца (3 месяцев до старта проекта и 3 месяца после), что включало метрики производительности по отделам, статистику по качеству продукции, показатели текучести и среднее время адаптации новых сотрудников. На заключительном этапе был проведен экономический анализ, в котором сопоставлялись совокупные затраты на проект (лицензии ПО, временные затраты сотрудников, внешние консультации) с полученными экономическими эффектами (рост производительности, снижение затрат на ошибки и рекрутинг) для расчета возврата на инвестиции (ROI). Принципиальным элементом методологии стал итеративный подход: система внедрялась поэтапно, а промежуточные данные опросов и наблюдений оперативно использовались для корректировки планов коммуникации, формата учебных материалов и функционала платформы, что обеспечивало гибкость и адаптивность проекта.

Результаты и дискуссия

Реализация проекта на предприятии осуществлялась в рамках шестимесячного цикла и состояла из четырех последовательных этапов. На первом этапе (1 месяц) была проведена диагностика, в ходе которой через интервью с руководством и анализ производственных KPI были выявлены три приоритетные компетенции, критичные для бизнеса: навыки работы с новым контрольно-измерительным оборудованием, соблюдение обновленных стандартов техники безопасности и основы кросс-функционального взаимодействия при решении инцидентов. Второй этап (1 месяц) заключался в выборе и минимальной настройке облачной LMS-платформы (learning management system). Ключевым критерием стала простота интерфейса и возможность интеграции с корпоративным мессенджером, что позволило избежать создания изолированного «цифрового острова». Третий, пилотный этап (2 месяца), был запущен в моем производственном отделе, где высокая потребность в новых знаниях сочеталась с открытостью коллектива к инновациям. Финальный этап (2 месяца) представлял собой масштабирование системы на все отделы, но с сохранением фокуса на первоначально выбранных трех компетенциях, что позволило не распылять ограниченные ресурсы.

Количественные результаты, зафиксированные по итогам полугода, показали значимую динамику. Основным достижением стало вовлечение в регулярное обучение более 50% сотрудников по сравнению с изначальными 10%. Это стало возможным за счет привязки учебных модулей к конкретным, актуальным производственным задачам, а не к абстрактным программам. Например, короткий курс по работе оборудования был запущен параллельно с поступлением нового оборудования. Время адаптации новых сотрудников сократилось на 10% в среднем, благодаря внедрению структурированных цифровых чек-листов и доступа к библиотеке типовых решений, что снизило нагрузку на наставников. В пилотном отделе скорость решения стандартных технических задач увеличилась на 7%, что напрямую связано с быстрым доступом к актуализированным инструкциям и обучающим гидам. Качественный анализ выявил ряд важных организационных изменений. Во-первых, повысилась прозрачность требований к сотрудникам: цифровой профиль сделал зримыми ожидания по развитию навыков, что снизило субъективизм в оценках. Во-вторых, органично сформировалась культура микрообучения: сотрудники начали активно использовать короткие видеоинструкции и чек-листы для сиюминутного решения рабочих вопросов. В-третьих, система внутренних рекомендаций платформы помогла наладить горизонтальные связи, позволив сотрудникам быстро находить внутренних экспертов за пределами своего подразделения. Опросы показали, что 65% сотрудников стали чувствовать большую уверенность в своем профессиональном развитии внутри компании.

Процесс внедрения не обошелся без вызовов. Наиболее значимым стало сопротивление части опытных сотрудников, которые воспринимали цифровизацию обучения как избыточный контроль и дополнительную нагрузку [5]. Для преодоления этого использовалась стратегия «снизу вверх»: успехи и удобства, о которых сообщали участники пилотной группы, стали лучшей агитацией для скептиков. Ограниченность ресурсов была компенсирована созданием распределенной «группы продвижения» из заинтересованных сотрудников разных отделов, которые на добровольных началах помогали коллегам осваивать платформу и формировали запросы на контент. Проблема «цифровой усталости» была смягчена глубокой интеграцией уведомлений и доступа к обучению прямо в интерфейс корпоративного мессенджера, а также введением практики «необучающих недель»

для снижения когнитивной нагрузки.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что эффективность внедрения системы непрерывного обучения на среднем предприятии определяется не масштабом инвестиций, а степенью ее интеграции в операционный контекст. Ключевым фактором успеха в данном кейсе стал отказ от построения универсальной «системы развития» в пользу создания гибкого инструмента для решения конкретных производственных проблем. Это обеспечило понятную ценность как для руководства, видящего прямой операционный эффект, так и для сотрудников, получающих немедленную помощь в ежедневной работе. Опыт «подтверждает гипотезу о том, что для среднего бизнеса наиболее жизнеспособна модель «минимально жизнеспособного продукта» в сфере обучения, которая быстро демонстрирует окупаемость и развивается итеративно на основе обратной связи. Этот подход представляет практическую альтернативу дорогостоящим и сложным корпоративным LMS, делая цифровизацию развития персонала доступной для компаний с ограниченными административными и финансовыми ресурсами.

Заключение

Проведённое исследование, реализованное в форме шестимесячного практического проекта на предприятии, подтвердило работоспособность и эффективность адаптированного под средний бизнес подхода к внедрению системы непрерывного обучения. Основным достижением стала демонстрация того, что даже при ограниченных ресурсах можно достичь значимых качественных и количественных изменений в развитии человеческого капитала. Ключевым практическим результатом стало вовлечение более половины сотрудников в регулярный учебный процесс за счёт фокусировки на трёх первоочередных, критически важных для производства компетенциях и привязки обучающего контента к решению актуальных операционных задач. Это привело к измеряемым улучшениям, например, сокращению времени адаптации новичков на 10%, росту скорости решения типовых технических проблем и формированию более прозрачной и понятной для сотрудников траектории развития внутри компании. Важнейшим методологическим выводом является доказательство эффективности стратегии «минимально жизнеспособного продукта», при которой система развивается не как обособленный HR-инструмент, а как встроенный элемент рабочих процессов, что обеспечивает её высокую воспринимаемую ценность и устойчивое использование.

Полученные результаты позволяют наметить конкретные перспективы для дальнейшего развития как на исследуемом предприятии, так и в рамках более широкого научно-практического дискурса. Следующим шагом станет постепенное расширение цифрового профиля компетенций за счёт добавления новых, востребованных бизнесом навыков, а также более глубокая интеграция системы с процессами кадрового планирования и преемственности. В научно-прикладном аспекте перспективным направлением является тиражирование и валидация предложенного фреймворка внедрения на других средних промышленных предприятиях для выявления отраслевых особенностей и формирования библиотеки лучших практик. Кроме того, требует отдельного изучения вопрос долгосрочного воздействия таких систем на ключевые бизнес-показатели, такие как инновационная активность, уровень производственного брака и общая финансовая устойчивость предприятия. Таким образом, реализованный проект не только решил конкретные операционные задачи компании, но и создал основу для дальнейших исследований в области ресурсоэффективного управления знаниями и компетенциями в реалиях среднего промышленного бизнеса, внося вклад в практическое достижение целей национального технологического лидерства.

Источники:

1. Горева О.М., Осипова Л.Б., Аханова М.А. Цифровизация экономики как фактор обновления образовательного процесса // Инновационное развитие профессионального образования. 2025. №1 (45).
2. Голубенко П.В. Управление знаниями на высокотехнологичных предприятиях // Сборник докладов конференции «Актуальные аспекты модернизации российской экономики». – 2025. – С. 20-24.
3. S. Kucharski, I. Braun and T. Kubica. An Adaptive, Structure-Aware Intelligent Tutoring System for Learning Management Systems // 2023 IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT), Orem, UT, USA, 2023, pp. 367-369, doi: 10.1109/ICALT58122.2023.00113.
4. S. Kaiwinit et al. Ruamrean: Transformative Developments in Learning Management Systems // 2024 5th Technology Innovation Management and Engineering Science International Conference (TIMES-iCON), Bangkok, Thailand, 2024, pp. 1-5, doi: 10.1109/TIMES-iCON61890.2024.10630756.
5. Голубенко П.В., С.Н. Кузмина Управление знаниями как фактор устойчивого развития высокотехнологического предприятия //XIV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития». – 2025. С. 18-23.
6. Голубенко П.В. Управление знаниями как драйвер качества в высокотехнологичном производстве в условиях цифровой экономики // Научно-практическая конференция с международным участием "Наука настоящего и будущего ". Сборник докладов. СПб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2025. – С. 24-27.
7. J. Cheng. Design of Intelligent Autonomous Learning Management System Based on Artificial Intelligence Technology // 2022 International Conference on Education, Network and Information Technology (ICENIT), Liverpool, United Kingdom, 2022, pp. 106-110, doi: 10.1109/ICENIT57306.2022.00030.
8. Жернов Е.Е. Внутрифирменная культура обновления знаний: гуманистический подход // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. №. 1. С. 70-76. DOI: https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-1-70-76.
9. Острых Ю.С. и др. Оценка и развитие интеллектуального капитала российский нефтяных компаний // Экономика и предпринимательство. 2025. С. 249-254. 10.34925/EIP.2024.170.9.040.

Р.В. Грибов – руководитель Научно-образовательного центра «Корпоративный нефтегазовый центр Сибирского федерального университета», старший преподаватель кафедры трубопроводного транспорта Института нефти и газа, Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия, gribovrv@yandex.ru,

R.V. Gribov – head of the Scientific and educational center "Corporate oil and gas center of the Siberian federal university", senior lecturer of the department of pipeline transport of the Institute of oil and gas, Siberian federal university, Krasnoyarsk, Russia.

СОДЕРЖАНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
CONTENTS AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROCESSES OF THE ORGANIZATION BASED ON DIGITAL TRANSFORMATION

Аннотация. В статье рассмотрена цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности и устойчивости отечественного бизнеса. Проанализирована эволюция подходов к управлению персоналом: переход от реактивных и административных моделей к проактивным и предиктивным решениям на основе цифровых технологий. Исследованы направления цифровой трансформации HR-процессов, связанные с автоматизацией рутинных операций (кадровый учёт, документооборот, расчёт заработной платы), применением аналитических инструментов для прогнозирования кадровых рисков и оценки эффективности, а также трансформации корпоративных коммуникаций посредством создания единой цифровой среды взаимодействия. Обоснована значимость персонализированного подхода к сотрудникам через формирование цифровых профилей, индивидуальных траекторий обучения и мотивации. Сделан вывод, что цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами организации обеспечивает гибкость бизнеса, способность его адаптации к внешним изменениям и формирует новую управленческую культуру, превращая человеческие ресурсы в устойчивое конкурентное преимущество.

Abstract. This article examines the digital transformation of human resource management processes as a key factor in ensuring the competitiveness and sustainability of domestic businesses. It analyzes the evolution of approaches to personnel management: the transition from reactive and administrative models to proactive and predictive solutions based on digital technologies. It examines areas of digital transformation of HR processes related to the automation of routine operations (personnel records, document management, payroll), the use of analytical tools for predicting personnel risks and assessing performance, and the transformation of corporate communications through the creation of a unified digital interaction environment. The importance of a personalized approach to employees through the formation of digital profiles, individual learning trajectories, and motivation is substantiated. It is concluded that the digital transformation of an organization's human resource management processes ensures business flexibility, the ability to adapt to external changes, and creates a new management culture, turning human resources into a sustainable competitive advantage.

Ключевые слова: цифровая трансформация HR-процессов, человеческие ресурсы организации, управление человеческими ресурсами организации в цифровой среде, цифровизация кадровых процессов.

Keywords: digital transformation of HR processes, human resources of an organization, human resource management of an organization in a digital environment, digitalization of HR processes.

Цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами составляет в современном менеджменте организации мощный фактор конкурентоспособности и устойчивости бизнеса. Адаптация HR-процессов организаций к условиям цифровой среды проявляется в фундаментальном пересмотре подходов к управлению персоналом [3]. На смену реактивным и административным моделям управления приходят проактивные и предиктивные [1]. Это находит выражение в цифровизации рутинных операций, таких как кадровый учет, расчет зарплаты, ведение кадрового документооборота. Автоматизация HR-процессов позволяет минимизировать временные затраты и человеко-зависимые ошибки.

Внедрение цифровых решений в процессы управления человеческими ресурсами состоит в широком применении аналитических инструментов для прогнозирования текучести, оценки эффективности и выявления кадровых рисков. Также цифровые решения используются для трансформации коммуникаций, когда в компаниях создаются корпоративные порталы, а мессенджеры и мобильные приложения становятся единой средой взаимодействия для сотрудников [6].

Важным аспектом адаптации HR-процессов организаций к условиям цифровой среды является углубление персонализированного подхода к сотрудникам. Цифровые профили позволяют выстраивать индивидуальные траектории обучения, карьерного роста и мотивации. Цифровые инструменты позволяют создать бесшовную экосистему для сотрудников, где персонализированный опыт взаимодействия с компанией становится главным фактором удержания талантов в условиях жесткого кадрового дефицита [8].

Цифровой HR обеспечивает необходимую гибкость бизнеса, позволяя мгновенно адаптироваться к кризисам, управлять распределенными командами и поддерживать непрерывное обучение в условиях быстрого устаревания навыков. Трансформируя корпоративные коммуникации и разрушая иерархические барьеры, цифровизация формирует новую культуру управления, основанную на прозрачности, скорости принятия решений и человекоцентричности [9]. Таким образом, в современном менеджменте цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами определяет способность организации привлекать лучших специалистов, быстро адаптироваться к изменениям и превращать человеческие ресурсы в устойчивое конкурентное преимущество.

Согласно экспертным оценкам НИУ ВШЭ, полученным при опросе более четырех тысяч отечественных предприятий, около трети из них имеют стопроцентную обеспеченность сотрудниками с требуемыми ИКТ-компетенциями, а для четверти опрошенных нехватка специалистов стала критическим фактором, сдерживающим развитие [10]. Признание критической важности цифровых компетенций побуждает компании включать их развитие в приоритеты кадровой политики [5].

Представим отрасли-лидеры по уровню цифровой трансформации кадровых процессов и долю охвата кадровых процессов в этих отраслях HRM-системами (рисунок 1).

Анализ показывает, что лидером по внедрению HRM-систем выступает сфера образования (28,4%), что свидетельствует о масштабной цифровой трансформации образовательных учреждений, которые активно автоматизируют не только учебные, но и управленческие процессы.

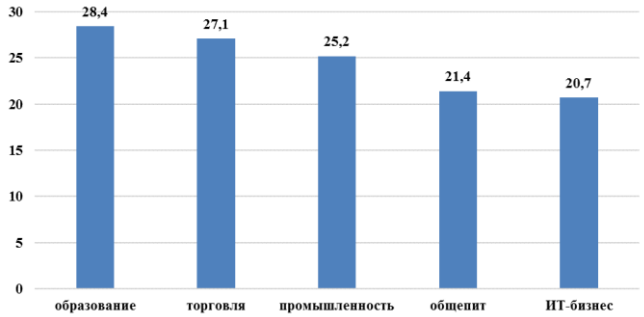


Рисунок 1 – Доля охвата отраслей-лидеров по уровню цифровой трансформации кадровых процессов HRM-системами, %

Торговля и промышленность также демонстрируют высокие показатели, что отражает цифровую зрелость этих отраслей в части автоматизации кадрового учета и развития персонала.

Заметим, что высокий уровень проникновения HRM-систем в образование объясняется не только внутренними потребностями образовательных учреждений, но и государственной политикой цифровизации и финансированием соответствующих цифровых решений (в частности, национального мессенджера MAX, образовательной платформы «Сферум»).

Что касается торговли и промышленности, то здесь драйвером цифровой трансформации HR-процессов выступает рыночная конкуренция и необходимость оптимизации издержек [11]. Торговые сети активно автоматизируют процессы массового подбора и адаптации персонала, а промышленные компании делают ставку на удержание квалифицированных специалистов через развитие корпоративных образовательных платформ и программ лояльности. В общепите, несмотря на чуть более скромные показатели внедрения HRM-систем, наблюдается интеграция кадрового учета с клиентскими сервисами, что позволяет синхронизировать загрузку персонала с потоком посетителей и гибко управлять мотивацией сотрудников.

Следует указать на специфику цифровых HR-инструментов под решение конкретных отраслевых задач. В торговле акцент сделан на автоматизацию массового подбора (прескрининг, роботизированные обзвоны) и онбординга, что критически важно при высокой текучести и большом потоке линейного персонала. В промышленности доминируют инструменты развития и удержания: образовательные платформы, мобильные приложения для сотрудников, лидерские программы. Это отражает синхронизацию стратегического развития бизнеса с развитием высококвалифицированных кадров [2].

Широкое распространение в российских образовательных организациях получила цифровая образовательная среда, электронный дневник/журнал, электронный деканат. Анализ цифровых инструментов показывает, что компании выходят за рамки кадрового учета. Активно внедряются системы, работающие с вовлеченностью (геймификация в торговле), мотивацией (общепит), коммуникацией и обучением (промышленность, ИТ). HR-системы превращаются в экосистемы, управляющие полным жизненным циклом сотрудника: от найма до кадрового роста и удержания.

Следует сделать вывод о существовании разрыва между технологичностью отрасли и уровнем цифровизации HR-процессов. В частности, ИТ-сектор (20,7%) находится на пятом месте среди рассматриваемых отраслей по доле охвата HRM-системами. Высокая цифровая зрелость продукта или услуги компании не всегда коррелирует с автоматизацией ее внутренних кадровых процессов. Так, менее технологичные отрасли (образование, торговля, общепит) активно догоняют и перегоняют ИТ-компании в части цифровизации HR-процессов. Парадокс, на наш взгляд, объясняется тем, что в ИТ-сфере упор делается на создание комфортной цифровой среды для удаленной работы (дистанционные рабочие места, цифровые двойники) и гибкие форматы, а не на жесткий административный учет.

В российской практике прослеживаются две группы компаний, отличающиеся стратегиями цифровой трансформации, масштабами и мотивами внедрения цифровых инструментов в HR-процессы.

Первую группу образуют крупные корпорации и системообразующие предприятия, такие как Росатом, Северсталь, Ростелеком, Ozon, Wildberries и другие. Они представляют собой классический пример вертикально интегрированных структур, для которых цифровая трансформация процессов управления человеческими ресурсами является инструментом повышения управляемости всей компании [4]. Обладая значительными финансовыми, административными и кадровыми ресурсами, крупные компании имеют возможность внедрять комплексные HRM-решения, охватывающие полный цикл HR-процессов: от подбора персонала до выхода сотрудников на пенсию. Ключевая мотивация состоит в унификации и стандартизации кадровых процессов в масштабах территориально распределенных бизнес-структур [7]. Например, для горнодобывающего гиганта или федерального ритейлера критически важно иметь единое «цифровое окно» для управления десятками тысяч сотрудников, работающих в разных часовых поясах и с разными условиями труда.

Цифровые инструменты призваны не только сократить издержки, но и минимизировать человеческий фактор, обеспечить прозрачность начисления зарплат, контроля рабочего времени и соблюдения техники безопасности. Кроме того, для крупного бизнеса цифровые HR-решения становятся основой для выстраивания долгосрочных программ удержания и развития талантов. Корпоративные университеты, программы преемственности,

кадровый резерв – все эти цифровые решения требуют мощной цифровой инфраструктуры, способной обрабатывать большие массивы данных и строить предиктивные модели текучести кадров.

Вторую группу образуют высокотехнологичные и образовательные платформы (Яндекс, 1С, Учи.ру, Фоксфорд, Додо Пицца и другие). Они демонстрируют принципиально иную логику цифровой трансформации HR-процессов. Для таких компаний цифровые инструменты являются одновременно и основным продуктом, и средой для организации внутренних бизнес-процессов. Такие компании изначально существуют в цифровой парадигме, их сотрудники являются носителями цифровой культуры, а бизнес-процессы подвержены постоянным изменениям. Это отражает и специфику цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами.

Вместо покупки коробочных решений такие компании часто идут по пути разработки собственных цифровых решений или настройки существующих платформ под уникальные задачи быстрорастущего бизнеса. В качестве примера приведем кейс Додо Пиццы, где HR-автоматизация прошла путь от применения таблиц в Google до разработки собственной HR-платформы. Компания, обладая сильной внутренней ИТ-экспертизой, выбрала путь создания кастомизированного решения, поскольку типовые продукты не удовлетворяли запросам компании. Таким образом, современные цифровые решения в сфере управления человеческими ресурсами позволяют не просто автоматизировать кадровый документооборот, а встроить HR-процессы в цифровую экосистему, где управление талантами, коммуникация и постановка задач слиты воедино.

Учитывая успешный опыт компаний и отталкиваясь от эмпирического анализа распространения цифровых технологий в бизнес-среде, предлагается авторский подход к выделению перспективных направлений цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации (рисунок 2).



Рисунок 2 – Перспективные направления цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации

Предложенные направления нацелены на построение адаптивной HR-системы компании, способной гибко реагировать на вызовы и угрозы внешней среды. Основу адаптивной системы управления человеческими ресурсами организации составляет цифровая инфраструктура, оперирующая стандартизированными и защищенными данными. Это открывает возможности для внедрения искусственного интеллекта, автоматизации рутинных кадровых операций и переориентации сотрудников на решение стратегических задач развития бизнеса.

Эффективность операционной модели управления человеческими ресурсами организации достигается через синергию человека и технологий: алгоритмы реализуют типовые HR-процессы, а специалисты по работе с персоналом сосредоточиваются на нестандартных ситуациях и этическом контроле. Критическим фактором успеха внедрения цифровых решений в процессы управления человеческими ресурсами организации становится развитие цифровых компетенций HR-команды и линейных менеджеров, которые призваны не просто осваивать цифровые технологии, а инициировать внедрение цифровых решений в процессы работы с персоналом. Завершающим элементом выступает система постоянного мониторинга и сбора обратной связи, обеспечивающая своевременную корректировку решений в динамичной бизнес-среде.

Источники:

1. Ковалёв, П.П. Экосистемы как глобальный тренд цифровизации экономического пространства / П.П. Ковалёв, Т.С. Колмыкова // Общество: политика, экономика, право. – 2023. –№ 5 (118). – С. 123-128.
2. Ковалёв, П.П. О роли цифровых решений в развитии инновационной среды высокотехнологичных производств и обеспечении приоритетов национальной экономики / П.П. Ковалёв, Т.С. Колмыкова, Н.А. Субботин // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14. – № 5. – С. 49-59.
3. Колмыкова, Т.С. Методический инструментарий оценки потенциала цифровой трансформации человеческого капитала региональных хозяйственных систем / Т.С. Колмыкова, Р.В. Грибов, А.Ю. Тевкина // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. – Т. 254. – № 4. – С. 370-384.
4. Колмыкова, Т.С. Распространение инновационных сервисов и технологий как фактор роста конкуренции на финансовом рынке / Т.С. Колмыкова, Е.О. Астапенко, Р.В. Грибов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2. – № 1 (121). – С. 76-81.
5. Колмыкова, Т.С., Цифровая компетентность как ключевая категория нового качества человеческого капитала / Т.С. Колмыкова, А.В. Мищенко // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2021. – № 2 (83). – С. 80-86.
6. Макаров, Н.Ю. Инновационное развитие высокотехнологичных производств в цифровой экономике / Н.Ю. Макаров, П.П. Ковалёв,

Т.С. Колмыкова. – Курск, 2023. – 199 с. EDN: LAMYQN.
7. Мерзлякова, Е.А. Аналитические аспекты исследования цифровизации региональной экономики / Е.А. Мерзлякова, П.П. Ковалев, Е.В. Бридский // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 4 (91). – С. 92-101.
8. Мерзлякова, Е.А. Расширение возможностей применения искусственного интеллекта для решения задач инновационного развития / Е.А. Мерзлякова, Р.В. Грибов, И.В. Журбенко // Регион: системы, экономика, управление. – 2025. – № 1 (68). – С. 59-65.
9. Мерзлякова, Е.А. Современные особенности формирования и развития инновационного потенциала хозяйственных систем / Е.А. Мерзлякова, А.Ю. Гончаров, Р.В. Грибов // Организатор производства. – 2022. – Т. 30. – № 3. – С. 58-66.
10. Обеспеченность кадрами для цифровой трансформации: оценки бизнеса. – Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/906312383.html.
11. Серебрякова, Н.А. Исследование возможностей национальной инновационной среды по внедрению финансовых технологий / Н.А. Серебрякова, Т.С. Колмыкова, Е.А. Гривачев, С.В. Клыкова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83. – № 1 (87). – С. 460-465.

Г.С. Грищенков – аспирант факультета экономики и управления, Московская международная академия, Москва, Россия,
G.S. Grishchenkov – postgraduate student at the faculty of economics and management, Moscow international academy, Moscow, Russia;
А.Л. Лазутина – к.э.н, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Московская международная академия, Москва, Россия, lal74@bk.ru,
A.L. Lazutina – candidate of economic sciences, associate professor of the department of management and marketing, Moscow international academy, Moscow, Russia.

МЕТРИКИ ТЕХНИЧЕСКОГО ДОЛГА КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В IT-ПРОЕКТАХ
TECHNICAL DEBT METRICS AS A FUNDAMENTAL BASIS FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING IN IT PROJECTS

Аннотация. В статье актуализируется практический подход в части использования метрик технического долга (ТД), выступающих фундаментом принятия управленческих решений в рамках IT-проектов. Также, обосновывается выбор промышленно-зрелой платформы – SonarQube, позиционирующей себя как надежный источник комплексных метрик, таких как: безопасность, надежность, поддерживаемость. С целью интеграции данных в процесс управления предлагается архитектура системы поддержки принятия решений, разделенная на модули – адаптируемый (модельный компонент, описывающий влияние метрик технического долга на бизнес показатели) и ядро формирования решений, которое использует аналитическое решение или оптимизационный алгоритм для рекомендаций по распределению ресурсов. Выше обусловленное обеспечивает устойчивость системы к смене инструментария и позволяет использовать разные модели влияния технического долга на бизнес / коммерческие результаты.

Abstract. This article highlights a practical approach to utilizing technical debt (TD) metrics as a foundation for management decision-making in IT projects. It substantiates the selection of SonarQube, an industry-mature platform, as a reliable source of comprehensive metrics covering security, reliability, and maintainability. To integrate this data into the management process, a decision support system architecture is proposed. This architecture is divided into two modules: an adaptable module (a model component that describes the impact of technical debt metrics on business indicators) and a decision-making core, which employs either an analytical solution or an optimization algorithm to provide recommendations for resource allocation. The aforementioned structure ensures the system's resilience to changes in tooling and allows for the application of various models to assess the impact of technical debt on business and commercial outcomes.

Ключевые слова: метрики технического долга, управление IT-проектами, SonarQube, построения эффективной системы поддержки принятия решений, источники метрик, оптимизационный алгоритм.

Keywords: Technical Debt Metrics, IT Project Management, SonarQube, Building an Effective Decision Support System, Metric Sources, Optimization Algorithm.

Эффективное управление жизненным циклом программного обеспечения требует постоянного балансирования между задачами развития продукта и задачами поддержания его технологического качества. [1] Концепция технического долга (ТД) введенная Уордом Каннингемом предлагает метафору для осмысления этого компромисса, переводя его в плоскость экономических и временных затрат. Однако, как справедливо отмечается в современных обзорах, область измерения ТД остается разрозненной. Исследователи предлагают множество методов и прототипов инструментов, которые слабо связаны между собой, редко проходят независимую валидацию и слабо применимы в промышленной практике.

В результате, руководители проектов, несмотря на обилие теоретических наработок, часто лишены надежных, стандартизированных и понятных инструментов для количественной оценки состояния ТД и его влияния на ключевые бизнес-результаты: скорость разработки, частоту инцидентов, удовлетворенность команды. Существует явный разрыв между инженерными метриками и управленческими решениями [3]. Это приводит к тому, что решения о необходимости борьбы с ТД принимаются интуитивно на основе “инженерного чутья” или под давлением сроков. Такое принятие решений может приводить к двум крайностям: ТД накапливается и игнорируется, что приводит к снижению скорости разработки и увеличению количества ошибок в продукте, либо команда тратит слишком много времени на борьбу с ТД, выделяя излишнее количество ресурсов на рефакторинг второстепенных модулей в ущерб разработки нового функционала [2].

Целью данной работы является описание модели, которая позволит преодолеть этот разрыв. Основой для построения эффективной системы поддержки принятия решений должен стать не новый исследовательский инструмент измерения ТД, а прагматичный выбор одного из промышленно-зрелых решений, уже заслуживших доверие сообщества.

В статье обосновывается выбор платформы SonarQube в этой роли и предлагается архитектурный подход, который абстрагирует источники данных, обеспечивая устойчивость управленческой модели к смене инструментария и добавлению новых источников.

Систематический обзор дает четкую картину: в научной литературе описаны десятки методов и

инструментов для измерения технического долга [8]. Их можно классифицировать по типам выходных данных (стоимость исправления, относительный уровень долга, симптомы), по методологии (статистический анализ, машинное обучение, экспертные оценки) и по степени автоматизации.

Большинство из них обладают рядом общих проблем, ограничивающих их применение в управленческих системах поддержки принятия решений (СППР):

- Статус прототипа: большинство инструментов (VisminerTD, Tracy, ProDebt и др. [6, 2]) созданы в рамках конкретных исследований и не имеют активной поддержки, что делает их непригодными для долгосрочного использования.

- Сложность внедрения и настройки: многие инструменты требуют нетривиальной настройки под конкретный проект, язык или домен, увеличивая порог входа.

- Ограниченная экосистема: узкая специализация не дает целостной картины, необходимой для принятия стратегических решений.

- Отсутствие открытого API и интеграций: для встраивания в СППР инструмент должен легко отдавать данные в машиночитаемом формате, чем обладают далеко не все исследовательские прототипы.

Отбросив прототипы, разработанные в рамках исследований, остаются два решения для анализа кода: SonarQube и SpotBugs (развиваемая сообществом замена заброшенному FindBugs). Оба инструмента используются крупными компаниями в реальных проектах и поддерживаются активными сообществами. SpotBugs решает важную, но узкую задачу поиска типичных ошибок и потенциальных уязвимостей в Java коде [4].

SonarQube в отличи от SpotBugs способен работать со всеми популярными языками программирования и агрегирует данные о надежности, безопасности, поддерживаемости и сложности кода анализируемого проекта. SonarQube дает целостную картинку состояния проекта, а не просто подсвечивает найденные ошибки. Он является де-факто стандартом для непрерываного анализа кода. Его выбор в качестве базового источника метрик для управленческой модели основан на следующих принципиальных преимуществах:

- Промышленная зрелость и надежность: это не исследовательский прототип, а продукт с долгой историей, используемый тысячами коммерческих и открытых проектов. Его метрики стабильны и воспроизводимы.

- Комплексность оценки: SonarQube предоставляет не одну, а целую систему связанных метрик, покрывающих ключевые аспекты ТД: Надежность (Bugs) – прямое указание на потенциальные сбои; Безопасность (Vulnerabilities) – оценка связанных с безопасностью рисков; Поддерживаемость (Maintainability) – наиболее релевантная группа для анализа ТД, которая включает в себя: оценку ТД в человеко-днях, основанную на методологии SQALE [7], которая прямо упоминается в обзоре как один из основных методов; Код с душком [5] (Code Smells) – признаки в коде, указывающие на структурные проблемы; Сложность (Cognitive, Cyclomatic) - ключевые предикторы трудоемкости изменений; Дублирование кода – показатель неоптимальности дизайна; Покрытие тестами – индикатор качества гарантий.

- Открытость легкость интеграции: SonarQube предоставляет полноценный REST API, webhooks и возможность экспорта данных, что делает его идеальным источником для любой внешней аналитической системы.

- Активное сообщество и экосистема: наличие плагинов, обширной документации и коммерческой поддержки снижает операционные риски при построении на его основе критически важной управленческой системы.

Таким образом, SonarQube выступает не просто как инструмент, а как стандартизированный поставщик данных о качестве кода, в виде готовых к анализу метрик.

Предлагается строить систему по модульному принципу, что обеспечит ее устойчивость к изменениям в источниках данных и гибкость в выборе гипотез влияния ТД на бизнес метрики [9]. Система может быть интегрирована в существующий контур управления разработкой и получать данные не только из SonarQube, но также из систем управления проектами (Jira, Yandex Tracker) и систем мониторинга ошибок (Sentry, Хоук).

Система логически разделена на два основных модуля, взаимодействующих через четко определенный интерфейс.

Первым компонентом является модельный компонент, инкапсулирующий в себе гипотезы о влиянии метрик технического долга на бизнес показатели. Он преобразует инженерные метрики, полученные из SonarQube и других источников в прогнозные модели, описывающие их влияние на бизнес показатели. Этот модуль может представлять из себя один из следующих вариантов или их комбинацию:

- регрессионная модель – устанавливает строгую математическую связь между метриками ТД и бизнес показателями. Позволяет найти точное решение или использовать численные методы для поиска приближенного решения;

- имитационная модель – программная модель, имитирующая работу команды при данных метриках, позволяющая использовать различные методы оптимизации, например, генетический алгоритм или метод имитации отжига;

- экспертная система – использует критерии и правила, полученные от экспертов для связывания технических метрик с бизнес метриками.

Вторым модулем является ядро формирования решений. Данный модуль получает от модельного компонента прогнозы влияния ТД на бизнес показатели и формирует оптимизационную задачу [11]. Задачей может быть, например, максимизация выпуска нового функционала при ограниченных ресурсах трудозатрат и допустимом уровнем количества ошибок. Дальше модуль ищет решение, в случае математической модели может использоваться аналитическое решение, в других случаях применяются оптимизационные методы. На основе решения

модуль дает рекомендации руководителю. Это могут быть:

- стратегические рекомендации – запланировать рефакторинг модуля X из-за прогноза роста инцидентов в следующем квартале;
- тактические рекомендации – распределить X% трудозатрат на разработку нового функционала и Y% на снижение ТД в текущем квартале;
- сценарные – ответы на вопросы руководителя. Например, на вопрос, что будет если проигнорировать ТД в этом квартале, может быть получен ответ, что согласно модели скорость разработки упадет на X% а количество ошибок/инцидентов возрастет на Y%.

Проведенный анализ показывает наличие разрыва между большим количеством теоретических моделей и метрик для измерения ТД и их применением на практике для более рационального распределения трудозатрат команды [6]. Это приводит к тому, что даже команды, осознающие важность борьбы с ТД, не могут обоснованно распределять ресурсы между поставкой нового функционала и рефакторингом существующего кода [10].

Для уменьшения этого разрыва в работе предложена концепция СППР, которая преобразует технические метрики в бизнес показатели. В качестве источника технических метрик предлагается использовать SonarQube – промышленно зрелый инструмент анализа кода. Его выбор обоснован большой популярностью, поддержкой многих языков программирования и способностью давать комплексную оценку ТД.

Однако предложенный модульный архитектурный подход не ограничивает использование других поставщиком метрик. Модульность СППР позволяет легко заменять как источник данных, так и саму модель, связывающую технические-метрики с бизнес-метриками. Это дает возможность адаптировать систему под специфику каждой конкретной компании: ее технологический стек, процессы разработки и критерии эффективности.

Использование такой СППР позволит перейти от ситуативного управления ТД к стратегическому [12]. Руководитель получит инструмент, который будет не просто констатировать наличие проблем в коде, а прогнозировать их влияние на ключевые показатели эффективности разработки. Это позволит перейти к проактивному принятию решений на основе данных. Накопление исторических данных о работе команды позволит строить более точные модели, адаптированные под конкретную команду. Так как модель связывающая технические метрики с бизнес показателями является ключевым компонентом СППР, дальнейшие исследования могут быть посвящены разработке, проверке и сравнению разработанных моделей.

Источники:

1. Грачев М.И., Бурлов В.Г. Модель управленческого решения лица, принимающего решение в цифровой экосистеме. Технико-технологические проблемы сервиса. 2021. № 2 (56). С. 42-47.
2. Еремеев Т.П. Архитектура как стратегия: выбор паттерна (монолит, микросервисы, serverless). В сборнике: Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования. Сборник статей по материалам CCXVII студенческой международной научно-практической конференции. Новосибирск, 2025. С. 19-27.
3. Иванов Н.С. Комплексный подход к управлению рисками технического долга в разработке программного обеспечения. Инновации и инвестиции. 2025. № 11. С. 478-480.
4. Казаченко Т.А., Мелехин М.И., Литовка А.Д., Батыркаев А.Г., Аитов А.И. Архитектурный технический долг в AGILE-проектах В сборнике: Современное программирование. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.Б. Казиахмедова. Нижневартовск, 2022. С. 235-239.
5. Качанов В.В., Ермаков М.К., Панкратенко Г.А., Спиридонов А.В., Волков А.С., Марков С.И. Технический долг в жизненном цикле разработки по: запахи кода. Труды Института системного программирования РАН. 2021. Т. 33. № 6. С. 95-110.
6. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е. Особенности аттестации персонала кредитно-финансовой организации. Московский экономический журнал. 2017. № 3. С. 39.
7. Михайлюк С.Д., Новосельцева Е.Р. Автоматизированный инструмент для управления техническим долгом: разработка, реализация и экспериментальная оценка. Инновации и инвестиции. 2025. № 1. С. 372-377.
8. Поляков Н.Н., Щелкунова М.Е. Явление технического долга в разработке программного обеспечения и способы борьбы с ним. В сборнике: Наука, инновации и технологии: от идей к внедрению. Материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Комсомольск-на-Амуре, 2023. С. 535-537.
9. Пудовкина О.Е., Хорина И.В., Бражников М.А. Финансовая модель управления техническим долгом в it-проектах в контексте парадигмы цифрового развития. Фундаментальные исследования. 2024. № 12. С. 69-75.
10. Сеньков А.В. Технический, организационный и инфраструктурный долг в разработке программного обеспечения и автоматизированных систем. Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. 2020. Т. 5. № 2 (16). С. 36-42.
11. Хомяков И.А. Обзор автоматизированного измерения технического долга. Современные наукоемкие технологии. 2021. № 11-1. С. 87-94.
12. Яковенко М.С., Савенкова Т.Э., Лысенко А.С. Технический долг в корпоративных программных системах: причины, последствия и методы управления. В сборнике: Перспективные материалы и технологии (ПМТ-2025). Сборник докладов Национальной научно-технической конференции с международным участием. Москва, 2025. С. 1214-1218.

О.Е. Гудкова – д.э.н., доцент кафедры бизнеса и управления, Московский университет имени С.Ю. Витте – филиал в г. Рязани, Рязань, Россия, gudkovaok@mail.ru,

O.E. Gudkova – doctor of economics, associate professor of the business and management department, Ryazan branch of Moscow Witte University, Ryazan, Russia;

Ю.Б. Кострова – к.э.н., доцент, заведующий кафедрой бизнеса и управления Московский университет имени С.Ю. Витте – филиал в г. Рязани, Рязань, Россия, ubkostr@mail.ru,

Yu.B. Kostrova – candidate of economics, associate professor, head of the business and management department, Ryazan Branch of Moscow Witte University, Ryazan, Russia;

О.Ю. Шибаршина – к.с.н., доцент., заместитель заведующего кафедрой бизнеса и управления, Московский университет имени С.Ю. Витте – филиал в г. Рязани, Рязань, Россия, oshibarshina@mail.ru,

O.Yu. Shibarshina – candidate of sociology, associate professor, deputy head of the business and management department, Ryazan Branch of Moscow Witte University, Ryazan, Russia.

СОВРЕМЕННЫЕ МИРОВЫЕ И РОССИЙСКИЕ ТРЕНДЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА
MODERN GLOBAL AND RUSSIAN HR MANAGEMENT TRENDS

Аннотация. Статья посвящена анализу глубокой трансформации функций и стратегий кадрового менеджмента (HR) под влиянием цифровизации и меняющихся требований рынка труда. Авторы подчеркивают стратегический переход HR от административной поддержки к роли бизнес-партнера, интегрированного в общую стратегию компании. В работе подробно рассматриваются ключевые мировые тренды: повсеместное внедрение HR-Tech (ИИ, Big Data) для принятия решений, смещение фокуса на проактивное управление талантами и создание положительного опыта сотрудника (Employee Experience). Анализируются новые модели работы (гибридные, удаленные) и рост популярности интеграции фрилансеров, а также необходимость непрерывного обучения (lifelong learning) с акцентом на Soft Skills. Проведено сравнение зарубежных и российских HR-практик. Отмечается, что в то время, как глобальные лидеры активно используют персонализированные AI-платформы, геймификацию и ESG-подход, российские компании активно развивают HR-брендинг, экспериментируют с цифровыми экосистемами (например, «Цифровой двойник») и сталкиваются с необходимостью преодоления разрыва в технологической зрелости между IT-сектором и традиционными отраслями. Делается вывод о параллельном, но не идентичном развитии сферы управления человеческим капиталом.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the deep transformation of the functions and strategies of human resources management (HR) under the influence of digitalization and the changing demands of the labor market. The authors emphasize the strategic transition of HR from administrative support to the role of a business partner integrated into the overall strategy of the company. The paper examines in detail the key global trends: the widespread introduction of HR-Tech (AI, Big Data) for decision-making, a shift in focus to proactive talent management and the creation of a positive employee Experience. The article analyzes new work models (hybrid, remote) and the growing popularity of freelance integration, as well as the need for lifelong learning with an emphasis on Soft Skills. A comparison of foreign and Russian HR practices is carried out. It is noted that while global leaders are actively using personalized AI platforms, gamification and the ESG approach, Russian companies are actively developing HR branding, experimenting with digital ecosystems (for example, the "Digital Twin") and face the need to bridge the gap in technological maturity between the IT sector and traditional industries. The conclusion is drawn about the parallel, but not identical, development of the sphere of human capital management.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегический HR-менеджмент, управление человеческим капиталом, гибкие модели работы, вовлеченность и опыт сотрудника, HR-аналитика.

Keywords: digital transformation, strategic HR management, human capital management, flexible work models, employee engagement and experience, HR analytics.

Введение

Современный мир бизнеса переживает период беспрецедентных и стремительных изменений, катализаторами которых выступают глобальная цифровая трансформация и кардинальное изменение ожиданий со стороны сотрудников. В этих условиях функция управления человеческими ресурсами (HR) вынуждена радикально пересмотреть свои традиционные роли и стратегии. Сегодняшние HR-практики выходят далеко за рамки административной поддержки и кадрового делопроизводства, трансформируясь в стратегического партнера бизнеса, катализатора организационных изменений и ключевого архитектора процессов привлечения талантов и вовлеченности персонала.

Исследование направлено на анализ и систематизацию ключевых мировых трендов в области управления персоналом и выявление специфических особенностей их адаптации на российском рынке. Зарубежный опыт демонстрирует доминирование таких концепций, как стратегическая интеграция, тотальная цифровизация (HR-tech) и развитие гибких моделей работы в условиях «войны за таланты». Примеры ведущих мировых корпораций (таких как Google, Spotify, Amazon) иллюстрируют внедрение персонализированных карьерных треков, систем непрерывного обучения (lifelong learning) и мотивационных систем, основанных на геймификации и ESG-принципах.

Таким образом, цель данной научной статьи - провести комплексный сравнительный анализ современных мировых и российских HR-тенденций, выявить степень их конвергенции и дивергенции, а также определить стратегические направления трансформации кадровых стратегий, стоящие перед российскими компаниями в условиях усложняющейся бизнес-среды.

Основная часть

Эволюция HR-функции в XXI веке характеризуется переходом от реактивного (административного) к проактивному (стратегическому) подходу, основанному на инновационных технологиях, а также глубоком понимании человеческой психологии и потребностей рынка труда.

Одной из самых значимых трансформаций является полная интеграция HR-стратегии в общую бизнес-стратегию компании. Современный HR-директор выступает в роли ключевого звена, влияющего на принятие решений, касающихся роста, инноваций и устойчивости бизнеса.

Все более актуальной становится внедрение модели «HR как бизнес-партнер, которая модель предполагает, что HR-специалисты тесно работают с руководителями конкретных подразделений, помогая им достигать целей посредством эффективного управления людьми. Они не просто исполняют запросы, а предлагают решения, основанные на анализе потребностей в навыках, потенциале команды и организационной структуре [14].

В условиях «войны за таланты» фокус HR-менеджмента смещается на прогнозирование будущих

потребностей в компетенциях и целенаправленное развитие внутреннего кадрового резерва. Планирование преемственности и создание индивидуальных планов развития становятся рутинными, но критически важными инструментами [5].

Цифровые технологии стали основой современных HR-процессов, повышая их эффективность, персонализацию и объективность.

Внедрение систем управления человеческим капиталом и систем для рекрутинга освобождает HR-специалистов от монотонной работы, позволяя им сосредоточиться на стратегических задачах [11]. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение используются для первичного скрининга резюме, автоматизации ответов в чат-ботах для сотрудников и прогнозирования оттока персонала.

Анализ больших данных о сотрудниках (вовлеченность, производительность, затраты на обучение, корреляция между обучением и прибылью) позволяет принимать решения, подкрепленные фактами, а не интуицией. Например, аналитика помогает определить, какие факторы удержания наиболее важны для конкретной группы сотрудников или какой канал рекрутинга привлекает наиболее высокопроизводительных кандидатов [16].

В управлении персоналом происходит глобальное переосмысление отношения к работникам. Если раньше в бизнесе доминировала концепция удовлетворенности клиента, то сегодня главный тренд – создание позитивного и мотивирующего опыта для сотрудника на всех этапах взаимодействия с компанией (от первого контакта до увольнения) [12].

Программы благополучия вышли за рамки абонементов в спортзал. Современный подход охватывает физическое, ментальное, финансовое и социальное здоровье. Признание выгорания как серьезного риска заставляет компании внедрять политики, направленные на баланс между работой и личной жизнью (work-life integration) и поощрение цифрового детокса.

Пандемия COVID-19 не создала тренд на гибкость, но многократно его ускорила? современные HR-практики адаптируются к структурным изменениям в организации труда [7].

Управление распределенными командами требует новых подходов к коммуникации, оценке производительности (смещение фокуса с присутствия на результат) и поддержанию командной культуры в виртуальной среде.

Применение принципов Agile (короткие итерации, быстрая обратная связь, адаптивность) позволяет быстрее реагировать на меняющиеся бизнес-приоритеты. Например, вместо годового цикла оценки внедряются частые, неформальные «проверки».

Компании все чаще используют фрилансеров, консультантов и контрактных работников, получая возможность нанимать людей для конкретных проектов, избегая при этом лишних издержек [17]. А фрилансеры могут устанавливать удобный рабочий график, выбирать интересующих клиентов и проекты. HR-практики должны уметь эффективно интегрировать этих внешних специалистов, соблюдая правовые нормы и обеспечивая соответствие их работы стандартам компании.

В условиях ускоренного технологического устаревания навыков непрерывное обучение становится не преимуществом, а необходимостью выживания. Акцент смещается с формальных тренингов на микрообучение (короткие, целевые обучающие модули) и обучение в момент необходимости.

В обучении фокус переходит на мягкие навыки (Soft Skills) и навыки будущего. Поскольку рутинные задачи автоматизируются, критически важными становятся креативность, критическое мышление, эмоциональный интеллект и адаптивность [10]. HR-стратегии нацелены на выявление и развитие этих неавтоматизируемых компетенций.

В современных компаниях карьерные пути становятся менее линейными. HR должен создавать «карты навыков», позволяя сотрудникам перемещаться горизонтально между проектами и отделами, приобретая новый опыт, вместо того чтобы ждать повышения по вертикали [9].

Вопросы социальной справедливости стали неотъемлемой частью корпоративной ответственности, и HR-департаменты играют в этом центральную роль [15].

В таблице 1 систематизируем мировые тренды в HR-практиках:

Таблица 1 – Ключевые направления зарубежных HR-практик *(Составлено авторами по результатам исследований)*

Направления	Содержание
Стратегическая интеграция и ориентация на бизнес-результат	Компании работают с талантами и делают на них наибольших акцент, но, несмотря на это, в системе привлечения удержания талантов спрос на рынке труда на них превышает предложение
Цифровая трансформация и HR-аналитика	Данные для анализа в HR поступают из различных источников и включают в себя множество характеристик персонала (от уровня производительности до личной жизни). HR необходимо систематизировать, интерпретировать и использовать эти данные в интересах бизнеса. Для этого используются технологии больших данных, Data-аналитика, автоматизированные системы учета кадров.
Гибкость и новые модели работы	Зарубежные компании все чаще используют гибридные и удаленные модели работы, а также обращаются к фрилансерам не только в сфере маркетинга и IT, но и во многих других направлениях деятельности.
Развитие и переобучение	Обучение посредством внутренних ресурсов позволяет компаниям не только сократить HR-бюджет, но и улучшить взаимодействие между сотрудниками.
Переосмысление отношения к сотрудникам	В современных компаниях фокус смещается на благополучие сотрудника, его гармоничное развитие.

Таким образом, основные акценты в HR-практиках за рубежом направлены на интеграцию IT и HR-технологий, а также на переход от концепции управления трудовыми ресурсами к концепции управления человеческим капиталом, которая предполагает активный поиск и развитие талантов.

В российской HR-практике также можно также выделить основные современные тренды:

1. HR-брендинг. В России HR-бренд становится все более важным инструментом привлечения кадров. Компании активно работают над формированием положительного имиджа работодателя, чтобы выделиться на

рынке труда и привлечь лучших специалистов. Однако за рубежом акценты смещены: там работодатели делают ставку не на общий образ компании, а на демонстрацию конкретных возможностей и интересных задач, которые они могут предложить потенциальным сотрудникам [2].

2. Классические методы корпоративного обучения постепенно уступают место современным технологиям. Сегодня сотрудники могут осваивать новые знания прямо на рабочем месте с помощью смартфонов и планшетов, что делает обучение более гибким и доступным. Однако у этого подхода есть важное ограничение: он эффективен только для технически грамотных работников. Как следствие, компаниям приходится дополнительно развивать цифровые навыки персонала, чтобы максимально использовать преимущества мобильного обучения.

3. В период экономической нестабильности российские компании сталкиваются с повышенным риском потери ценных кадров. Однако текущая HR-стратегия многих организаций направлена в первую очередь на сохранение уже состоявшихся профессионалов, а не на работу с высокопотенциальными сотрудниками [4]. В результате бизнес теряет не только текущие компетенции, но и перспективных специалистов, способных обеспечить долгосрочное развитие компании. Компаниям необходимо создавать программы и планы по удержанию персонала и создания для них благоприятных условий. Этот тренд в некоторой степени созвучен зарубежному тренду дефицита талантов.

4. В отличие от западных стран, где фриланс давно стал частью корпоративной культуры, российские компании только формируют систему работы с внештатными специалистами. Этот процесс требует разработки новых HR-механизмов для оптимального распределения задач между штатными и внешними сотрудниками, создания эффективных моделей взаимодействия, разработки системы контроля качества выполняемых работ. Актуальной задачей становится поиск баланса между гибкостью фриланс-модели и стабильностью традиционного найма.

5. Индивидуализация HR-практик. В отличие от зарубежных компаний, где доминирует корпоративный подход к мотивации и развитию талантов, в России большее внимание уделяется учету индивидуальности сотрудника.

Эти различия отражают особенности развития бизнес-среды и корпоративной культуры в разных экономических условиях.

Мировые корпоративные лидеры демонстрируют парадигмальный сдвиг в подходах к работе с кадрами, создавая экосистемы, которые трансформируют традиционное понимание трудовых отношений.

Один из процессов изменений – трансформация пространственно-временных параметров работы. Западные компании Accenture и Siemens переосмысливают концепцию рабочего места через гибридные модели «офис хоть где» [3]. Цифровые платформы становятся центрами корпоративной жизни. Также ярким примером служит кейс Spotify с его программой, предоставляющей сотрудникам полную свободу в выборе локации работы при сохранении глубокой интеграции в виртуальные команды через AI-ассистентов и метавселенные [6].

Мировые компании, такие как Google и Spotify предлагают модели «гибкого офиса» с возможностью удаленной работы и коворкингов. Компания Microsoft внедряет для сотрудников цифровые паспорта сотрудников для бесшовной интеграции в удаленные команды.

Делается акцент на персонализированные карьерные треки. В компаниях Amazon и Deloitte существуют системы «горизонтального роста» с микрообучением и накоплением цифровых бейджей. Дополнительно создаются AI-платформы для индивидуального подбора проектов по Soft Skills.

Также формируется акцент на персонализированные траектории профессионального развития. Системы lifelong learning претерпевают революционные изменения. Компания Deloitte внедрила «Career Customization Suite» с динамическим подбором микро-курсов на основе анализа цифрового следа сотрудника. Amazon создала блокчейн-платформу «Career Choice» для накопления и переноса цифровых сертификатов между компаниями.

Происходит трансформация мотивационных систем через гемификацию. Starbucks создала NFT-платформу для поощрения бариста, Unilever's U-Rewards использует токенизированную систему оценки компетенций в реальном времени.

Ведущие мировые корпорации Patagonia и IKEA строят HR-стратегии на основе ESG-концепции. 20% рабочего времени сотрудников выделяется на социальные проекты [1]. Создаются офисы с системой персональных экологических рейтингов.

Говоря о российской специфике адаптации HR-стратегий стоит отметить, что на отечественном рынке труда формируется уникальная экосистема HR-практик, которая сочетает глобальные тренды с необходимостью решения локальных специфических вызовов.

Появляются цифровые HR-экосистемы нового поколения. Впереди всех идут российские технологические компании, которые создают принципиально новые модели управления талантами [13]. Так, Сбер разработал AI-платформу «Кадровый контур» с функцией прогнозной аналитики карьерного роста. Яндекс внедрил систему «Цифровой двойник сотрудника» для моделирования индивидуальных траекторий развития.

Также в условиях экономической нестабильности российские компании демонстрируют инновационные подходы в обучении персонала. Например, Газпромнефть реализовала концепцию «Банк времени» - систему гибкого обмена рабочих часов на образовательные программы. X5 Group создала «Академию ритейла» с VR-тренажерами для мгновенной адаптации персонала.

Производственные компании также меняют подходы к работе с персоналом. Росатом внедрил систему «Цифровой наставник» с AR-инструкциями для молодых специалистов. КаМАЗ разработал программу «Фабрика процессов», где новые сотрудники проходят адаптацию через симуляцию цифрового предприятия.

Проведенный анализ HR-трендов за рубежом и в России позволяет сделать вывод о параллельном, но не идентичном развитии HR-сферы. Наблюдаются существенные различия в ключевых тенденциях, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ зарубежных и российских HR-трендов

Тренды	За рубежом	В России
Управление талантами	Устоявшаяся практика	Только начинает внедряться
Технологическая интеграция	Активно развивается направление HR-tech	IT-решения медленнее внедряются в HR-процессы
Обучение персонала	Внутренние корпоративные программы	Упор на внешнее обучение с мобильными технологиями
Гибкие модели работы и фриланс	Устоявшаяся практика	Внедряются медленно и в ограниченных сферах деятельности

Современные HR-практики представляют собой синтез цифровых технологий, гуманистического менеджмента и инновационных организационных моделей. Российским компаниям предстоит сложный, но неизбежный путь трансформации кадровых стратегий, требующий глубокой перестройки всей системы управления человеческими ресурсами [8]. Также стоит отметить, что для российских компаний ключевой вызов - преодоление разрыва между инновационными корпорациями (IT, банки) и традиционными отраслями (машиностроение, ТЭК).

Заключение

Проведенное исследование наглядно демонстрирует, что кадровый менеджмент (HR) в современном мире претерпевает фундаментальную трансформацию, переходя от функции административной поддержки к статусу стратегического партнера бизнеса. Эта эволюция обусловлена беспрецедентными темпами цифровой трансформации, меняющимися ожиданиями сотрудников и глобальной «войной за таланты».

Ключевым выводом является неизбежность проактивного и технологически ориентированного подхода в HR-стратегиях. Успешные организации интегрируют HR-функцию в общую бизнес-модель, используя аналитику больших данных (HR-аналитика) для принятия решений, основанных на фактах, а не на интуиции. Цифровизация, включая внедрение ИИ и систем HCM, позволяет автоматизировать рутинные задачи и высвободить ресурс HR-специалистов для стратегического планирования, прогнозирования потребностей в компетенциях и управления внутренним кадровым резервом.

Анализ показал, что, несмотря на общую мировую траекторию, российская HR-практика развивается параллельно, но не идентично зарубежной. Российские компании активно развивают HR-брендинг и демонстрируют инновационные подходы в цифровизации (например, «Цифровые двойники» у Яндекса, «Кадровый контур» у Сбера). Однако, наблюдается отставание в широком внедрении гибких моделей работы и долгосрочном, проактивном управлении высокопотенциальными кадрами по сравнению с западными лидерами.

Основной вызов для российского HR заключается в необходимости преодоления разрыва между инновационными технологическими секторами и более консервативными отраслями экономики, а также в быстрой адаптации к интеграции фриланс-моделей и переходе от концепции управления трудовыми ресурсами к концепции управления человеческим капиталом.

Таким образом, проведённое исследование подтверждает, что HR в XXI веке – это важнейший драйвер организационной устойчивости и конкурентного преимущества, требующий непрерывного освоения технологий, гуманистического подхода к человеку и глубокой интеграции в стратегическое управление компанией.

Источники:

1. Алтынова, Н. В. Отражение политики устойчивого развития во внутренних корпоративных коммуникациях компании / Н. В. Алтынова, И. В. Саттарова // Новая экономика России в Индустрии 4.0 : Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Москва, 24 ноября 2022 года / Под редакцией А.В. Семенова, Л.Г. Руденко, Н.В. Бушуевой. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. – С. 667-674.
2. Афанасьева, Ю. С. К вопросу об оценке уровня вовлеченности сотрудников организации / Ю. С. Афанасьева // Общество, экономика, управление, право: вызовы современности и перспективы развития : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Рязань, 20 апреля 2023 года / Отв. редакторы И.А. Тихонова, Н.И. Денисова. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. – С. 11-17.
3. Гудкова, О. Е. Тренды Индустрии 4.0 и их влияние на эволюцию бизнес-моделей промышленного предприятия / О. Е. Гудкова // Russian Economic Bulletin. – 2022. – Т. 5, № 6. – С. 272-278.
4. Козина, О. А. Проблемы управления интеллектуальным капиталом сотрудника / О. А. Козина, Ю. С. Афанасьева // Новое в психолого-педагогических исследованиях. – 2014. – № 3(35). – С. 155-163.
5. Кострова, Ю. Б. Проблемы управления занятостью населения в Рязанской области / Ю. Б. Кострова // Научные труды Московского университета имени С.Ю. Витте : Сборник научных статей, Москва, 06 октября 2016 года / Московский университет им. С.Ю. Витте. Том Выпуск 3. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2016. – С. 76-84.
6. Кострова, Ю. Б. Обучение персонала как неотъемлемая часть процесса трудовой адаптации / Ю. Б. Кострова // 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. 57-59.
7. Кострова, Ю. Б. Современные тенденции развития рынка труда в России / Ю. Б. Кострова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – № 8(82). – С. 111-115.
8. Кострова, Ю. Б. Проблемы развития человеческого потенциала в России и за рубежом / Ю. Б. Кострова // Научные труды Московского университета имени С.Ю. Витте. Том Выпуск 7. – Москва : Московский университет им. С.Ю. Витте, 2020. – С. 53-63.
9. Кострова, Ю. Б. К вопросу о внедрении современных IT-технологий в систему управления персоналом / Ю. Б. Кострова, Б. А. Костров // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития : сборник научных статей Межрегиональной научно-практической конференции, Курск, 14–15 ноября 2019 года. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 92-98.
10. Кострова, Ю. Б. Сбалансированное управление в системе корпоративного менеджмента / Ю. Б. Кострова, Б. А. Костров // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы V Международной научной конференции, Донецк, 17–18 ноября 2020 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 3. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2020. – С. 66-67.

11. Кострова, Ю. Б. Проблемы развития регионального рынка труда (на материалах Рязанской области) : монография / Ю. Б. Кострова, Ю. О. Лящук, О. Ю. Шибаршина ; под общ. ред. Ю.Б. Костровой. – Москва : Московский университет им. С.Ю. Витте, 2021. – 247 с.
12. Саттарова, И. В. Преимущества и недостатки удаленных профессий / И. В. Саттарова // Общество, экономика, управление, право: вызовы современности и перспективы развития : Материалы VIII международной научно-практической конференции, Рязань, 28 апреля 2022 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. – С. 66-71.
13. Черкашина, Л. В. Оценка использования технологии искусственного интеллекта в кадровом менеджменте / Л. В. Черкашина // Развитие научно-ресурсного потенциала аграрного производства: приоритеты и технологии : Материалы I Национальной научно-практической конференции с международным участием, посвящённой памяти доктора технических наук, профессора Николая Владимировича Бышова, Рязань, 23 ноября 2021 года. Том Часть III. – Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет им. П.А. Костычева, 2021. – С. 321-326.
14. Шибаршина, О. Ю. Модели корпоративной социальной ответственности: зарубежный и отечественный опыт / О. Ю. Шибаршина // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции, Курск, 19–20 сентября 2019 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 414-422.
15. Шибаршина, О. Ю. Корпоративная социальная ответственность российских компаний: особенности и проблемы развития / О. Ю. Шибаршина // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IV Международной научной конференции, Донецк, 29–31 октября 2019 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 3. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. – С. 73-76.
16. Шибаршина, О. Ю. Автоматизированные технологии как эффективный инструмент в системе управления персоналом современной организации / О. Ю. Шибаршина, В. С. Ртищев // Региональные проблемы преобразования экономики: интеграционные процессы и механизмы формирования и социально-экономическая политика региона : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Махачкала, 09–10 октября 2017 года. – Махачкала: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук, 2017. – С. 597-602.
17. Шибаршина, О. Ю. Платформенная занятость в РФ: организационно-правовые особенности и векторы развития / О. Ю. Шибаршина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2025. – № 1(52). – С. 95-103.

А.В. Гуреев – аспирант кафедры «Менеджмент и управление персоналом», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал, Орёл, Россия, v_kolev@mail.ru,

A.V. Gureev – postgraduate student, department of management and personnel management, Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, Central-Russian Institute of Management – branch, Oryol, Russia.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С УЧЕТОМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ АЛЬЯНСОВ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ
MANAGING THE ORGANIZATION TAKING INTO ACCOUNT THE POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF ALLIANCES IN INTERNATIONAL BUSINESS

Аннотация. Представленная статья посвящена вопросам управления организацией с учётом возможностей и ограничений альянсов в международном бизнесе. В условиях глобализации стратегические союзы, совместные предприятия и кооперативные сети выступают ключевым инструментом доступа на новые рынки, обмена технологиями и снижения рисков. Вместе с тем альянсы сопряжены с институциональными, правовыми и культурными ограничениями, рисками утечки интеллектуальной собственности, сложностями координации и распределения выгод. Цель исследования заключается в том, чтобы выявить основные преимущества и риски альянсов и разработать практически ориентированные рекомендации по адаптации корпоративных систем управления для повышения эффективности сотрудничества. Проведена классификация типов альянсов и сопоставление для каждого из них характерных возможностей и ограничений. На основе эмпирического материала предложена модель управленческих решений, включающая прединвестиционную оценку партнёра, проектирование структуры альянса, этап интеграции и обмена ресурсами, а также мониторинг и механизмы выхода. Практические рекомендации охватывают стандартизацию процедур оценки партнёров, детальное регулирование прав, создание совместных управляющих органов и платформ для обмена знаниями, а также внедрение системы раннего предупреждения рисков. Особенностью модели является рассмотрение первоначально ограничений, а потом возможностей интеграции. В статье обосновывается интеграция стратегического, организационного и институционального подходов и в систематизация управленческих инструментов, направленных на минимизацию культурных и институциональных рисков при сохранении синергетического потенциала альянсов.

Absrtract. This article examines organizational governance, taking into account the opportunities and limitations of alliances in international business. In a globalized world, strategic alliances, joint ventures, and cooperative networks are key tools for accessing new markets, sharing technologies, and mitigating risks. However, alliances are associated with institutional, legal, and cultural constraints, intellectual property leakage risks, and complex coordination and benefit distribution. The purpose of this study is to identify the key advantages and risks of alliances and develop practical recommendations for adapting corporate governance systems to improve collaboration effectiveness. A classification of alliance types and a comparison of the characteristic opportunities and limitations for each are presented. Based on empirical data, a management decision model is proposed, including a pre-investment partner assessment, alliance structure design, integration and resource exchange, and monitoring and exit mechanisms. Practical recommendations cover standardizing partner assessment procedures, detailed regulation of rights, creating joint governing bodies and knowledge-sharing platforms, and implementing a risk early warning system. A distinctive feature of the model is its initial consideration of constraints and subsequent integration opportunities. The article substantiates the integration of strategic, organizational and institutional approaches and the systematization of management tools aimed at minimizing cultural and institutional risks while maintaining the synergistic potential of alliances.

Ключевые слова: менеджмент, международные альянсы, стратегические союзы, совместные предприятия, управление организацией.
Keywords: management, international alliances, strategic unions, joint ventures, organizational management.

Управление организацией с учётом возможностей и ограничений альянсов в международном бизнесе понимается как совокупность целенаправленных управленческих решений, структур и процедур, направленных на достижение стратегических целей компании при участии в межфирменных альянсах с учётом как потенциала совместной деятельности, так и ограничений, возникающих из различий в институциональной среде. Важнейший фактор вступления в альянс согласованные общие цели (рисунок 1).



Рисунок 1 – Упрощенная схема формирования альянса организаций

Альянс в международном бизнесе определяется как формальное или неформальное межорганизационное объединение двух или более независимых фирм, созданное для достижения совместных целей (развития рынка, НИОКР, распределения рисков), при котором участники сохраняют юридическую самостоятельность и координируют отдельные виды деятельности через договорные или корпоративные механизмы. В большинстве случаев компании согласовывают определенные цели, которые относятся к наиболее экономически выгодной с точки зрения партнерства виду деятельности (рисунок 2).

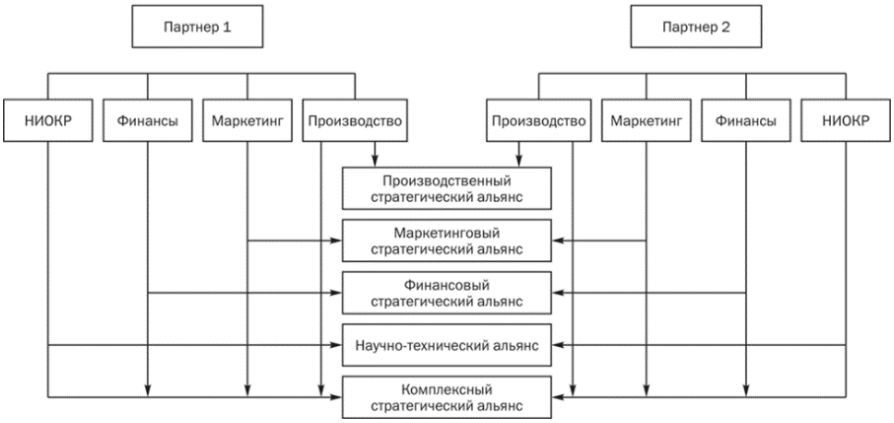


Рисунок 2 – Формирование различных видов альянсов между двумя организациями (простейшие формы альянсов)

С научной точки зрения классификация альянсов может базироваться на разных основаниях: по цели и содержанию сотрудничества, по степени интеграции, по правовой форме, по продолжительности и по сфере деятельности.

По целям и содержанию выделяют стратегические (формируемые для реализации долгосрочных конкурентных преимуществ и расширения доли рынка), технологические или научно-технические (ориентированные на совместные НИОКР, обмен технологиями и компетенциями), маркетинговые (совместный выход на рынки, совместные продажи и продвижение), ресурсно ориентированные (обеспечение доступа к сырью, логистике, производственным мощностям) и институционные (с целью влияния на нормативную среду, стандартизации или выработки отраслевых практик).

По степени интеграции различают альянсы с низким уровнем интеграции (кооперационные соглашения, договоры о поставках и дистрибуции, лицензионные соглашения), средним уровнем (стратегические союзы, соглашения о разделении работ, совместные проекты) и высоким уровне интеграции (совместные предприятия, дочерние компании с долевым участием партнёров), где степень совместного контроля, ответственности и совместного принятия решений возрастает.

По правовой форме выделяют преимущественно договорные альянсы (контракты, соглашения о кооперации, лицензионные договоры), корпоративные альянсы (формирование совместного предприятия, создание холдинговых структур) и смешанные формы (гибридные структуры, где сочетаются элементы контрактного и корпоративного управления).

По продолжительности различают краткосрочные (проектные альянсы, временные кооперации для выполнения конкретной задачи), среднесрочные (например, альянсы на срок реализации продукта или выхода на рынок) и долгосрочные (стратегические союзы и долговременные совместные предприятия с целями устойчивого развития и системной интеграции).

Кроме того, в практической классификации следует учитывать межкультурный и межрегиональный аспект, так как международные альянсы делятся на трансграничные между компаниями из разных стран с близкими институтами, транснациональные с участием компаний из развивающихся и развитых стран, а также региональные кооперационные сети внутри экономических интеграций (например, в рамках БРИКС или ассоциаций стран).

По отраслевому признаку различают альянсы: в промышленном производстве (автомобильная отрасль,

машиностроение), фармацевтике и биотехнологии (НИОКР и лицензирование), информационных технологиях и телекоммуникациях (платформенные партнёрства, совместные разработки), логистике и цепочках поставок, энергетике и добыче ресурсов (совместное освоение месторождений, инфраструктурные проекты) и в сервисных секторах (финансовые альянсы, страховые пулы).

В терминах видов и типов практикуются также выделения по доминирующим мотивациям, такие как коммерческие (ориентированные на прибыль и рост доли рынка), ресурсно стратегические (доступ к редким ресурсам и компетенциям), институционально политические (влияние на регулирование и стандарты), а также социально технические (развитие стандартов, платформ и экосистем). Важным дополнением к классификации является учёт рисков и ограничений, специфичных для каждого типа. Так, технологические альянсы требуют усиленной защиты интеллектуальной собственности и механизмов управления знаниями. Маркетинговые альянсы не могут существовать без чёткой координации брендинга и каналов сбыта. Совместные предприятия требуют высокого уровня корпоративного управления и ясных правил распределения прибыли. Институционные альянсы направляют свое внимание к нормативным и репутационным рискам.

Таким образом, управление организацией с учётом альянсов предполагает не только выбор подходящего типа и правовой формы сотрудничества, но и адаптацию внутренних управленческих структур, процедур управления знаниями, механизмов контроля и коммуникации, а также проработку договорно-правовой базы и сценариев выхода, соотнесённых с типологией и ожидаемыми ограничениями конкретного альянса.

Перейдем к возможностям и ограничениям управления компаниями в контексте международного бизнеса, связанного с альянсами. Альянсы в международном бизнесе представляют собой мощный инструмент расширения возможностей организаций, однако их эффективность определяется способностью сторон адаптировать управленческие практики к сложному сочетанию стратегических, правовых и культурных факторов, которые накладывают серьезные, иногда непреодолимые ограничения.

Из тактических или операционных интересов организации, как правило, в альянсы не вступают, поводом рассматривать возможность альянса с другой или другими организациями в международном бизнесе может быть стратегическая цель. Виды целей участников международных альянсов представлены на рисунке 3.

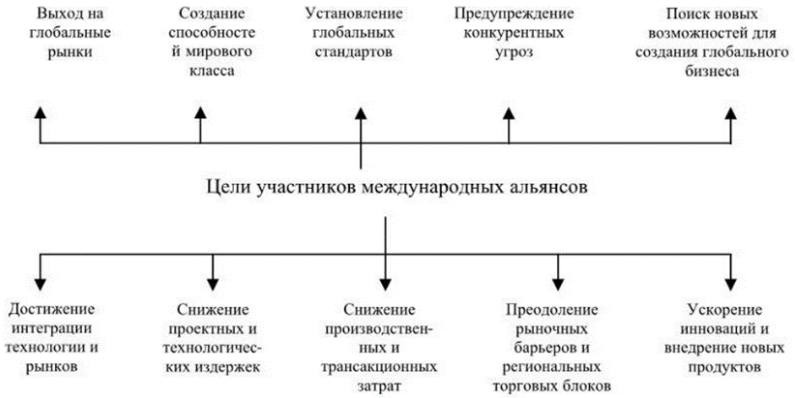


Рисунок 3 – Цели участников международных альянсов

Соответственно стратегическая цель формирует вид стратегического альянса. Это могут быть как альянсы с конкурентами, так и партнерства с неконкурирующими компаниями (рисунок 4).

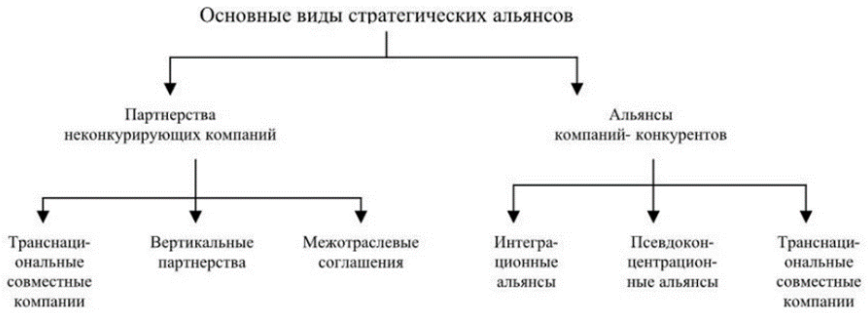


Рисунок 4 – Основные виды стратегических альянсов

Основные виды стратегических альянсов в международном бизнесе с конкурентами и с неконкурентами в каждом конкретном случае имеют свои преимущества и ограничения. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся виды стратегических альянсов на практике и представим какие возможности и ограничения есть у каждого из них. Совместные предприятия (joint ventures), то есть корпоративные структуры для реализации общих проектов. При этом главными возможностями являются разделение затрат и рисков, доступ к рынкам и ресурсам партнёра, в то же время есть существенные ограничения такие как сложность управления, конфликт интересов,

утечка данных интеллектуальной собственности.

Договорные альянсы и лицензионные соглашения представляют собой контрактное сотрудничество без создания общего юридического лица. Преимуществами договорных альянсов являются гибкость, низкие стартовые издержки, быстрый доступ к технологиям или каналам, а к ограничениям следует отнести слабый корпоративный контроль, риск нарушения соглашений.

Технологические альянсы, в которых происходит совместная разработка и обмен знаниями, наиболее востребованы в современных условиях, так как дают такие возможности как ускорение инноваций, синергию компетенций, опережающее технологическое развитие. В тоже время в данном типе альянсов риски и ограничения всегда тоже велики, прежде всего, это связано с защитой интеллектуальной собственности, и самое сложное заключается в согласовании прав на результаты. Здесь наибольшую сложность представляют именно правовые вопросы в области авторских и смежных прав, так как законодательства различных стран имеют очень разные подходы к защите авторских прав на технологии. Как разновидность технологических альянсов некоторые ученые начали выделять платформенные и экосистемные партнёрства, то есть совместное развитие сервисов вокруг платформы. При этом к возможностям следует отнести сетевые эффекты и быстрый рост продаж. К ограничениям в этом случае относятся конкуренция внутри экосистемы и контроль данных.

К чисто коммерческим альянсам можно отнести два вида альянсов. Первый вид представляет из себя маркетинговые и дистрибьюторские альянсы, где стратегическая цель кооперация в сбыте и продвижении. Соответственно возможности расширение рынка и экономия на маркетинге. Негативные аспекты при таком виде альянса включают в себя несогласованность брендов и «каннибализацию продаж». Второй вид альянсы по цепочке поставок и логистические партнёрства здесь стратегическая цель совместная оптимизация поставок. К возможностям следует отнести снижение издержек и повышение надёжности. По ограничениям здесь прежде всего зависимость от партнёра и сложность интеграции систем управления.

С конкурентами альянсы часто направлены на кооперацию в рисковых или капиталоёмких проектах (совместные НИОКР, стандартизация, совместное освоение рынков), что даёт синергию, но повышает риск утечки конкурентных преимуществ и коллизий интересов. С неконкурентами альянсы комбинируют дополняющие ресурсы и компетенции, снижая риск конфликтов, но иногда имеют ограниченный эффект по синергии и требуют тщательной координации ролей при принятии управленческих решений.

Предложенная на основе практики модель управленческих решений начинается с тщательной прединвестиционной проверки потенциального партнёра, затем предполагает продуманное проектирование правовой и управленческой структуры альянса, после чего следует этап реальной интеграции – обмен ресурсами, координация процессов и выстраивание совместных операций, и завершается постоянным мониторингом эффективности и наличием чётких процедур выхода или реструктуризации. Практические рекомендации сводятся к унификации и стандартизации методов оценки партнёров, подробному закреплению прав (включая ИС и распределение выгод), созданию совместных органов управления и цифровых платформ для обмена знаниями, а также внедрению систем раннего обнаружения и реагирования на риски. В упрощенном виде идея данной модели представлена на рисунке 5.

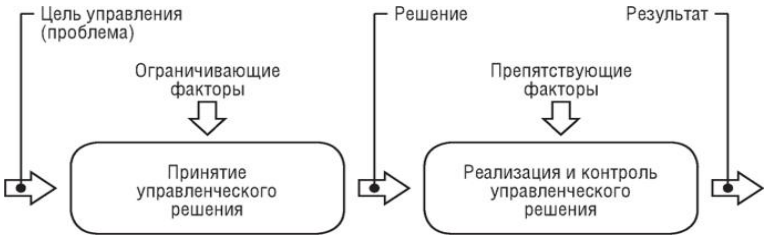


Рисунок 5 – Принятие управленческого решения формирования альянса исходя из ограничений и препятствующих факторов

Прежде всего, при построении модели главным стратегическим моментом являются ограничивающие факторы, в отличие от классических моделей, когда стратегические решения принимаются при рассмотрении получаемых выгод и возможностей, а ограничения и риски рассматриваются во вторую очередь. В международном бизнесе при создании стратегических альянсов первичное значение имеют ограничения и препятствующие факторы.

Если же решение принято в сторону интеграции, то она обосновывается с применением стратегического, организационного и институционального подходов. При этом, систематизация управленческих инструментов должна быть направлена на минимизацию культурных и институциональных рисков при сохранении синергетического потенциала альянсов.

Интеграция стратегического, организационного и институционального подходов обосновывается тем, что успешные международные альянсы требуют одновременно согласования целей (стратегический уровень), построения рабочих процессов и структур для их реализации (организационный уровень) и учета внешних правил, норм и культурных контекстов, которые определяют рамки взаимодействия (институциональный уровень). Только комплексный взгляд позволяет выявлять и устранять противоречия между долгосрочными целями партнеров, внутренними управленческими практиками и внешними ограничениями, что снижает риск конфликтов, недопонимания и правовых осложнений.

Систематизация управленческих инструментов необходима для практической реализации такого подхода, так как необходимо обязательно разработать стандартизированные процедуры оценки партнёров, механизмы защиты интеллектуальной собственности, протоколы коммуникаций и механизмы разрешения споров обеспечивают воспроизводимость действий, оперативное обнаружение и нейтрализацию культурных и институциональных рисков, сохраняя при этом гибкость для извлечения синергетических эффектов альянса.

Источники:
1. Головина Т.А. Промышленный франчайзинг как фактор развития воспроизводственного потенциала экономических систем / Головина Т.А., Полянин А.В., Авдеева И.Л. // Вестник Академии знаний. 2020. № 36 (1). С. 61-68.
2. Капралов А.С. Современный анализ рисков при формировании стратегий развития организаций с иностранным участием в капитале / Капралов А.С., Проняева Л.И. // Экономика строительства. 2025. № 8. С. 68-71.
3. Крыжановская О.А. Формирование вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности / Крыжановская О.А., Пыхтин А.И. // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13. № 4. С. 24-39.
4. Кулакова Л.И. Развитие предпринимательства на основе цифровых платформ в условиях деглобализации / Кулакова Л.И., Полянин А.В. // Вестник Академии знаний. 2020. № 37 (2). С. 12-17.
5. Лаврикова Н.И. Тенденции развития инновационной экономики в рамках технологической сингулярности / Лаврикова Н.И., Третьякова Л.А. // Экономические и гуманитарные науки. 2023. № 12 (383). С. 3-11.
6. Положенцева Ю.С. Стратегические приоритеты развития регионов России в сфере экспорта услуг / Положенцева Ю.С., Крыжановская О.А. // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 278-283.
7. Полянин А.В. Концептуальные положения государственного регулирования и рыночного саморегулирования с целью экономического роста региона / Полянин А.В. // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 1 (27). С. 9-16.
8. Проняева Л.И. Современные проблемы в функционировании организаций с иностранным участием в капитале в России / Проняева Л.И., Капралов А.С. // Экономическая среда. 2024. Т. 13. № 2. С. 107-116.
9. Суровнева А.А. Особенности функций и методов менеджмента в некоммерческих организациях / Суровнева А.А., Полянин А.В. // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2014. № 6 (41). С. 238-240.

Т.Г. Гурнович – д.э.н., профессор кафедры организации производства и инновационной деятельности, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, gurnovich@inbox.ru,

T.G. Gurnovich – doctor of economics, professor of the department of production organization and innovative activities, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

З.В. Волкодав – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, zlatazla25@gmail.com,

Z.V. Volkodav – student of economics department, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

Д.Б. Нагой – обучающаяся экономического факультета, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, darina_nagoy@mail.ru,

D.B. Nagoy – student of economics department, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБСИДИЙ В ФОРМИРОВАНИИ СТОИМОСТНЫХ ПРОПОРЦИЙ ОБМЕНА МЕЖДУ ОТРАСЛЯМИ АПК
THE ROLE OF STATE SUBSIDIES IN FORMING VALUE PROPORTIONS OF EXCHANGE BETWEEN INDUSTRIES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Аннотация. Исследование рассматривает влияние инструментов государственной поддержки на относительные цены и распределение добавленной стоимости между звеньями агропродовольственной цепочки «ресурсы–производство–переработка–сбыт». Цель работы – выявить, какие формы субсидий изменяют стоимостные пропорции обмена в пользу производственного звена и при каких институциональных условиях эффект сохраняется. Методология включает построение индекса паритета межотраслевого обмена, панели регион–подотрасль, двухсторонние фиксированные эффекты, событийный анализ и модели ценовой передачи с декомпозицией вкладов (Шэпли). Получены результаты о преобладающем краткосрочном характере операционных субсидий и устойчивом структурном воздействии инвестиционных и инфраструктурных мер, особенно при открытом доступе к мощностям и формульных контрактах. Практическая значимость состоит во введении KPI, ориентированных на паритет, и «карт передачи» для отбора проектов. Вывод: эффектно-ориентированное перераспределение лимитов в пользу инфраструктуры и контрактной дисциплины стабильно улучшает долю производителя без подрыва инвестиционных стимулов смежных звеньев.

Abstract. The study examines how public support instruments affect relative prices and the allocation of value added across the agri-food chain (“inputs–farm–processing–distribution”). The objective is to identify which subsidy formats shift terms of trade toward primary producers and under which institutional settings such effects persist. The methodology combines a sector-to-sector terms-of-trade index, region–subsector panels, two-way fixed effects, event-study designs, and price-transmission models with Shapley-type contribution decomposition. Findings indicate that operating subsidies are predominantly short-lived and tend to capitalize into input prices, whereas investment and infrastructure measures generate durable structural gains, especially under open-access facilities and formula-based contracts. Practical relevance lies in parity-focused KPIs and “transmission maps” to screen projects. Conclusion: rebalancing budgets toward infrastructure and contract discipline reliably improves producers’ value share without eroding investment incentives for processing and logistics.

Ключевые слова: государственные субсидии; агропромышленный комплекс (АПК); стоимостные пропорции обмена; паритет цен.
Keywords: government subsidies; agro-industrial complex (AIC); value exchange proportions; price parity.

Введение

Актуальность темы определяется тем, что в российских условиях межотраслевой обмен в агропромышленном комплексе складывается под давлением сразу нескольких разнонаправленных факторов: волн цен на энергоносители и удобрения, колебаний курсов и логистических издержек, асимметрии переговорной силы между сельхозпроизводителями, переработкой и торговыми сетями, а также жестких бюджетных ограничений регионов. В этих условиях государственные субсидии становятся не просто инструментом поддержки доходов, а механизмом, напрямую влияющим на стоимостные пропорции обмена между отраслями АПК–т.е. на паритет цен сельскохозяйственной продукции и ресурсов (техника, ГСМ, химия, услуги логистики и кредит). От того,

как устроены каналы распределения субсидий (на гектар, на литр молока, на инвестиции, на процентную ставку, «единая субсидия», агрострахование, экспортное возмещение), зависит степень «передачи» бюджетного импульса в относительные цены и издержки, а значит–в инвестиционные решения, специализацию регионов и устойчивость продовольственных цепочек. Санкционные ограничения, переориентация внешней торговли, развитие КРСТ и ужесточение требований к эффективности расходов усиливают значимость исследования именно формирующей (а не только компенсационной) роли субсидий: неверно сконструированные меры могут закреплять ценовые ножницы, стимулировать монокультуры и подрывать технологическое обновление, в то время как правильно настроенные инструменты выравнивают паритет и создают стимулы к повышению производительности.

Цель исследования – теоретически обосновать и эмпирически выявить влияние ключевых форм государственной поддержки на относительные цены и издержки между базовыми звеньями АПК (производство–переработка–сбыт–ресурсообеспечение), разработать критерии паритета и предложить регуляторно-бюджетный набор, позволяющий нормировать стоимостные пропорции обмена в пользу технологического обновления, устойчивости и продовольственной безопасности.

Теоретическая значимость состоит в уточнении понятийного аппарата «стоимостных пропорций обмена» применительно к АПК и в синтезе подходов институциональной экономики, теории паритета цен и политической экономии субсидий. В работе предлагается: (1) таксономия субсидий по механизму их «передаточности» в цены (операционные, инвестиционные, рискозащитные, инфраструктурные); (2) модель относительных цен с учетом рыночной концентрации в переработке и ритейле, а также региональной дифференциации альтернативных издержек; (3) критерии «нейтральности» и «направленности» субсидий: когда поддержка снижает относительные издержки производства (повышая долю добавленной стоимости у фермеров) и когда она капитализируется в цену ресурсов (земля, техника, кредит), не меняя паритета.

Практическая значимость проявляется в возможности: (a) настроить дизайн «единой субсидии» с привязкой к измеряемым эффектам в относительных ценах (например, индекс паритета «ресурсы/продукция» по подотраслям и регионам); (b) скорректировать софинансирование регионов по принципу «за эффект в пропорциях», а не только за освоение; (c) развернуть адресные меры против концентрации рыночной власти в узких звеньях цепочки (логистика, хранение) через субсидирование именно узких мест; (d) переориентировать часть поддержки в «инфраструктуру снижения издержек» (зерновая логистика, холодильные мощности, сервис техники) с высоким мультипликатором на межотраслевой паритет; (e) ввести KPI для Минсельхоза и субъектов РФ, увязанные не с объемом выдачи субсидий, а с динамикой относительных цен и долей выручки производителей в конечной цене.

Степень разработанности темы в российской научной традиции значительна, но фрагментарна. Проблематика паритета цен и межотраслевых «ножниц» восходит к классическим работам А.В. Чаянова и дискуссиям о перераспределении через ценовой механизм; в постсоветский период вопросы эффективности господдержки и трансформации аграрных рынков разрабатывались И.Г. Ушачевым, А.И. Алтуховым, В. Узуным, Н. Шагайдой, Е. Серовой, В.Н. Буздаловым, Н.М. Светловым, С.Г. Киселевым, И.И. Санду, А.В. Петриковым и др. Значимый вклад внесли коллективы ФГБНУ ВИАПИ имени А.А. Никонова, ИЭП имени Е.Т. Гайдара, РАНХиГС, профильные кафедры РГАУ-МСХА и региональных аграрных университетов. Вместе с тем, системных работ, которые на уровне формализованной модели прослеживают каналы капитализации конкретных типов субсидий в относительных ценах между отраслями АПК (включая влияние рыночной концентрации и региональной логистики), по-прежнему недостаточно; чаще речь идет об оценке производственных эффектов или доходов, а не о структуре межотраслевого обмена.

Круг разрабатываемых проблем в предлагаемом исследовании включает: определение и операционализацию индекса паритета (terms of trade) для базовых пар отраслей в АПК; верификацию «передаточного механизма» субсидий в цены ресурсов и продукции; выявление эффектов вытеснения частных инвестиций и морального риска; оценку рыночной силы переработчиков и торговых сетей и ее влияния на распределение бюджетного эффекта; анализ региональной неоднородности и логистических «узких горлышек»; сравнение инвестиционных и операционных субсидий по их влиянию на долгосрочные пропорции; тестирование сценариев настройки «единой субсидии» и процентных мер; учет нормативных рамок (федеральная госпрограмма АПК, требования ЕАЭС, особенности агрострахования); разработку методики мониторинга, где целевым показателем выступают изменения относительных цен и долей добавленной стоимости, а не объем освоения бюджетов.

Материалы и методы исследования

Материалы и методы исследования формируют комбинированный дизайн, сочетающий количественную эконометрическую оценку эффектов государственной поддержки на стоимостные пропорции межотраслевого обмена в АПК и качественные процедуры верификации причинно-следственных связей. Эмпирическую базу составляют официальные статистические данные по выпуску, ценам и затратам в сельском хозяйстве, пищевой переработке и смежных отраслях ресурсного обеспечения (техника, ГСМ, минеральные удобрения, логистика, финансовые услуги), а также сведения о бюджетных трансфертах по видам субсидий и их регионально-отраслевом распределении. Для обеспечения сопоставимости формируются панельные массивы по субъектам РФ и подотраслевым группам с годовой и квартальной детализацией; значения приводятся к сопоставимым ценам при помощи дефляторов и отраслевых индексов. Конфигурация выборки ориентирована на длительный период наблюдения, достаточный для выделения как краткосрочных ценовых сдвигов, так и инерционных структурных изменений в относительных ценах и долях добавленной стоимости.

Ключевой измерительной конструкцией выступает индекс паритета межотраслевого обмена (terms of

trade) между базовыми звеньями цепочки «производство–переработка–сбыт–ресурсы», рассчитываемый как отношение индексов цен Ласпейреса/Пааше с последующей агрегацией по формуле Фишера; параллельно строятся индексы затрат на единицу реализованной продукции и индикаторы распределения валовой добавленной стоимости. Для отделения ценовых эффектов от структурных используется декомпозиция Шэпли и факторное разложение изменения паритета на вклад субсидий, рыночной концентрации и логистических издержек. Пространственная неоднородность контролируется через матрицы смежности и тестирование пространственных зависимостей; при наличии значимых эффектов применяются модели с пространственным лагом и пространственной ошибкой (SAR/SEM/SDM).

Результаты и обсуждения

В российском контексте данная тема имеет принципиальное значение из-за высокой волатильности издержек (ГСМ, удобрения, техника, кредит), регуляторной переориентации господдержки на «единую субсидию», а также из-за концентрации рыночной власти в узких сегментах инфраструктуры и сбыта. Аналитический фокус смещён с оценки «уровня помощи» на ее структурный эффект: как дизайн субсидий изменяет стоимостные пропорции обмена между отраслями АПК, закрепляя либо сокращая ценовые ножницы.

Нормативно-правовая рамка складывается из бюджетного и аграрного законодательства и подзаконных актов Правительства РФ, устанавливающих правила предоставления и распределения субсидий субъектам Федерации и конечным получателям. Ядро составляет государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков продукции АПК (утверждаемая постановлением правительства и обновляемая паспортами подпрограмм), включающая блоки несвязанной поддержки в растениеводстве, возмещение процентных ставок по краткосрочным и инвестиционным кредитам, поддержку технической и технологической модернизации, племенное дело, молочное и мясное скотоводство, а также страховую и экспортную компоненты. Нормы Бюджетного кодекса задают принцип софинансирования и целевой характер трансфертов регионам; профильные приказы и постановления детализируют критерии отбора, индикаторы результативности, требования к подтверждающим документам и порядку возврата средств при нарушениях. Важной особенностью последних лет является укрупнение инструментов в «единую субсидию» на уровень субъекта РФ, где регион самостоятельно распределяет лимиты между направлениями по утвержденным методикам, а также унификация подходов к субсидированию кредитов через типовые правила и предельные ставки. С точки зрения конкуренции и цепочек поставок применимы положения о недопущении злоупотребления доминирующим положением и необоснованного повышения торговых надбавок, но их имплементация в агропродовольственной рознице и логистике наталкивается на асимметрию переговорной силы и информационные барьеры.

Анализ современной научной литературы позволяет выделить три линии аргументации. Первая – традиция исследований «ножниц цен» и паритета сельскохозяйственной и промышленной продукции: указывается, что операционные субсидии, если они не адресуют структурные узкие места, склонны капитализироваться в цене ресурсов и ренте активов, а не в марже производителя. Вторая – институциональный подход к контрактам в цепочке поставок: при высокой концентрации переработки и розницы бюджетный импульс преломляется через вертикальные ограничения и схемы ценообразования, приводя к «залипанию» эффекта на этапах с большей рыночной властью. Третья – эмпирика ценовой передачи: отмечается асимметрия и неполная передача издержек вниз по цепочке, тогда как позитивные шоки поддержки вверх передаются быстрее, что отражает различия в эластичностях спроса/предложения и в механизмах контрактов. Российские исследования также указывают на региональную неоднородность: там, где плотность инфраструктуры хранения, сервиса техники и транспортной доступности выше, доля производственного звена в конечной цене статистически выше, чем в логистически «тонких» регионах. Сопоставление работ показывает дефицит исследований, в которых конкретные типы субсидий «раскладываются» на каналы влияния в относительных ценах с учетом рыночной концентрации и логистики; именно этот пробел и закрывает предлагаемая аналитическая рамка [1].

Содержательный механизм влияния субсидий можно представить через четыре канала. Канал I – снижение предельных издержек: субсидирование процента по краткосрочному кредиту или компенсация части затрат на ГСМ/удобрения непосредственно уменьшает себестоимость единицы продукции; однако при несовершенной конкуренции на рынках ресурсов часть выгоды перехватывается поставщиками через ценовую реакцию. Канал II – растягивание инвестиционного горизонта: компенсация по инвестиционным кредитам и грантовые формы ускоряют обновление техники и развитие мощностей хранения/охлаждения, что снижает издержки в межсезонье и повышает переговорную позицию производителя. Канал III – страхование рисков: субсидированное агрострахование уменьшает ценовые скидки, которые закупщики навязывают за риск нестабильности поставок. Канал IV – инфраструктура: поддержка элеваторов, холодильных складов, межфермерских сервисных кооперативов повышает степень конкуренции закупщиков и выравнивает сезонные перекосы цен. С точки зрения стоимостных пропорций именно II и IV каналы дают устойчивый структурный эффект, тогда как I канал часто создает краткосрочную «подушку», склонную к капитализации в ценах ресурсов, а III канал действует через снижение риск-надбавок.

Практика применения инструментов выявляет типовые конфигурации «залипания» и эффективной передачи. В молочной цепочке субсидии на литр товарного молока, при отсутствии инвестиций в холодильную логистику и переработку, нередко приводят к кратковременному росту закупочной цены и затем частично перетекают в торговую наценку, потому что фермер не может сдержать поставку во времени. Там же, где регион направляет лимиты на модернизацию доильного и охлаждающего оборудования, строит кооперативные молокопроводы и

включает условия долгосрочных оффтейков с переработчиками, наблюдается устойчивое увеличение доли производителя в конечной цене. В растениеводстве несвязанная поддержка на гектар при дефиците складских мощностей и длинных плечах отгрузки облегчает оборотный цикл, но не устраняет сезонного обвала цен; субсидии на портовую и железнодорожную логистику и на развитие региональных хабов дают больший мультипликатор к паритету цен «зерно : услуги/логистика». В мясном скотоводстве инвестиционные кредиты на откормочные площадки и бойни выравнивают дисбаланс против узких горлышек в убое и первичной переработке, сокращая «цену узкого места», ранее перераспределявшую маржу в пользу инфраструктурных монополистов [2].

Чтобы придать анализу предметность, рассмотрим иллюстративный микро-пример на модельной ферме (параметры приведены для демонстрации метода и не являются официальной статистикой). Допустим, хозяйство производит сырье для переработки, его средняя себестоимость без субсидий – 100 условных единиц на тонну, структура затрат: ресурсы (топливо, удобрения, корма, сервис) – 55, труд – 15, амортизация – 10, проценты по кредиту – 8, прочее – 12. Закупочная цена переработчика – 110. Вводится субсидия 5 единиц на тонну (операционная) и компенсация 50% ставки по краткосрочному кредиту, что уменьшает процентные расходы на 4 единицы. Если рынки ресурсов конкурентные, себестоимость падает до 91, а при неизменной закупочной цене маржа фермера растет на 9. Однако при умеренной рыночной власти поставщиков ресурсов 40% эффекта «перехватывается» в виде повышения цен на удобрения/сервис и притупления скидок (канал I): итоговая себестоимость – 95, прирост маржи – 5. Добавим инфраструктурную субсидию на холодильное хранение, позволяющую отложить продажу и увеличить эластичность предложения во времени: переработчик в условиях конкуренции вынужден поднять закупочную цену до 114, из которых 2 единицы возвращаются в виде растущих издержек хранения, но 2 – закрепляются как устойчивое улучшение паритета. В этом простом фрейме видно, что сочетание инструментов меняет не только уровень маржи, но и распределение переговорной силы, то есть саму стоимостную пропорцию обмена между звеньями.

Ключевые узкие места российского регулирования сводятся к четырем проблемам. Во-первых, индикаторы результативности в ряде направлений по-прежнему привязаны к объемам освоения или валовым показателям (головы, литры, центнеры), тогда как целевым должен быть индекс паритета «ресурсы/продукция» по подотраслям и регионам. Во-вторых, механизмы распределения «единой субсидии» между направлениями в субъектах РФ нередко опираются на инерционные доли и лоббистские позиции, а не на расчет мультипликаторов к относительным ценам, что ведет к недофинансированию инфраструктурных проектов с высокой отдачей для паритета. В-третьих, субсидирование краткосрочного кредита без синхронизации с контрактной моделью закупок создает стимулы для стратегии «выкупа на дне» у переработки и торговли, ослабляя долгосрочную переговорную позицию производителя. В-четвертых, мониторинг ценовой передачи по цепочке разрознен, а доступ производителей к информации о средних закупочных ценах, логистических тарифах и торговых надбавках ограничен; это повышает трансакционные издержки и затрудняет правоприменение норм о недобросовестной практике [3].

Пути решения предполагают сдвиг к эффектно-ориентированному дизайну субсидий и к институциональному уплотнению цепочки. Прежде всего необходим переход к KPI, в которых региональное софинансирование и премирование зависят от динамики индекса паритета и доли производственного звена в конечной цене (с поправками на погодные риски и мировую конъюнктуру). Далее – «инфраструктурный приоритет»: минимум треть лимитов «единой субсидии» целесообразно закреплять за проектами, снижающими издержки оборота и хранения (элеваторы, РСБУ-учет кооперативов, сервисная механизация, холодильные мощности), с обязательствами открытого доступа и тарифной прозрачности, чтобы эффект не монополизировался. Третье – сопряжение процентной компенсации с контрактной дисциплиной: право на субсидию по краткосрочному кредиту увязывается с наличием оффтейк-контракта, включающего формульное ценообразование и разграничение базиса (качество, логистика, сезонность). Четвертое – усиление «комплаенса паритета» в антимонопольной политике: регулярные «сквозные» расследования практик скидок/надбавок и прозрачные эталоны справедливой надбавки в логистике и рознице с учётом капиталоёмкости и оборота. Пятое – развитие страховых и хеджинговых инструментов, чтобы уменьшить дисконт за риск нестабильности поставок, который в текущих схемах часто вычитается из цены производителя.

Значимое направление – тонкая настройка комбинаций инструментов под отраслевые особенности. В молоке приоритет отдается холодовой цепи и модернизации дойного стада с увязкой субсидии с генетическими и технологическими KPI; в зерне – транспортно-складской инфраструктуре и гибким кредитным линиям под залог складских расписок; в плодоовощной продукции – созданию региональных распределительных центров короткой логистики и субсидированию стандартизации/упаковки, поскольку отсутствие стандарта качества повышает рыночную власть перекупщиков. Для мясного животноводства критичны субсидии на откормочные мощности и убой/обвалку, синхронизированные с ветеринарными требованиями и экспортными протоколами: именно здесь эффект на паритет цены «живой вес : мясо» максимален [4].

Сопоставление законодательной рамки и практики выявляет необходимость «переопределения назначения» операционных субсидий: они должны работать как мост к инвестициям и инфраструктуре, а не как долговременная компенсация издержек. Институциональная новелла – введение «правил капитализации»: в методиках оценки результативности следует фиксировать долю бюджетного импульса, капитализировавшуюся в цену ресурсов (земля/аренда, техника/сервис, кредит) и в торговые надбавки; превышение порогов должно инициировать перераспределение лимитов и/или корректировку условий доступа. Верификация может проводиться через панельные модели ценовой передачи и квази-экспериментальные дизайны на данных регионов, неодновременно

вводивших меры поддержки: это позволит отличить краткосрочный «эффект подушки» от устойчивой трансформации стоимостных пропорций [5].

С методологической точки зрения целесообразно внедрить в официальный мониторинг агрегированный индекс паритета межотраслевого обмена на основе двустороннего индекса Фишера и его разложения по Шэпли на вклад: (а) субсидий по типам, (б) рыночной концентрации в переработке и торговле, (в) логистических издержек, (г) экзогенных шоков (погода, курс, мировые цены). Такой индекс, публикуемый поквартально по подотраслям и субъектам РФ, станет ориентиром для распределения лимитов «единой субсидии» и повысит подотчётность регионов по качеству администрирования мер, а не по скорости освоения [6].

Переход к межвременной перспективе открывает важный, редко задействованный канал влияния – опционный компонент мощности хранения и переработки. Хранилище, холодильник или элеватор дают право, но не обязанность отсрочить продажу, а значит, уменьшают вынужденные скидки в периоды сезонного переполнения рынка. Если субсидия переориентирована на создание именно такой «опции ожидания», а доступ к объектам организован по принципу открытого доступа с тарифной прозрачностью, то меняется не только момент реализации, но и форма контрактов: переработчик вынужден переходить к формульному ценообразованию с учётом биржевых индикаторов и премий за качество, поскольку исчезает монопсонийный пресс «продай сейчас или потеряешь всё». В терминах межотраслевой пропорции это означает, что часть бюджетного импульса закрепляется как постоянный сдвиг в доле добавленной стоимости производителя, а не тонет в текущей цене ресурсов.

Теоретически стоимостные пропорции полезно рассматривать через призму игр с неполной информацией, где стороны выбирают усилия и объёмы, не наблюдая в точности издержки друг друга. Разные дизайны субсидий запускают разные равновесия. Фиксированная компенсация затрат на входе в производство придаёт производителю уровень, но усиливает стимулы контрагента выкупать на минимуме цены; субсидия, завязанная на результат по индексу паритета или на сертифицированное качество, меняет уравнения отклика, подталкивая переработчика делиться частью маржи ради стабильных высококачественных поставок. Встраивание элементарных штрафов за «одностороннюю» корректировку цен или за навязывание скидок post factum резко сокращает пространство оппортунизма и само по себе увеличивает долю производителя в конечной цене даже при неизменном объёме бюджетной поддержки, поскольку уменьшается дисконт, который заложен в цену за риск «игры на понижение» [7].

С методологической точки зрения содержательную добавленную стоимость даёт сочетание межотраслевых таблиц «затраты–выпуск» с микрооценками эластичностей ценовой передачи. На уровне таблицы формируется «квазииндекс паритета» как отношение дефляторов отрасли-поставщика и отрасли-потребителя, а на уровне микро – оцениваются коэффициенты pass-through в контрактах поставки и закупки. Если, к примеру, повышение стоимости удобрений на 10% в данных по контрактам ведёт к росту себестоимости и падению закупочной цены совокупно на 6–7% (половина «перехватывается» рынком ресурсов, остальное – переработкой), то инвестиционная субсидия в складирование, увеличивая коэффициент хранения и сглаживание сезонности, способна снизить величину отрицательного pass-through в закупочную цену на 2–3 п.п. Этот эффект кажется небольшим, но при ежегодной повторяемости и масштабах отрасли он формирует устойчивое смещение стоимостных пропорций в пользу производителя, тогда как простое «доливание» оборотной субсидии оказывает кратковременное действие и быстро капитализируется в цене входных ресурсов [8].

Отдельного внимания заслуживает дизайн отбора проектов, который может переломить типичную капитализацию эффектов в активы и ренту поставщиков. Применение обратных аукционов на право получения инвестиционной субсидии с заранее объявленным целевым показателем паритета (например, прирост доли производителя в конечной цене на X п.п. в пределах локального рынка) принципиально улучшает качество отбора. Участники предлагают минимальный размер поддержки на единицу достигнутого эффекта, а подтверждение результата осуществляется независимым оператором на основе выборочного контроля контрактов и агрегированных ценовых индикаторов. Такой «аукцион эффекта», в отличие от традиционной грантовой раздачи, снижает информационную асимметрию и верифицирует, что объект инфраструктуры не заперт частным бенефициаром: тарифы и регламент доступа становятся частью аукционной заявки, а не последующим обещанием.

Пространственная неоднородность требует не усреднения, а стратификации политики. Региональные рынки можно классифицировать по двум осям: «логистическая связанность» (плотность дорог, доступ к железной дороге, расстояние до мощностей хранения и портов) и «структура спроса» (концентрация переработки и розницы). В регионах со слабой связанностью и высокой концентрацией простые операционные субсидии почти неизбежно залипают в ценах ресурсов и торговой надбавке; здесь эффект дают только крупные инфраструктурные проекты открытого доступа, сопряжённые с обязательствами по тарифам и публикации данных о загрузке. В обоих типах регионов критична роль прозрачности: если регулярные панели цен по звеньям цепочки публикуются с разумной детализацией, то сам факт наблюдаемости ограничивает уязвимость производителя в переговорах и усиливает дисциплину ценообразования [9].

Существенный резерв повышения структурной отдачи – настройка субсидий через параметры качества. В отраслях, где качество конечного продукта определяется технологией на ранних стадиях (молоко, плоды и овощи), субсидирование соответствия стандартизированным классам качества и сертификация хозяйств с электронными паспортами партии меняют саму структуру сделок. Переработчик готов заключать долгосрочные офтейк-контракты с премией к базису, поскольку снижается риск дефектов и простоев; производитель, в свою очередь, монетизирует инвестиции в технологию и кормление, а не только компенсирует текущие издержки. Такой «качественный канал» особенно силён, если параллельно субсидируется лабораторная и логистическая

инфраструктура, позволяющая отследить атрибуты партии и соблюдать холодовую цепь. В стоимостных пропорциях это фиксируется как устойчивое расширение ценового диапазона вверх для стандартизированного сырья, которое уже не конкурирует лоб в лоб с продукцией низкого качества.

Перепроектирование кредитной поддержки также способно изменить стоимостные пропорции. Компенсация процентной ставки, увязанная с оборотным кредитом «под складскую расписку», обладает иным поведенческим эффектом, чем классическая льгота без залогового обеспечения. В первом случае кредит одновременно служит инструментом сглаживания сезонности и повышает резервную цену производителя в переговорах: он не вынужден продавать «с колёс» и принимает решение исходя из межвременной маржи, а не кассового разрыва. Если к этому добавляется цифровой учёт залогов и публичная лента ставок/тарифов по инфраструктуре хранения, исчезает информационная рента посредника, который в противном случае выкупает сырьё под скрытые скидки, мотивируя «дорогим рынком логистики». Сочетание этих мер, даже при неизменном бюджетном лимите, даёт больший вклад в паритет, чем расширение субсидирования краткосрочных кредитов без увязки с обеспечением и инфраструктурой.

Долгосрочный структурный эффект зависит и от того, как субсидия взаимодействует с «технологической траекторией» хозяйства. Поддержка, ориентированная на энергоэффективность и точное земледелие, уменьшает издержки чувствительных к внешним шокам ресурсов (топливо, удобрения) и тем самым ослабляет каналы негативного pass-through. Если доля таких ресурсов в себестоимости снижается на 5–7 п.п. в течение двух-трёх сезонов, то даже при той же волатильности мировых цен производитель реже сталкивается с вынужденными скидками. В динамике это фиксируется как сужение амплитуды сезонных провалов закупочных цен и стабилизация доли производителя в конечной цене. В терминах регуляторного дизайна это аргумент в пользу трансформации части «операционных» лимитов в технологические ваучеры с подтверждаемыми метриками экономии материальных ресурсов на единицу продукции.

Если целевым результатом становится изменение относительных цен и долей добавленной стоимости, то и администрирование должно сместиться к измеримым «мостам» между мерой и результатом. Практически это означает, что каждое субсидируемое направление получает локальную «карту передачи» – набор проверяемых гипотез о том, как именно проект изменит структуру сделок и поведение сторон. Эта карта включает план публикации цен и тарифов по сегментам, перечень контрактных новаций (формулы, базисы, стандарты качества, оффтейк) и ожидаемые метрики: изменение скидок/надбавок, доли производителя в конечной цене, эластичностей ценовой передачи в выборках контрактов. Верификация строится на сопоставлении с контрольной группой регионов или на событийном анализе «до/после» с учётом шоков. При отрицательном результате запускается автоматическая корректировка: сокращение лимита по «неработающему» направлению и перераспределение в пользу инструментов с лучшей измеренной отдачей для паритета [10].

Заключение

Таким образом, государственные субсидии в АПК способны выступать не только «поддерживающей подушкой», но и регулятором структуры обмена между отраслями. Их структурная эффективность определяется тем, помещены ли они в контекст контрактной дисциплины и инфраструктурных реформ, которые увеличивают конкуренцию за сырьё и расширяют временной и пространственный выбор производителя. Там, где инструменты спроектированы как связка «процент + инфраструктура + контракт», наблюдается устойчивое улучшение доли производственного звена в конечной цене; там, где доминирует инерционное субсидирование текущих издержек, эффект рассеивается в ренту активов и торговые надбавки. Российская правоприменительная и управленческая практика уже содержит успешные кейсы переориентации лимитов на «узкие горлышки» и увязки субсидий с оффтейками; задача ближайшего периода – сделать такие решения стандартом, а измерение паритета и капитализации – нормой управленческого контроля. Это и будет означать, что поддержка начала формировать, а не только сглаживать стоимостные пропорции обмена между отраслями АПК.

Источники:

1. Авдеев М.В. Регулирование цен и ценовых отношений в АПК на современном этапе / М.В. Авдеев // АПК: Экономика, управление. – 2024. – № 4. – С. 3–12.
2. Барышникова Н.А. Продовольственная политика и экономическая безопасность аграрного сектора экономики России: опыт институционального анализа / Н.А. Барышникова, Н.А. Киреева // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2023. – Т. 23, № 4. – С. 379–390.
3. Иванова А.А. Анализ методологических подходов к оценке продовольственной безопасности / А.А. Иванова // Продовольственная политика и безопасность. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 229–244.
4. Комшанов Д.С. Эквивалентность межотраслевого обмена и паритет цен в сельском хозяйстве России / Д.С. Комшанов, О.С. Синицина // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 10(120). – С. 7–15.
5. Королёва О.В. Государственная поддержка развития агрострахования (на примере растениеводства) / О.В. Королёва, Л.Н. Сотникова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2025. – № 8. – С. 57–68.
6. Лашук Е.А. Оценка эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций в условиях государственной поддержки / Е.А. Лашук, А.В. Белокопытов // Продовольственная политика и безопасность. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 93–106.
7. Моисеенко Ж.Н. Направления государственной поддержки малых форм хозяйствования в аграрной сфере: монография / Ж.Н. Моисеенко. – Орёл: ФГБОУ ВО «Госуниверситет–УНПК», 2021. – 175 с.
8. Самарина В.П. Обзор методов государственной поддержки АПК: развитие теории и практики / В.П. Самарина // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2021. – № 2(69). – С. 81–102.
9. Сибиряев А.С. Итоги функционирования сельского хозяйства РФ в 2023 году: вызовы будущего / А.С. Сибиряев // Вестник НГИЭИ. – 2024. – № 4(155). – С. 99–108.
10. Узун В.Я. Холдингизация агробизнеса России: монография / В.Я. Узун, Н.И. Шагайда, Е.А. Гатаулина, Е.А. Шишкина. – М.: Дело РАНХиГС, 2022. – 344 с.

Д.А. Данилов – ассистент, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия, danilovd2024@yandex.ru,

D.A. Danilov – assistant, Voronezh state technical university, Voronezh, Russia.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ РЫНКА ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ МЕДИЦИНСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ
PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY FOR MANAGING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MARKET FOR MEDICAL DEVICES

Аннотация. В статье разработан и обоснован комплекс практических рекомендаций по реализации стратегии управления цифровой трансформацией рынка промышленной продукции медицинского назначения в условиях Индустрии 5.0. Предметом исследования выступают управленческие механизмы и инструменты цифровой трансформации, ориентированные на достижение технологической независимости и последующего технологического лидерства. Цель работы заключается в формировании прикладной модели реализации стратегии цифровой трансформации на основе уровней цифро-техно-инновационной зрелости, жизненного цикла продукции и двухуровневой архитектуры управления. Методологическую основу составляют системный и экосистемный подходы, концепция стратегирования, инструменты зрелостного анализа. В результате предложена структура практических рекомендации, включающая институциональную модель управления, портфель цифровых инициатив, систему показателей результативности и механизм адаптивной корректировки стратегии. Показано, что переход от фрагментарной цифровизации к системному управлению зрелостью позволяет повысить управляемость трансформации, снизить технологические риски и обеспечить устойчивое развитие рынка медицинской промышленной продукции. Результаты могут быть использованы при разработке отраслевых стратегии, дорожных карт цифровой трансформации и программ технологического суверенитета.

Abstract. The article develops and substantiates a set of practical recommendations for implementing a digital transformation management strategy in the market of industrial medical products under the Industry 5.0 paradigm. The subject of the study is governance mechanisms and managerial tools of digital transformation aimed at achieving technological independence and subsequent technological leadership. The purpose of the study is to construct an applied model for strategy implementation based on levels of digital techno-innovation maturity, the product life cycle, and a two-level governance architecture. The methodological framework integrates systems and ecosystem approaches, strategizing concepts, maturity-based analysis. As a result, a structured set of practical recommendations is proposed, including an institutional governance model, a portfolio of digital initiatives, a performance indicator system, and an adaptive strategy adjustment mechanism. The study demonstrates that a transition from fragmented digitalization to maturity-driven management enhances controllability of transformation processes, reduces technological risks, and supports sustainable development of the industrial medical products market. The findings can be applied in the design of sectoral strategies, digital transformation roadmaps, and technological sovereignty programs.

Ключевые слова: цифровая трансформация, рынок медицинской продукции, Индустрия 5.0, стратегическое управление, цифро-техно-инновационная зрелость, цифровые платформы, технологическая независимость.

Keywords: digital transformation, medical products market, Industry 5.0, strategic management, digital techno-innovation maturity, digital platforms, technological independence.

Введение

Актуальность исследования обусловлена структурной трансформацией рынка промышленной продукции медицинского назначения под воздействием цифровизации, усиления санкционных ограничений, нарастания глобальной технологической конкуренции и перехода к парадигме Индустрии 5.0, ориентированной на человекоцентричность, технологический суверенитет и устойчивое инновационное развитие. Рынок медицинской промышленной продукции приобретает системообразующее значение для национальной безопасности и социально-экономической стабильности, поскольку напрямую влияет на доступность высокотехнологичной медицинской помощи, устойчивость системы здравоохранения и способность государства реагировать на внешние шоки и эпидемиологические риски.

В условиях фрагментарной цифровизации, разрыва технологических цепочек и высокой зависимости от импортных компонентов особую значимость приобретает формирование научно обоснованных практических рекомендаций по реализации стратегии управления цифровой трансформацией данного рынка. Цифровая трансформация в данном контексте выходит за рамки внедрения отдельных цифровых решений и требует перехода к комплексному управлению на основе конвергентной цифро-техно-инновационной зрелости (ЦТИЗ), интегрирующей цифровые технологии, институциональные механизмы, экосистемные формы кооперации и стратегические приоритеты технологического суверенитета.

Дополнительную актуальность теме придает необходимость синхронизации цифровых инициатив с жизненным циклом медицинской продукции, включая этапы разработки, клинических испытаний, промышленного производства, дистрибуции и эксплуатации, что особенно важно для обеспечения безопасности, эффективности и прослеживаемости медицинских изделий и лекарственных средств. Внедрение цифровых паспортов промышленной продукции, платформенных решений, индустриального искусственного интеллекта, цифровых двойников и предиктивной аналитики формирует качественно новую архитектуру управления рынком, однако без четко выстроенной стратегии и системы показателей результативности данные процессы носят разрозненный и ограниченно воспроизводимый характер.

Научная и практическая значимость рассматриваемой проблематики усиливается в контексте реализации национальных проектов и федеральных программ, ориентированных на развитие медицинских технологий, биомедицинских и когнитивных решений, а также на локализацию полного цикла производства критически важной медицинской продукции. При этом сохраняется методологический дефицит прикладных инструментов стратегического управления цифровой трансформацией, учитывающих различия уровней цифро-инновационной зрелости, роль государства и экосистемных акторов, а также необходимость адаптивной корректировки стратегии в условиях высокой технологической неопределенности.

Литературный обзор

Литературный обзор показывает, что цифровая трансформация здравоохранения и рынка медицинской

продукции рассматривается как системный и многоуровневый процесс. Развитие мобильных цифровых продуктов и сервисов формирует инфраструктурную основу цифровой медицины и новые модели взаимодействия участников рынка, что подробно отражено в работах В. Р. Асылгареева и Т. П. Дьякова [1].

Структурные изменения рынка медицинских изделии и фармацевтической продукции в условиях цифровизации анализируются А. В. Самоиловой, где выделяются технологические тренды и трансформация рыночных механизмов [2]. Институциональный и интеграционный контекст развития рынков медицинской продукции раскрыт Н. Б. Кондратьевой [3].

Цифровая трансформация организации производства в фармацевтическом секторе рассматривается Л. Р. Мухаматгалеевой, которая подчеркивает значение комплексного внедрения цифровых технологии [4]. Стратегические изменения в управлении медицинскими организациями в условиях цифровизации анализируются Е. В. Стегаревой и О. В. Сагиновой [5].

Изменение потребительского поведения и спроса в цифровой парадигме здравоохранения раскрывается в исследованиях А. А. Костаняна и С. М. Смбатяна [6]. Инструменты digital маркетинга и цифровые каналы продвижения медицинских услуг и продукции анализируются А. Н. Совой [7]. Регуляторные и потребительские императивы цифровой трансформации фармацевтических компании рассматриваются О. А. Липиной [8].

Вопросы конкурентных стратегии вывода медицинских изделии на рынок раскрыты в работе Ю. А. Зуенковой [9]. Эволюция и факторы успеха ведущих мировых производителей медицинских технологии проанализированы Р. Н. Хайруллиным и Т. Б. Абсалямовым [10]. Развитие систем стратегического управления в российской индустрии медицинских изделии исследуется Н. В. Седовой и А. А. Анненковым [11].

Платформенные решения и кластерные модели цифровой трансформации фармацевтической отрасли обоснованы А. С. Савиной и Н. В. Шмелевой [12]. Перспективные направления развития медицинской промышленности и технологические приоритеты систематизированы С. А. Огарковым и соавторами [13]. Институциональные аспекты Индустрии 4.0 и цифровой трансформации промышленности раскрыты М. Л. Калужским [14].

Государственное регулирование рынка медицинских изделии и роль надзорных органов проанализированы А. Ю. Штанько и С. В. Паникаровой [15]. Управленческие эффекты цифровой медицины и повышение качества процессов управления рассмотрены В. Н. Дорошко и соавторами [16]. Международные ориентиры цифровой трансформации промышленности представлены в исследованиях С. Н. Гриняева и соавторов [17].

Рынок искусственного интеллекта в медицинской сфере и его сегментация проанализированы В. В. Власовым и В. В. Власовой [18]. Комплексный обзор проблем и ограничении цифровой трансформации системы здравоохранения представлен И. В. Давроновым, Н. В. Суслоновой и И. А. Гараниной [19].

В совокупности представленные исследования формируют теоретическую и эмпирическую основу анализа цифровой трансформации рынка промышленной продукции медицинского назначения, однако выявляют дефицит практикоориентированных моделей реализации стратегии, интегрирующих уровни цифро-техно-инновационной зрелости, жизненный цикл продукции и адаптивное стратегическое управление в логике Индустрии 5.0.

Результаты и обсуждения

В разделе результатов и обсуждения представлены практические рекомендации по реализации стратегии управления цифровой трансформацией рынка промышленной продукции медицинского назначения (рисунок 1). Рекомендации ориентированы на поэтапный переход от фрагментарной цифровизации к технологическому лидерству в логике Индустрии 5.0. Их содержание соотнесено с уровнями цифро-техно-инновационной зрелости, жизненным циклом продукции и двухуровневой моделью управления.

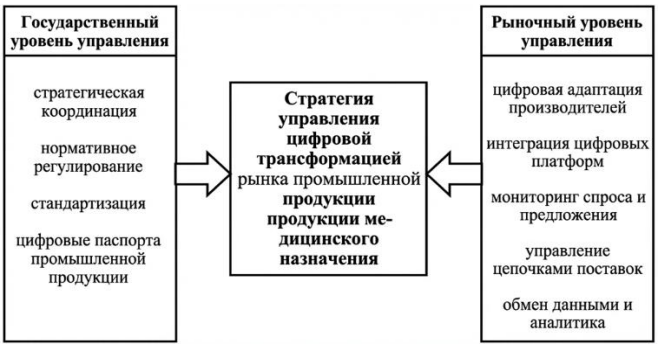


Рисунок 1 – Двухуровневая реализация стратегии управления
цифровой трансформацией рынка промышленной продукции медицинского назначения
(Источник: разработано автором)

Ключевым результатом исследования является обоснование необходимости институционально закрепленного двухуровневого управления цифровой трансформацией. Государственный уровень обеспечивает стратегическую координацию, стандартизацию и контроль. Корпоративно экосистемный уровень отвечает за реализацию цифровых проектов, кооперацию и интеграцию технологий. Такая конфигурация снижает риски разрозненного внедрения цифровых решений и повышает воспроизводимость трансформационных эффектов.

Практически значимым результатом является формирование рекомендаций по управлению цифровой трансформацией с учетом уровней ЦТИЗ. На базовом уровне приоритет отдается цифровым паспортам

промышленной продукции и созданию нормативной и цифровой инфраструктуры. На среднем уровне ключевым становится развитие платформ, экосистем и интеграция IoT, AI и цифровых двойников. На продвинутом уровне фокус смещается на самоуправляемые экосистемы, предиктивную аналитику и экспорт цифровых медицинских решений.

Отдельным результатом является увязка цифровых инициатив с фазами жизненного цикла продукции. Цифровые двойники и AI используются на этапе разработки и испытаний. Платформы и интеллектуальные контракты применяются в производстве и дистрибуции. Big Data и IoT задействуются на стадии эксплуатации и мониторинга качества. Такой подход обеспечивает сквозное управление жизненным циклом и повышает безопасность медицинской продукции.

Значимым элементом результатов является разработка системы показателей эффективности, дифференцированной по уровням ЦТИЗ. Показатели позволяют отслеживать динамику цифровой трансформации, уровень технологической независимости и степень интеграции передовых технологий. Это создает основу для регулярной корректировки стратегии в условиях технологической неопределенности.

Практическую ценность представляет рекомендация по внедрению многоуровневой системы адаптации стратегии. Оперативная корректировка ориентирована на быстрые технологические изменения. Среднесрочная адаптация обеспечивает согласование инициатив с уровнем зрелости. Стратегическая перестройка позволяет учитывать глобальные тренды и долгосрочные приоритеты технологического развития.

Важным результатом является систематизация требований к кибербезопасности в зависимости от уровня ЦТИЗ. Базовый уровень предполагает защиту цифровых паспортов. Средний уровень требует внедрения интеллектуальных систем кибербезопасности. Продвинутый уровень ориентирован на суверенные облака и перспективные криптографические решения. Это снижает риски утечек данных и технологической зависимости.

Сводное содержание рекомендаций и ожидаемых эффектов представлено в таблице.

Таблице 1 – Практические рекомендации по реализации стратегии управления цифровой трансформацией рынка промышленной продукции медицинского назначения

Направление рекомендации	Сущность и содержание	Ожидаемый эффект
Институциональная архитектура управления	Формирование двухуровневой модели управления с разделением функций государства и экосистемных акторов	Снижение фрагментации цифровых инициатив и рост управляемости
Управление по уровням ЦТИЗ	Дифференциация стратегических приоритетов для ЦТИЗ 1, ЦТИЗ 2 и ЦТИЗ 3	Последовательный рост цифро-техно-инновационной зрелости
Цифровые паспорта продукции	Внедрение ЦППП для сквозного контроля жизненного цикла медицинской продукции	Повышение прозрачности, прослеживаемости и качества
Экосистемные и платформенные решения	Создание цифровых платформ и промышленных экосистем	Усиление кооперации и снижение транзакционных издержек
Интеграция AI и цифровых двойников	Использование AI и цифровых двойников на этапах разработки и производства	Сокращение сроков вывода продукции и рост эффективности
Мониторинг ЦТИЗ	Введение системы показателей результативности по уровням зрелости	Объективная оценка прогресса цифровой трансформации
Адаптивная корректировка стратегии	Реализация оперативной, среднесрочной и стратегической адаптации	Повышение устойчивости стратегии к внешним изменениям
Кибербезопасность	Дифференциация мер защиты данных и систем по уровням ЦТИЗ	Снижение технологических и информационных рисков

Источник: разработано автором

Полученные результаты подтверждают, что реализация стратегии управления цифровой трансформацией рынка промышленной продукции медицинского назначения требует перехода от точечных цифровых проектов к системному управлению зрелостью, экосистемами и жизненным циклом продукции. Предложенные рекомендации формируют прикладной инструментарий достижения технологической независимости и устойчивого технологического лидерства в условиях Индустрии 5.0.

Заключение

В заключении следует отметить, что реализация стратегии управления цифровой трансформацией рынка промышленной продукции медицинского назначения требует перехода от фрагментарных цифровых инициатив к системному управлению, основанному на уровнях цифро-техно-инновационной зрелости, экосистемной кооперации и жизненном цикле продукции. Предложенные практические рекомендации формируют прикладную архитектуру двухуровневого управления, обеспечивающую согласование государственных регуляторных механизмов и корпоративно экосистемных стратегий.

Полученные результаты подтверждают, что использование цифровых паспортов, платформенных решении, индустриального искусственного интеллекта и адаптивного мониторинга КПЭ создает условия для поэтапного достижения технологической независимости и последующего технологического лидерства. Реализация разработанных рекомендаций позволяет повысить управляемость цифровой трансформации, снизить технологические риски и обеспечить устойчивое развитие рынка промышленной продукции медицинского назначения в логике Индустрии 5.0.

Источники:

1. Асылгареев, В. Р. Развитие мобильных цифровых продуктов в здравоохранении России за последнее десятилетие / В. Р. Асылгареев, Т. П. Дьяков // Вестник Центрального научно-исследовательского института туберкулеза. – 2023. – № S1. – С. 37-38. – DOI 10.57014/2587-6678-2023-5-37-38. – EDN SAIDQV.
2. Самойлова, А. В. Трансформация рынка медицинских изделий: тренды, решения и перспективы развития / А. В. Самойлова // Вестник Росздравнадзора. – 2025. – № 5. – С. 6-19. – EDN EMOUEC.

3. Кондратьева, Н. Б. Единый внутренний рынок: события весны 2023 / Н. Б. Кондратьева // Европейский Союз: факты и комментарии. – 2023. – № 112. – С. 13-16. – DOI 10.15211/eufacts220231316. – EDN VVMFEC.
4. Мухаматгалеева, Л. Р. Модель цифровой трансформации организации производства для предприятий фармацевтической отрасли / Л. Р. Мухаматгалеева // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2023. – Т. 25, № 1(111). – С. 10-16. – DOI 10.37313/1990-5378-2023-25-1-10-16. – EDN QFVWPB.
5. Стегарева, Е. В. Стратегия «правильного треугольника», или как бороться за капитализацию частной клиники с учетом глобальных тенденций цифровизации здравоохранения / Е. В. Стегарева, О. В. Сагинова // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 999-1018. – DOI 10.18334/ce.19.4.123014. – EDN MAOIRC.
6. Костанян, А. А. Теория потребительского поведения и спроса в новой парадигме цифровизации здравоохранения / А. А. Костанян, С. М. Смбатян // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2023. – Т. 58, № 5. – С. 66-89. – DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-58-5-4. – EDN CTLXBT.
7. Сова, А. Н. Стратегии и digital-инструменты интернетмаркетинга, используемые для продвижения коммерческих медицинских организаций / А. Н. Сова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 3(135). – С. 157-166. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.03.018. – EDN ITZQSB.
8. Липина, О. А. Внешние императивы цифровой трансформации фармацевтической компании: требования регуляторов и ожидания потребителей / О. А. Липина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 6(115). – С. 143-154. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-6-143-154. – EDN TWWKBT.
9. Зуенкова, Ю. А. Выбор конкурентной стратегии вывода на рынок медицинского изделия: на примере технических средств реабилитации / Ю. А. Зуенкова // Экономические стратегии. – 2024. – Т. 26, № 4(196). – С. 136-143. – DOI 10.33917/es-4.196.2024.136-143. – EDN MFVSKC.
10. Хайруллин, Р. Н. От идеи до компании: история ста ведущих мировых медтех производителей / Р. Н. Хайруллин, Т. Б. Абсалямов // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 1(174). – С. 716-724. – DOI 10.34925/EIP.2024.174.1.129. – EDN NNALQO.
11. Седова, Н. В. Развитие систем стратегического управления в российской индустрии медицинских изделий / Н. В. Седова, А. А. Анненков // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 8. – С. 13-29. – EDN JFTRNY.
12. Савина, А. С. Цифровая платформа как инструмент формирования инновационного фармацевтического кластера / А. С. Савина, Н. В. Шмелева // Вестник российского химико-технологического университета имени Д. И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. – 2025. – № 16-2. – С. 144-152. – EDN AGOEBP.
13. Перспективные направления развития медицинской промышленности / С. А. Огарков, К. П. Литвицкий, Д. В. Бриль [и др.] // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 12. – С. 289-292. – EDN XJHTVE.
14. Калужский, М. Л. Индустрия 4.0: институционализация рынка сетецентрического производства / М. Л. Калужский // Стандарты и качество. – 2024. – № 1. – С. 66-70. – DOI 10.35400/0038-9692-2024-1-118-23. – EDN UMBUUO.
15. Штанько, А. Ю. Государственное регулирование российского рынка медицинских изделий / А. Ю. Штанько, С. В. Паникарова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – № 4. – С. 139-159. – DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-4-139-159. – EDN ORCIAL.
16. Цифровая медицина: направления повышения качества процессов управления / В. Н. Дорошко, И. Н. Александров, А. Е. Паршуков [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 9(139). – С. 173-178. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.03.019. – EDN VJVKXV.
17. Гриняев, С. Н. Основные ориентиры цифровой трансформации промышленности Европейского союза / С. Н. Гриняев, Н. С. Гриняев, Д. А. Медведев // Информационные войны. – 2024. – № 3(71). – С. 23-30. – EDN JLFWJR.
18. Власов, В. В. Анализ и сегментирование рынка искусственного интеллекта в медицинской сфере / В. В. Власов, В. В. Власова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 12(153). – С. 103-110. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.09.011. – EDN RCCFBS.
19. Давронов, И. В. Анализ и оценка цифровой трансформации системы здравоохранения, проблемы реализации (научный обзор) / И. В. Давронов, Н. В. Суслонова, И. А. Гаранина // Ремедиум. – 2024. – Т. 28, № 3. – С. 310-318. – DOI 10.32687/1561-5936-2024-28-3-310-318. – EDN GKFKVK.

Д.И. Демушкин – аспирант направления 5.2.6 менеджмент кафедры «Финансового менеджмента», Московский государственный технологический университет «СТАНКИН», Москва, Россия, diuvar@bk.ru,

D.I. Demushkin – postgraduate student in the field of Management (5.2.6) at the department of Financial management, Moscow state technological university «STANKIN», Moscow, Russia.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ВЫБОРУ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ОЦЕНКЕ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ
METHODOLOGICAL GUIDELINES FOR SELECTING DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS AND ASSESSING THEIR ECONOMIC EFFICIENCY AND RISKS

Аннотация. В ходе исследования разработаны и обоснованы методические положения по выбору проектов цифровой трансформации и оценке их экономической эффективности и рисков, направленные на формирование научно обоснованного подхода к управлению цифровыми изменениями в образовательных организациях высшего образования. Положения базируются на выделении групп показателей, определяющих потенциал реализации проектов ЦТ университетов с учётом современных тенденций развития отрасли науки и высшего образования. Предложенный подход интегрирует количественные (финансово-инвестиционные) показатели, используемые для оценки экономической эффективности, и качественные показатели, отражающими стратегические, технологические, социальные и управленческо аспекты цифрового развития университета при выборе проектов цифровой трансформации. Итоговая оценка осуществляется с применением предложенного интегрального индекса приоритетности, позволяющего ранжировать проекты ЦТ по степени их готовности и целесообразности реализации. В результате исследования выявлены и классифицированы ключевые риски проектов ЦТ университетов; разработана двухфакторная модель их оценки, основанная на определении вероятности возникновения и степени влияния рисков на параметры проекта. Разработанные методические положения формируют целостную систему выбора и оценки проектов ЦТ, обеспечивающую объективность, сопоставимость и прозрачность управленческих решений, а также способствующую повышению эффективности и устойчивости реализации цифровой трансформации университетов в условиях цифровой экономики.

Abstract. This study develops and substantiates methodological guidelines for selecting digital transformation (DT) projects and assessing their economic efficiency and risks, aimed at forming a scientifically grounded approach to managing digital changes in higher education institutions. The guidelines are based on identifying groups of indicators that determine the potential for implementing DT projects in universities, taking into account current trends in the development of science and higher education. The proposed approach integrates quantitative (financial-investment) indicators used to assess economic efficiency and qualitative indicators reflecting strategic, technological, social, and managerial aspects of a university's digital development when selecting DT projects. The final assessment is conducted using a proposed integral priority index that allows for ranking DT projects by their readiness and feasibility of implementation. As a result of the study, key risks of DT projects in universities are identified and classified; a two-factor model for their assessment is developed, based on determining the probability of occurrence and the degree of impact of risks on project parameters. The developed methodological guidelines form a comprehensive system for selecting and assessing DT projects, ensuring the objectivity, comparability, and transparency of managerial decisions, as well as contributing to improving the efficiency and sustainability of digital transformation implementation in universities in the context of the digital economy.

Ключевые слова: цифровая трансформация университетов; методические положения; выбор проектов ЦТ; экономическая эффективность; оценка рисков; качественные и количественные показатели; стратегические и технологические показатели; управленческие показатели; цифровая зрелость; управление цифровыми изменениями; высшее образование, образовательные организации высшего образования, уровень эффективности.

Keywords: digital transformation of universities; methodological guidelines; selection of DT projects; economic efficiency; risk assessment; qualitative and quantitative indicators; strategic and technological indicators; managerial indicators; digital maturity; management of digital changes; higher education; higher education institutions; effectiveness level.

Введение

В условиях активного внедрения цифровых технологий и стратегических инструментов управления в университеты, а также возрастающей необходимости повышения эффективности использования ограниченных ресурсных возможностей университетов, особое значение приобретает разработка научно обоснованных методических положений, обеспечивающих объективный выбор проектов ЦТ, позволяющих учитывать их стратегическую релевантность, институциональную реализуемость и комплексную оценку их экономической эффективности и рисков [1, 2, 3, 4, 5].

Установлено, что современная динамика развития системы высшего образования характеризуется усилением показателей внешней и внутренней среды [6, 7, 8, 9, 10, 21], включая дефицит квалифицированных кадров, неравномерный уровень технологической оснащенности и уровня цифровой зрелости университетов, трансформацию нормативной правовой базы РФ с учетом трендов развития отрасли науки и высшего образования, а также потребности в повышении уровня эффективности цифровой трансформации (далее – ЦТ) и переходу к управлению основанному на данных [3, 8, 11, 12].

В этих условиях ЦТ университетов становится не просто элементом модернизации отдельных процессов, а ключевым стратегическим направлением, влияющим на изменения бизнес-модели университета. [5, 11, 13, 14]. Это особенно значимо в условиях внешних ограничений и изменения глобальной технологической повестки, когда эффективность цифровых преобразований напрямую зависит от уровня цифровой зрелости университета, особенностей его бизнес-модели, структуры бизнес-процессов и предоставляемых цифровых сервисов [15, 16].

Основная часть

Современные тенденции развития отрасли науки и высшего образования определяют новые требования к выбору, реализации и оценке проектов ЦТ университетов. Рост значимости искусственного интеллекта, аналитики данных, платформенных решений и переход к управлению на основе данных формируют новую среду функционирования университетов, требующую их перехода к модели университета третьего поколения – гибкой, сетевой и инновационно-ориентированной. В этих условиях ЦТ должна становиться не совокупностью отдельных ИТ-проектов, а стратегическим инструментом развития, направленным на формирование цифровой экосистемы университета, способной обеспечить устойчивость, технологическую независимость и повышение эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования (далее – ООВО) [9, 10, 11, 15, 16].

Проведённый анализ показал, что действующие практики ООВО не всегда соответствуют приоритетам, закреплённым в стратегических документах Российской Федерации, включая Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [1] и Распоряжение Правительства РФ от 5 июля 2025 г. № 1805-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 г.» [2].

Установлено, что разрозненность подходов к выбору и оценке проектов ЦТ приводит к неэффективному распределению ресурсов, дублированию функций и снижению темпов цифровой трансформации университетов. Таким образом обоснована необходимость разработки методических положений, позволяющих не только оценивать экономическую эффективность проектов ЦТ, но и учитывать их стратегическое, технологическое и управленческое влияние на развитие университета и эффективность ЦТ. Реализация таких положений обеспечивает системность подхода к ЦТ, снижение проектных рисков и повышение прозрачности управленческих решений [17, 18, 19, 20].

Перейдем к рассмотрению методических положений по выбору проектов ЦТ и оценке их экономической эффективности (рисунок 1).



Рисунок 1 – Методические положения по выбору проектов ЦТ,
оценке их экономической эффективности и потенциала реализации
(Источник: разработано автором)

В результате проведённого исследования были разработаны методические положения по выбору проектов ЦТ и оценке их экономической эффективности (рисунок 1). Методические положения предполагают реализацию последовательных этапов, каждый из которых обладает как содержательной, так и инструментальной завершённостью. В ходе исследования определено, что первый этап включает в себя определение групп показателей, которые определяют потенциал реализации проектов ЦТ университета и оценку их экономической эффективности. (рисунок 2) Этот этап является основой для дальнейшего анализа и выбора проектов ЦТ, которые будет учитывать, как внутренние, так и внешние условия, влияющие на определение их экономической эффективности и выбор при планировании ЦТ в университете.

Проведённый в ходе исследования анализ нормативных правовых документов РФ [1, 2, 22], научных публикаций отечественных и зарубежных ученых, позволил выделить группы показателей [23-31] определяющих потенциал реализации проектов ЦТ ООВО (рисунок 1). Исследование позволило обосновать, что включение установленных групп соответствующих показателей в методические положения по выбору проектов ЦТ и оценки их экономической эффективности (рисунок 2) обеспечивает возможность рассматривать проекты ЦТ не только с позиции традиционного инвестиционного анализа и оценки экономической эффективности, но и как трансформационные инструменты, оказывающие комплексное влияние на систему управления университетом, уровень его цифровой зрелости и эффективность процессов ЦТ.



Рисунок 2 – Определение основных групп показателей,
определяющих эффективности потенциал реализации проектов ЦТ университета
(Источник: разработано автором)

Установлено, что такой подход позволяет сформировать методические положения выбора проектов ЦТ и оценки их экономической эффективности, интегрирующую финансово-инвестиционные, стратегические, технологические, социальные и управленческие аспекты цифрового развития университета, что создаёт методологическую основу для принятия обоснованных управленческих решений менеджментом ООВО и приоритезации цифровых инициатив при реализации стратегии ЦТ Перейдём к рассмотрению базовых финансово-инвестиционных показателей (таблица 1) для оценки экономической эффективности проектов ЦТ в ООВО [20].

Таблица 1 – Базовые финансово-инвестиционные показатели

N п/п	Обозначение и расчет показателей	Формулы показателей и их обозначения
1	Чистый приведённый доход (NPV) определяется как разность между приведённой стоимостью ожидаемых денежных поступлений и величиной первоначальных инвестиций	$NPV = \sum_{t-1}^{T} \frac{CF_t}{(1+E)t} - IC_O$ где CF_t – ожидаемый денежный поток от реализации проекта в период t; E – ставка дисконтирования, отражающая альтернативные издержки капитала; IC_O – объём первоначальных инвестиций на старте проекта; T – инвестиционный горизонт проекта.
2	Индекс прибыльности (PI), рассчитываемый как отношение суммарных дисконтированных денежных потоков к начальному объёму инвестиций	$PI = \frac{\sum_{t-1}^{T} \frac{CF_t}{(1+E)t}}{IC_O}$ где те же обозначения, что и у показателя NPV
3	Дисконтированный срок окупаемости (dPBP), определяемый как минимальное количество лет n, за которое дисконтированные потоки покрывают начальные инвестиции:	$\sum_{t-1}^{n} \frac{CF_t}{(1+E)t} = IC_O$ где те же обозначения, что и у показателя NPV
4	Внутренняя норма доходности (IRR) – значение ставки дисконтирования, при которой NPV становится равным нулю:	$NPV(IRR) = \sum_{t-1}^{T} \frac{CF_t}{(1+IRR)t} - IC_O = 0$ где IRR – значение ставки дисконтирования, при котором чистый приведённый доход проекта равен нулю; остальные обозначения аналогичны

Установлено, что данные показатели позволяют осуществить сопоставление между объёмом предполагаемых инвестиций и ожидаемыми выгодами от реализации проектов ЦТ, обеспечивая возможность ранжирования и отбора проектов с учётом ограниченности ресурсов и требований стратегической релевантности. Их применение оправдано как в международной, так и в отечественной практике управления проектами и инвестициями, что подтверждается многочисленными эмпирическими исследованиями и нормативными рекомендациями.

Для обеспечения объективности и сопоставимости оценки экономической эффективности проектов ЦТ необходимо формализовать систему критериев, основанных на инвестиционно-экономических количественных показателях (рисунок 3). В соответствии с третьим шагом методических положений по выбору проектов ЦТ. Представленные критерии позволяют интерпретировать результаты расчётов с учётом специфики цифровых инициатив в университетах и оценить эффективность проектов ЦТ.

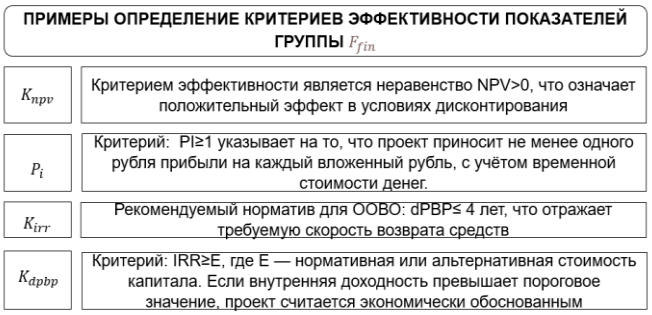


Рисунок 3 – Примеры определения критериев эффективности показателей группы

Установлено, что применение данных критериев обеспечивает объективную интерпретацию экономических показателей проектов ЦТ и служит инструментом для обоснования управленческих решений и оптимизации инвестиционного портфеля проектов ЦТ университетов. Однако проведённое исследование показало, что для выбора проектов ЦТ в университетах недостаточно ограничиваться исключительно экономическими показателями, отражающими инвестиционную привлекательность и финансовую эффективность.

С учётом современных трендов развития отрасли науки и высшего образования [1, 2, 13, 4, 22] особую значимость приобретают группы показателей и соответствующие качественные показатели, определённые в ходе исследования, которые позволяют учитывать стратегические, [3, 5, 7, 9, 12, 15, 23, 24, 27, 29] технологические [1, 2, 6, 9, 10, 16], социальные [25, 28, 31] и управленческие аспекты [3, 26, 30, 15, 16] формирующие целостное представление о выборе проектов ЦТ. Установлено, что их применение обеспечивает выбор и оценку проектов ЦТ с учетом степени их влияния на модель управления университетом третьего поколения, ориентированным на инновационное развитие, сетевое взаимодействие и эффективное управление в условиях цифровой среды. Таким образом, для научно обоснованного выбора проектов ЦТ в университетах возникает необходимость интеграции качественных показателей в рамках единой методологической системы выбора проектов.

Перейдём к рассмотрению качественных показателей, объединённых в стратегическую группу показателей, определяющих потенциал реализации проектов ЦТ с учётом зрелости архитектуры цифровой среды университета и его способности к технологической и организационной адаптации (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели стратегической группы *(Источник: разработано автором)*

Код	Наименование показателя	Краткая характеристика
K_{str}	Соответствие проекта стратегическим целям ЦТ	Показатель отражает степень интеграции проекта в стратегическую архитектуру ЦТ университета – от отсутствия связи с целями развития до включения в стратегические документы, дорожные карты и ключевые направления трансформации. Высокие значения индикатора указывают на прямое участие проекта в изменении бизнес-модели и достижении целевых показателей цифровой зрелости и эффективности ЦТ.
K_{rfu}	Влияние проекта на ключевые факторы успеха	Показатель характеризует вклад проекта ЦТ в преобразование ключевых показателей эффективности деятельности университета – от частичных улучшений до формирования новой системы стратегических взаимосвязей, обеспечивающей рост управляемости, эффективности ЦТ в условиях цифровой экономики.
K_{scale}	Охват ключевых бизнес-процессов проектом	Показатель отражает масштаб вовлечения проекта ЦТ в трансформацию операционной и организационной модели университета – от отдельных процессов до системной перестройки логики функционирования, распределения ролей и потоков данных, ведущей к переходу к новой цифровой бизнес-модели.
K_{mz}	Рост уровня цифровой зрелости ООВО под воздействием проекта	Показатель демонстрирует, в какой степени проект способствует повышению уровню цифровой зрелости университета как организации, переходящей от фрагментарного применения цифровых решений к комплексной модели цифрового управления, интеграции данных, процессов и компетенций.

Исследование позволило подтвердить, что включение указанных показателей обеспечивает возможность оценки институциональной значимости и стратегической эффективности проектов ЦТ, выявляя их вклад в формирование новой цифровой модели управления университетом третьего поколения, развитие архитектуры цифровой среды и повышение общей эффективности трансформационных процессов в университете.

Перейдём к рассмотрению показателей технологической группы (таблица 3), отражающих степень развития цифровой инфраструктуры университета и её соответствие современным трендам развития системы высшего образования. Установлено, что данная группа показателей ориентирована на оценку технологической эффективности проектов ЦТ, определяя, в какой мере реализуемые решения обеспечивают переход к управлению на основе данных и соответствуют целям импортонезависимости программного обеспечения в образовательной и научной сфере.

Таблица 3 – Показатели технологической группы *(Источник: разработано автором)*

Код	Наименование показателя	Краткая характеристика
K_{auto}	Влияние проекта на переход к управлению на основе данных	Показатель оценивает, как проект способствует переходу от традиционных подходов к управлению к модели, основанной на данных (data-driven management), где принятие решений опирается на сквозную аналитику, цифровые метрики и автоматизированные управленческие циклы, формируя новую управленческую культуру.
K_{imprt}	Уровень импортонезависимости программного обеспечения в проекте	Показатель отражает долю и степень использования отечественного программного обеспечения в реализации проекта ЦТ, характеризуя уровень импортонезависимости и технологического суверенитета.

Таким образом, показатели технологической группы обеспечивают оценку зрелости проектов ЦТ университета в контексте ключевых направлений ЦТ и формируют технологическую основу для эффективной

трансформации университетской среды. Их применение соответствует актуальным трендам развития отрасли науки и высшего образования, а также положениям нормативных правовых документов РФ [1, 2, 22].

Рассмотрим показатели социальной группы, направленные на оценку влияния проектов ЦТ на социальную среду университета и пользователей. Данная группа отражает социальное измерение проектов ЦТ, охватывающее как внешние эффекты (взаимодействие с обучающимися, гражданами и партнёрами), так и внутренние процессы, связанные с развитием цифровой культуры, коммуникаций и вовлечённости сотрудников. Оценка этих показателей позволяет определить, в какой степени цифровые инициативы способствуют формированию университетов третьего поколения, ориентированных на открытость, сетевое взаимодействие, развитие человеческого капитала и интеграцию социальной ответственности в цифровую стратегию (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели социальной группы *(Источник: разработано автором)*

Код	Наименование показателя	Краткая характеристика
K_{socn}	Уровень социального воздействия проекта на внешние группы пользователей	Показатель оценивает реальный пользовательский эффект проекта ЦТ, проявляющийся во взаимодействии с внешними группами пользователей – обучающимися, гражданами, абитуриентами, внешними партнёрами.
K_{inst}	Влияние проекта на внутреннюю социальную среду университета	Показатель отражает степень сопряжённости проекта ЦТ с национальными приоритетами и государственными программами, направленными на развитие цифрового общества, повышение доступности и качества образования, а также улучшение социальных условий и качества жизни населения.
K_{acc}	Социальное воздействие проекта на внутренние группы пользователей	Показатель характеризует внутренние организационно-социальные эффекты проекта ЦТ – его влияние на корпоративную культуру, коммуникации, распределение нагрузки и вовлечённость персонала.

Таким образом, показатели социальной группы показателей обеспечивают комплексную оценку социального эффекта проектов ЦТ, отражая их вклад в повышение удовлетворённости пользователей, развитие цифровых навыков сотрудников и студентов, укрепление корпоративной и академической культуры, а также расширение социальной миссии университета.

Рассмотрим показатели управленческой группы, отражающие влияние проектов ЦТ на развитие гибкости управленческой модели и цифровой интеграции университета в экосистему партнёрских взаимодействий. Данная группа показателей направлена на оценку степени организационной адаптивности, эффективности управленческих решений и способности университета формировать открытые цифровые платформы сотрудничества, объединяющие участников академического, государственного и корпоративного секторов (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели управленческой группы *(Источник: разработано автором)*

Код	Наименование показателя	Краткая характеристика
K_{flex}	Влияние проекта на гибкость управленческой модели	Показатель демонстрирует, как проект способствует трансформации управленческой архитектуры университета – от жёстко иерархичной к адаптивной и проектно-ориентированной, основанной на принципах гибкости, цифрового контроля и оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней сред.
K_{eco}	Влияния проекта на цифровое взаимодействие с партнёрами	Показатель оценивает степень трансформации взаимодействия университета с внешними стейкхолдерами – от замкнутых связей к интеграции в цифровые экосистемы, обмену данными и созданию совместных сервисов, обеспечивающих синергию и расширение цифровой бизнес-модели организации.

Результаты исследования позволили установить, что для университетов третьего поколения формирование управленческих компетенций является ключевым условием развития цифровой трансформации. Развитие цифровых и стратегических инструментов управления обеспечивает повышение гибкости управленческой архитектуры, оперативность и прозрачность принятия решений, а также способствует созданию «единого окна» взаимодействия между университетом, органами государственной власти, научными организациями и представителями реального сектора экономики. Это, в свою очередь, формирует устойчивую цифровую экосистему университета, способную поддерживать стратегическую эффективность, инновационную активность и долгосрочное развитие в условиях цифровой экономики.

Таким образом, проведённое исследование позволило сформировать систему показателей, сгруппированных по стратегическим, технологическим, социальным и управленческим аспектам университета, обеспечивающую целостную и многоаспектную оценку выбора проектов ЦТ университетов. Представленные группы показателей и показатели в рамках них позволяют учитывать не только экономические результаты цифровых инициатив, но и их институциональное, технологическое и социальное воздействие, отражающее особенности модели университета третьего поколения. В рамках диссертационного исследования для каждого показателя предложены расчетные модели, позволяющие формализовать процесс оценки потенциала реализации проектов ЦТ и оценки их эффективности, что обеспечит единообразие интерпретации результатов.

В соответствии с третьим шагом методических положений, на следующем этапе осуществляется определение критериев оценки K_i для качественных показателей, позволяющих количественно оценить степень их проявления и соотнести результаты проектов ЦТ с целями ЦТ (рисунок 4) для их дальнейшего выбора.

В результате проведённого исследования сформированы критерии оценки показателей (K_i), основанные на системе показателей, отражающих потенциал реализации проектов ЦТ университета, что сформировало основу для последующего расчёта интегрального индекса приоритетности выбора проектов ЦТ.

В соответствии с третьим шагом методических положений, для комплексной оценки и выбора проектов ЦТ осуществляется определение весовых коэффициентов (W_i), характеризующий степень влияния соответствующего показателя на приоритетность проекта ЦТ в контексте достижения целей ЦТ.

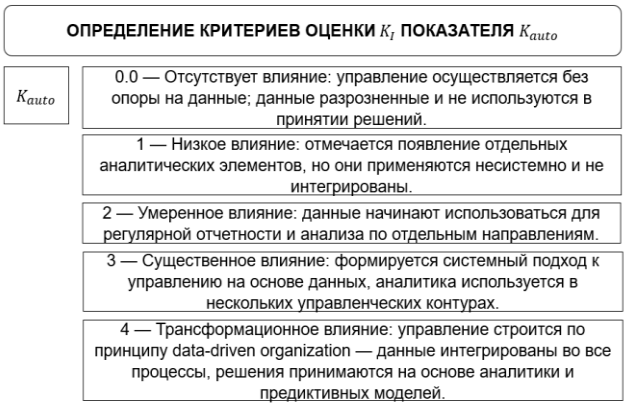


Рисунок 4 – Примеры определения критериев оценки K_iпоказателя K_{auto} группы F_{tech}

Установлено, что весовой коэффициент показывает, насколько данный показатель влияет на итоговый результат выбора и оценки и в какой мере он встроен в стратегическую, организационную и управленческую архитектуру ЦТ. В ходе исследования определено, что присвоение весовых коэффициентов осуществляется экспертным методом, исходя из степени влияния показателя на важность проекта для университета, при этом эксперт использует качественную интерпретацию уровней, приведённую в таблице 6.

Таблица 6 – Определение весовых коэффициентов для определения уровня управленческой значимости показателя *(Источник: разработано автором)*

Wi	Уровень управленческой значимости показателя	Интерпретация для эксперта
4	Системный (ключевой)	Показатель критически важен для оценки эффективности ЦТ; встроен в стратегические документы, KPI и управленческие механизмы; оказывает прямое влияние на принятие решений и формирование цифровой архитектуры университета.
3	Функционально-управленческий (высокий)	Показатель существенно влияет на эффективность ЦТ; используется для оценки ключевых направлений цифровой трансформации и принятия управленческих решений в нескольких контурах.
2	Операционный (средний)	Показатель отражает значимые, но локальные эффекты цифровой трансформации; применяется при анализе отдельных процессов или подразделений.
1	Контрольный (низкий)	Показатель используется для мониторинга и аналитического сопровождения; оказывает косвенное влияние на итоговую оценку проекта.
0	Отсутствует	Показатель не оказывает влияния на управленческие решения; используется для справочного анализа или уточнения частных характеристик.

Возможность дифференцировать влияние отдельных показателей, выделяя ключевые критерии, определяющие успешность ЦТ и её соответствие стратегическим целям университета.

В целях оценки и отбора проектов для реализации в рамках ЦТ университета применяется интегральный индекс приоритетности, который обеспечивает комплексную оценку проекта ЦТ с учётом совокупности качественных критериев. Рассмотрим его структуру, представленную на рисунке 5, которая учитывает показатели групп показателей $F_{str},\ F_{tech}, F_{mn},\ F_{se}$.

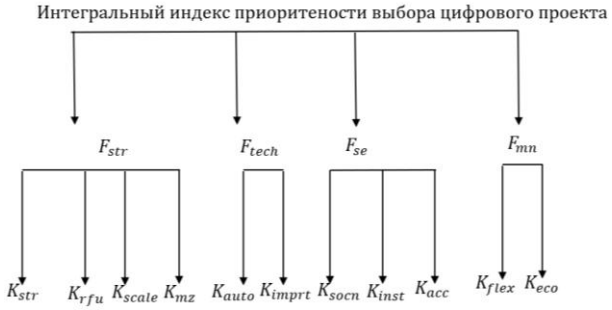


Рисунок 5 – Структура интегрального индекса приоритетности выбора проекта ЦТ
(Источник: разработано автором)

Рассмотрим формулу и обозначения используемые при расчете интегрального индекса приоритетности проекта ЦТ.

$$IEE = \sum_{t=1}^{n} (W_i * K_i) \quad (1)$$

где: K_i–нормированное значение i-го критерия (качественного показателя), отражающее уровень выраженности характеристики проекта ЦТ, определяющего потенциал его реализации и соответствия стратегическим направлениям ЦТ университета.

W_i – весовой коэффициент, характеризующий степень влияния соответствующего показателя на приоритетность проекта ЦТ в контексте достижения целей ЦТ.

n – общее число включённых в расчёт показателей, используемых для определения интегрального индекса приоритетности, который применяется для ранжирования проектов ЦТ по степени их стратегической целесообразности и готовности к реализации.

Таким образом в соответствии с пятым шагом реализации методических положений по выбору проектов ЦТ произведем расчет интегрального индекса приоритетности. В рамках апробации методический положений по выбору проектов проектов ЦТ и оценки их экономической эффективности и потенциала реализации использованы обобщённые данные, полученные на основе экспертного анализа и обработки информации, представленной пилотной группой российских инженерных университетов, реализующих проекты ЦТ в рамках программы «Приоритет-2030» и федерального проекта «Передовые инженерные школы». Оценка проектов ЦТ базировалась на отчётных материалах ООВО, результатах анкетирования профильных подразделений, данных от ИТ-служб, а также информации, доступной в открытых источниках. В рамках задачи исследования необходимо было обосновать выбор проекта ЦТ и оценить его экономическую эффективность и риски.

Таким образом, в соответствии с выполненными расчетами интегральный индекс приоритетности выбора проекта ЦТ (IEE) = 133.

Произведем интерпретацию полученного значения по шкале для определения приоритетности реализации проекта ЦТ. Определено, что согласно принятой шкале в таблице 7 диапазону 89 ≤ IEE < 132, реализация проекта ЦТ возможна при наличии ресурсов. Шкала для определения приоритетности реализации проектов ЦТ разработана автором на основе интерпретации значений интегрального индекса приоритетности, рассчитанного по совокупности качественных показателей оценки.

Таблица 7 – Оценка по шкале для определения приоритетности реализации проекта ЦТ
(Источник: разработано автором)

№ п/п	Диапазон IEE	Описание диапазона
1	$133 \leq IEE < 176$	Немедленная реализация (высший приоритет)
2	$IEE \leq 89 \leq IEE < 132$	Возможна реализация при наличии ресурсов
3	$45 \leq IEE < 88$	Реализация с доработками
4	$IEE < 44$	Отклонение проекта

Определено, что в рамках предложенной шкалы диапазон 133 ≤ IEE < 176 соответствует категории «Немедленная реализация (высший приоритет)» проекта ЦТ, так как охватывает верхнюю часть возможных значений интегрального индекса приоритетности выбора проекта (порядка 80-100 % от теоретического максимума).

Попадание значения интегрального индекса приоритетности (IEE) в данный диапазон свидетельствует о высокой степени готовности проекта ЦТ к реализации, его соответствии стратегическим целям цифровой трансформации университета и высокой ожидаемой эффективности при внедрении. Проекты данной категории обладают значительным институциональным потенциалом, высокой степенью интеграции в цифровую архитектуру университета и способны обеспечить достижение ключевых эффектов цифровой трансформации – повышение цифровой зрелости, оптимизацию бизнес-процессов и рост управляемости.

Таким образом, проведённое исследование и расчёты интегрального индекса приоритетности (IEE) подтвердили практическую применимость разработанных методических положений для обоснованного выбора и ранжирования проектов ЦТ университетов. Использование системы интегрированных показателей, включающей как количественные (финансово-инвестиционные), так и качественные (стратегические, технологические, социальные и управленческие) критерии, обеспечивает комплексное представление о потенциале проекта ЦТ и его соответствии стратегическим целям цифровой трансформации. Применение интегрального индекса приоритетности при выборе проекта ЦТ позволяет:

- определить целесообразность и готовность проекта ЦТ к реализации с учётом внутренних и внешних условий функционирования университета;
- выделить проекты с наибольшим стратегическим потенциалом, обеспечивающие трансформацию бизнес-модели и рост цифровой зрелости организации;
- обеспечить прозрачность и сопоставимость решений в процессе выбора цифровых инициатив, формируя аналитическую основу для управленческих решений руководства ООВО.

Таким образом, предложенные в ходе диссертационного исследования методические положения выбора проектов ЦТ и оценки их экономической эффективности формирует инструмент стратегического управления ЦТ университета, интегрирующий институциональные, технологические и социально-экономические аспекты в единую систему. Использование интегрального индекса (IEE) как ключевого инструмента оценки позволяет минимизировать субъективность экспертных решений, оптимизировать распределение ресурсов и повышает результативность реализации программ ЦТ.

Однако для обеспечения полноты управленческой оценки цифровых инициатив и повышения устойчивости принимаемых решений требуется дополнительный анализ рисков [3, 8, 32, 33, 34], сопровождающих реализацию проектов ЦТ. Переход к следующему этапу – оценке рисков проектов ЦТ университетов – позволит определить возможные отклонения от плановых результатов, оценить их влияние на эффективность и выработать меры по снижению вероятности негативных сценариев развития ЦТ. Рассмотрим методические положения по управлению рисками проектов ЦТ рисунке 6.

В результате проведённого исследования разработаны методические положения по управлению рисками проектов ЦТ (рисунок 6).

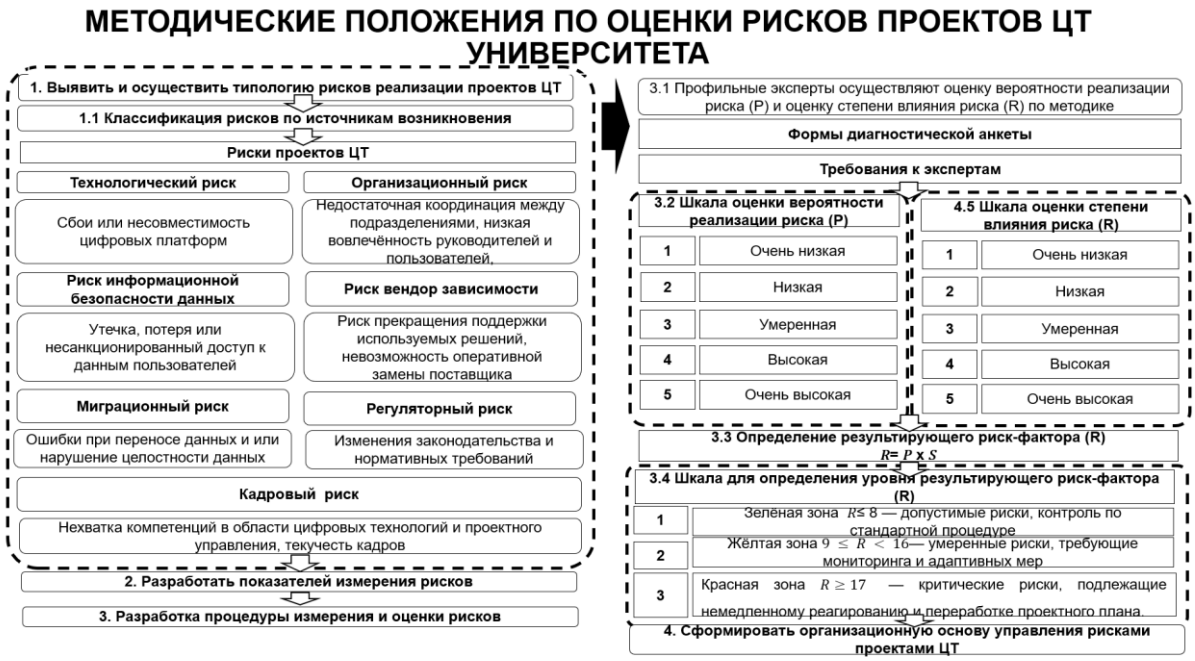


Рисунок 6 – Методические положения по управлению рисками проектов ЦТ
(Источник: разработано автором)

Данные методические положения представляют собой системно-интеграционный инструмент, обеспечивающий комплексное управление рисками проектов ЦТ на всех этапах их жизненного цикла – от планирования и выбора до реализации и последующего мониторинга.

В ходе исследования определено, что методические положения включают последовательность этапов, направленных на идентификацию, классификацию, измерение и оценку рисков, а также на формирование организационно-управленческой основы их минимизации. В диссертации предложено, что на первом этапе осуществляется выявление и типологизация рисков реализации проектов ЦТ, включающая их классификацию по источникам возникновения.

Для выявления, классификации и оценки рисков проектов ЦТ был проведён экспертный опрос, включавший представителей проектных офисов, ИТ-служб и управленческих подразделений университетов, участвующих в реализации программ ЦТ. По результатам исследования выявлено, что прежде всего, к числу наиболее значимых относятся регуляторные риски, связанные с изменением нормативно-правовой базы (в том числе требований Министерства науки и высшего образования РФ, законодательства в сфере защиты персональных данных, информационной безопасности и лицензирования программного обеспечения). Анализ показал, что данная группа рисков оказывает прямое влияние на возможность реализации проектов ЦТ, определяя необходимость адаптации университетов к новым требованиям цифрового регулирования и стандартизации.

Проведённое исследование подтвердило, что технологические риски включают зависимость от зарубежных цифровых решений, нестабильность ИТ-ландшафта, несовместимость программных платформ и угрозы кибербезопасности. Их реализация может привести к перебоям в работе цифровых сервисов, потере данных, увеличению затрат на техническое сопровождение и снижению уровня технологического суверенитета университета.

Исследование дало основание заключить, что, проекты ЦТ охватывают организационные риски, к числу которых относятся несогласованность проектных ролей, фрагментарность внутренних процессов, недостаточная координация между подразделениями и низкий уровень зрелости ИТ-архитектуры. Эти риски снижают управляемость проектами ЦТ, затрудняют интеграцию решений в единую цифровую экосистему и препятствуют достижению целевых эффектов ЦТ.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что особую группу составляют кадровые риски, включающие дефицит ИТ-специалистов, низкий уровень цифровой грамотности сотрудников, текучесть кадров и сопротивление изменениям со стороны профессорско-преподавательского и административно-управленческого персонала. Эти риски непосредственно связаны с человеческим фактором и определяют способность университета реализовать цифровую трансформацию в соответствии с установленными стратегическими приоритетами.

Установлено, что дополнительно выделяются риски информационной безопасности, связанные с возможной утечкой данных, нарушением конфиденциальности и несанкционированным доступом к цифровым системам.

Обнаружено, что критическое значение также имеют риски вендорной зависимости, обусловленные зависимостью от поставщиков цифровых решений и отсутствием альтернативных отечественных технологий, что повышает уязвимость при изменении внешних условий. Наконец, как показало исследование миграционные риски, возникающие при переносе данных и переходе на новые цифровые платформы, связаны с риском потери информации, нарушением целостности баз данных и снижением устойчивости инфраструктуры при модернизации ИТ-систем.

Таким образом, проведенное исследование позволило установить, что совокупность указанных рисков отражает многоаспектный характер ЦТ университетов, затрагивая регуляторную, технологическую, организационную, кадровую и информационно-безопасностную составляющие их деятельности. Учет этих рисков в модели по управлению рисками ЦТ позволяет сформировать целостную систему управления рисками проектов ЦТ, направленную на снижение неопределённости и обеспечение устойчивости реализации стратегических инициатив в сфере ЦТ.

В ходе исследования установлено, что оценка рисков должна проводиться по двухфакторной методике, базирующейся на произведении вероятности реализации риска (P) и оценки степени влияния риска (S).

Для выявления и оценки рисков проектов ЦТ университетов был проведён экспертный опрос, направленный на вычисление результирующего риск-фактора ($R_г$) по формуле:

$$R = P \text{ x } S \quad (2)$$

где P – экспертная оценка вероятности реализации риска по шкале от 1 (очень низкая) до 5 (высокая);

S – степень влияния риска на ключевые параметры проекта (стоимость, сроки, функциональность, стратегическое соответствие), также по шкале от 1(очень низкая) до 5(высокая).

В соответствии с рассчитанными значениями риск-фактора определяется уровень совокупного риска и классифицируется по уровням критичности по разработанной шкале:

- зелёная зона $R \leq 8$ – допустимые риски, контроль по стандартной процедуре;
- жёлтая зона $9 \leq R < 16$ – умеренные риски, требующие мониторинга и адаптивных мер;
- красная зона $R \geq 17$ – критические риски, подлежащие немедленному реагированию и переработке проектного плана.

Результаты опроса позволили классифицировать риски по уровням критичности и подтвердили обоснованность применения двухфакторной модели оценки, основанной на произведении вероятности возникновения риска и степени его влияния на ключевые параметры проектов ЦТ. Таким образом, следующий этап модели предусматривает формирование организационно-методической основы управления рисками проектов ЦТ, направленной на снижение вероятности реализации и последствий существенных рисков.

На данном этапе осуществляется систематизация комплекса мер, обеспечивающих снижение негативного воздействия рисков, а также распределение зон ответственности между участниками проектного контура. Разработанный комплекс мер охватывает ключевые категории рисков, характерных для ЦТ университетов, и включает:

– технологические меры, направленные на обеспечение совместимости цифровых решений, развитие архитектуры отечественных программных продуктов и проведение аудита ИТ-инфраструктуры;

– меры в области информационной безопасности, предусматривающие создание многоуровневой системы защиты данных, внедрение центров мониторинга событий ИБ (SOC) и резервное копирование критической информации;

– организационные меры, ориентированные на развитие проектной культуры, создание проектных офисов и внедрение системы сквозного управления цифровыми инициативами;

– кадровые меры, включающие развитие компетенций сотрудников в области цифровых технологий, повышение квалификации и формирование устойчивых проектных команд;

– миграционные меры, направленные на обеспечение целостности данных при переносе и обновлении цифровых систем, а также на развитие единого репозитория данных и интеграционных сервисов.

Особое внимание в методических положениях уделено определению центров ответственности за управление рисками, что обеспечивает институциональную устойчивость процесса, прозрачность принятия решений и возможность централизованного мониторинга. Рассмотрим дальнейшие шаги по оценки рисков проектов ЦТ на рисунке 7.

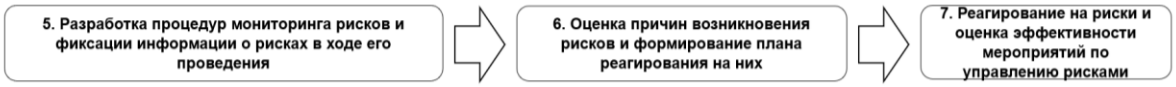


Рисунок 7 – Дальнейшие шаги по оценки рисков проектов ЦТ
(Источник: разработано автором)

По результатам исследования выявлено, что на пятом этапе осуществляется разработка процедуры мониторинга рисков и фиксации информации о рисках в ходе его проведения. Данный этап направлен на конкретизацию параметров и индикаторов оценки рисков, определение периодичности мониторинга и форм представления итоговой информации. Проведённое исследование подтвердило, что реализация этого этапа обеспечивает формирование системы регулярного сбора, анализа и документирования данных о потенциальных и реализованных рисках, а также выработку рекомендаций по их интерпретации.

Следующим этапом исследования является оценка причин возникновения рисков и формирование плана реагирования на них. На данном этапе разрабатываются рекомендации по формам представления реестра рисков и планов реагирования, формируется реестр с описанием причин возникновения рисков и закреплением центров ответственности.

В результате на шестом этапе реализуется реагирование на риски и оценка эффективности комплекса мер

по управлению ими. Этот этап включает выбор методов воздействия – предупреждения, уклонения, хеджирования, локализации или компенсации рисков – и их адаптацию к специфике проектов ЦТ. В заключении установлено, что данные этапы формируют завершённый контур управления рисками проектов ЦТ, включающий мониторинг, анализ причин, реагирование и оценку эффективности мер.

Заключение

Таким образом, в исследовании предложены методические положения по выбору проектов ЦТ и оценке их экономической эффективности и рисков, основанные на интеграции финансово-инвестиционных показателей и системы качественных показателей, отражающих стратегические, технологические, социальные и управленческие аспекты цифрового развития университетов. Подход реализуется через поэтапную модель – от идентификации показателей и показателей эффективности до расчёта интегрального индекса приоритетности проектов и оценки рисков.

Сформированная совокупность показателей обеспечивает комплексный анализ цифровых инициатив не только с позиции экономической эффективности, но и с точки зрения их институциональной значимости, технологической зрелости, социальной ценности и управленческой интегрированности для университета. Отличительной особенностью предложенного подхода является возможность нормализации и агрегирования показателей с учётом весовых коэффициентов, отражающих стратегическую значимость параметров, а также использование интегрального индекса для ранжирования проектов ЦТ по степени их приоритетности для университета.

Применение методических положений позволяет обеспечить сопоставимость и воспроизводимость результатов выбора и оценки проектов ЦТ, повысить обоснованность управленческих решений и минимизировать проектные риски. Включение процедуры идентификации, мониторинга и реагирования на риски проектов ЦТ формирует устойчивый контур риск-менеджмента, направленный на снижение неопределённости и повышение надёжности реализации программ цифровой трансформации в университетах.

Методические положения прошли апробацию на пилотной группе российских инженерных университетов, реализующих проекты ЦТ в рамках федеральных инициатив «Приоритет-2030» и «Передовые инженерные школы». Результаты апробации подтвердили их практическую применимость и эффективность при выборе, оценке и управлении цифровыми проектами, а также их способность обеспечивать комплексный анализ экономической эффективности и рисков. Полученные результаты свидетельствуют о высокой степени адаптивности предложенных методических решений к различным организационно-управленческим условиям реализации цифровой трансформации. Это подтверждает их актуальность и научную обоснованность для развития системы стратегического управления цифровыми изменениями в системе высшего образования и формирования модели университета третьего поколения, ориентированной на устойчивое развитие, сетевое взаимодействие и цифровую интеграцию академической и инновационной деятельности.

Источники:

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542/page/2 (дата обращения: 13.02.2026).
2. Распоряжение Правительства РФ от 5 июля 2025 г. № 1805-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 г.» [Электронный ресурс]. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507070072 (дата обращения: 13.02.2026).
3. Еленева Ю. Я., Можаровская А. А., Демушкин Д. И. Цифровая трансформация образовательных организаций высшего образования: современное состояние, задачи, риски // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1149–1170. – DOI: 10.18334/epp.14.4.120670.
4. Еленева Ю. Я., Лисовская Е. Г., Демушкин Д. И. Обеспечение эффективности цифровой трансформации в контексте задач развития высшего образования в России // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 3, № 4. – С. 151–174. – DOI: https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.03.018.
5. Еленева Ю.Я., Демушкин Д. И. Цифровая трансформация (ЦТ) образовательных организаций высшего образования как стратегический фактор достижения технологического суверенитета РФ // Управление и инновационное развитие предприятия: УИРП-2025: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Москва, 28 мая 2025 г.). – М.: МГТУ «СТАНКИН»;
6. Оразбек Е. Факторы, оказывающие влияние на развитие конкурентоспособности университета в условиях цифровизации // Научный аспект. – 2023. – № 6. – Сер.: Экономика и менеджмент. – [Электронный ресурс]. – URL: https://na-journal.ru/6-2023-ekonomika-menedzhment (дата обращения: 13.02.2026).
7. Демушкин Д. И. Методические подходы к оценке цифровой зрелости и эффективности цифровой трансформации образовательных организаций высшего образования (ООВО) // Автоматизация и информационные технологии (АИТ-2024): материалы 1-го тура молодежной науч.-практ. конф. – М.: МГТУ «СТАНКИН», 2024. – С. 10. – УДК 658, ББК 65. – URL: https://stankin.ru/uploads/files/file_66573953562e6.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
8. Демушкин Д. И. Достижение цифровой зрелости образовательных организаций высшего образования: требования, риски и пути преодоления проблем цифровой трансформации // Современные проблемы менеджмента: сб. тр. XVIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и мол. ученых, Санкт-Петербург, 2024. – СПб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2024. – С. 418–432. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=79521270.
9. Демушкин Д. И. Методический подход к оценке цифровой зрелости образовательных организаций высшего образования в контексте реализации стратегических целей цифровой трансформации // Наука. Образование. Технологии: тенденции современного развития : сборник статей V Международной научно-практической конференции (Петрозаводск, 20 ноября 2025 г.). – Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2025. – С. 79–102. – URL: https://m.sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv-konferencij/KOF-1428.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
10. Демушкин Д. И. Анализ теоретических подходов к оценке цифровой зрелости образовательных организаций высшего образования // Актуальные вопросы современной науки и образования: сборник статей LI Международной научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2025. – С. 54–63. – ISBN 978-5-00268-168-6. – URL: https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2025/11/MK-2501.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
11. Демушкин Д. И. Стратегическое значение цифровой трансформации (ЦТ) в обеспечении эффективности управления образовательными организациями высшего образования (ООВО) // Автоматизация и информационные технологии (АИТ-2025): материалы 1-го

тура молодежной науч.-практ. конф. – М.: МГТУ «СТАНКИН», 2025.
12. Еленева Ю. Я., Можаровская А. А., Демушкин Д. И. Методические подходы к проведению цифровой трансформации и оценке её эффективности в образовательных организациях высшего образования // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 6. – С. 2831–2854. – DOI: 10.18334/epp.14.6.121236.
13. Демушкин Д. И. Нормативные правовые основы и методические подходы к цифровой трансформации образовательных организаций высшего образования // Управление и инновационное развитие предприятия: новые подходы и актуальные исследования – УИРП-2024: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Москва, 21 мая 2024 г.). – М.: МГТУ «СТАНКИН»; Изд-во «Янус-К», 2024. – С. 308–311. – ISBN 978-5-8037-0946-6.
14. Демушкин Д. И. Методические подходы к оценке цифровой зрелости и эффективности цифровой трансформации образовательных организаций высшего образования (ООВО) / науч. рук. Еленева Ю. Я. // Автоматизация и информационные технологии (АИТ-2024): материалы заключительного этапа студенческой науч.-практ. конф. – М.: МГТУ «СТАНКИН», 2024. – С. 37–40. – УДК 002:621. – URL: https://stankin.ru/uploads/files/file_6673dcfd4a0b6.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
15. Демушкин Д. И. Концептуальные основы повышения эффективности цифровой трансформации университетов // XIII Международная научно-практическая конференция: «Приоритеты современной науки: актуальные вопросы, достижения и инновации», г.-к. Анапа, 30 сентября 2025 года. – Анапа: НИЦ ЭСП в ЮФО, 2025. – С. 9–46. – URL: https://innova-science.ru/wp-content/uploads/2025/10/sbornik-nauchnyh-trudov-30.09.2025-pm-13.pdf?ysclid=mgm54shio8935473546 (дата обращения: 13.02.2026).
16. Демушкин Д. И. Концептуальная модель повышения эффективности цифровой трансформации образовательных организаций высшего образования // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 9. – С. 160–172. – Издатель: ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА».
17. Великанова Л. О., Яхонтова И. М., Коваленко А. В., Маликов А. С. Исследование проблемы оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях цифровой трансформации бизнеса // Современная экономика: проблемы и решения. – 2022. – № 1. – С. 38–48. – DOI: 10.17308/meps.2022.1/2753. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/359988418_Issledovanie_problemy_ocenki_effektivnosti_investicionnyh_proektov_v_usloviah_cifrovoj_transformacii_biznesa (дата обращения: 13.02.2026).
18. Любименко Д. А., Вайсман Е. Д. Методический подход к оценке эффективности цифровых инвестиционных проектов // Экономика. Информатика. – 2020. – Т. 47, № 4. – С. 718–728. – DOI: 10.18413/2687-0932-2020-47-4-718-728. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/350009493_Metodiceskij_podhod_k_ocenke_effektivnosti_cifrovyh_investicionnyh_proektov (дата обращения: 13.02.2026).
19. Азиева Р. Х. Методические подходы к оценке эффективности цифровой трансформации современных предприятий // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 5. – С. 47–57. – DOI: 10.54861/27131211_2023_5_47. – [Электронный ресурс]. – URL: https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2023/10/Методические-подходы-к-оценке-эффективности-цифровой-трансформации-современных-предприятий.pdf (дата обращения: 13.02.2026)
20. Жуманалиева Л. С., Уәлихан Б. И., Махатов Н. Б., Кайкенов Б. С., Макенов А. Ж. Методика оценки эффективности цифровых решений / Министерство индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан, АО «Казахстанский центр индустрии и экспорта „QazIndustry“». – Нур-Султан, 2020. – 62 с. – [Электронный ресурс]. – URL: https://qazindustry.gov.kz/docs/Proekt_metodiki_otsenki_effektivnosti.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
21. Иванов Г. А. Цифровизация системы управления образовательной организации высшего образования // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № s1. – [Электронный ресурс]. – URL: https://esj.today/PDF/66FAVN125.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
22. Стратегия цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования (ред. от 2021 г.). Минобрнауки России. [Электронный ресурс]. URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/iblock/e16/dv6edzmr0og5dm57dtm0wyllr6uwtujw.pdf / (дата обращения: 13.02.2026).
23. Сундукова Г. М., Бобылева Н. В., Деревягина Л. Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // Вестник Евразийской науки. – 2019. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-vuzom-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki?ysclid=m8y731zlfg19381214.
24. Федоров И. С., Рещук К. А., Слесаренко С. Д., Галстян Л. В., Красавина А. Г. Экономическая эффективность внедрения цифровых образовательных платформ в вузах: опыт внедрения и перспективы развития // Университетское образование. – 2024. – Т. 14, № 7-1. – С. 42–53. – [Электронный ресурс]. – URL: https://emreview.ru/index.php/emr/article/view/1664 (дата обращения: 13.02.2026).
25. Кобелькова Д. Е. Влияние глобальной цифровизации на социальные проекты // Гуманитарное знание и искусственный интеллект: стратегии и инновации : 4-й молодежный конвент УрФУ : материалы международной конференции (Екатеринбург, 26 марта 2020 г.). – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. – С. 931–934. – [Электронный ресурс]. – URL: https://elar.urfu.ru/handle/10995/95771 (дата обращения: 13.02.2026).
26. Грудзинский А. О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-universitetom-ot-plana-k-innovatsionnoy-missii/viewer (дата обращения: 13.02.2026).
27. Шацкая И. В. Стратегирование цифровой трансформации высшего образования // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2, № 4. – С. 571–583. – DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-58. – [Электронный ресурс]. – URL: https://jstrategizing.ru/upload/journals/jstrategizing/2022-4/Шацкая.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
28. Мальцева Г. И., Черная И. П. Влияние цифровых инноваций в образовании на социальную ответственность в условиях пандемии // Сибирская финансовая школа. – 2021. – № 4. – С. 19–24. – DOI: 10.34020/1993-4386-2021-4-19-24.
29. Г. Д. Маматова, Т. С. Кучкаров Актуальность концепции «Цифровой университет»: литературный обзор отечественных и зарубежных исследований // Информатика. Экономика. Управление / Informatics. Economics. Management. 2024. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-kontseptsii-tsifrovoy-universitet-literaturnyy-obzor-otechestvennyh-i-zarubezhnyh-issledovaniy (дата обращения: 13.02.2026).
30. Неборский Е. В. Цифровая экосистема как средство цифровой трансформации университета // Мир науки: Педагогика и психология. – 2021. – № 4. – DOI: 10.15862/02PDMN421. – [Электронный ресурс]. – URL: https://mir-nauki.com/PDF/02PDMN421.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
31. Маматова Г. Д., Кучкаров Т. С. Внедрение цифровых технологий в образовательный процесс вузов: литературное исследование // Digital Economy. – 2024. – [Электронный ресурс]. – URL: http://digital-economy.ru/images/easyblog_articles/1169/de33001004.-14.03.2024-.pdf (дата обращения: 13.02.2026).
32. Аюб М. Ф. Проблемы внедрения инструментов управления цифровыми проектами в сфере высшего образования // Молодой ученый. – 2023. – № 15 (462). – С. 5–8. – [Электронный ресурс]. – URL: https://moluch.ru/archive/462/101642/ (дата обращения: 13.02.2026).
33. Изотова А. Г. Анализ и оценка рисков внедрения цифровых решений в деятельность российских университетов с целью развития их экосистем // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 339–356. – DOI: 10.18334/lim.12.2.122622. – [Электронный ресурс]. – URL: https://1economic.ru/lib/122622 (дата обращения: 13.02.2026).
34. Михаил Наумович Певзнер, Петр Анатольевич Петряков, Андрей Сергеевич Шустров Возможности и риски цифровизации образовательного процесса современного университета // ЧиО. 2024. №1 (78). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-riski-tsifrovizatsii-obrazovatelnogo-protsessa-sovremennogo-universiteta (дата обращения: 13.02.2026).

В.А. Дианова – к.э.н., доцент кафедры социально-культурной деятельности, Краснодарского государственного института культуры, Краснодар, Россия, veron-a@mail.ru,

V.A. Dianova – candidate of economics, associate professor of the department of socio-cultural activities, Krasnodar state institute of culture, Krasnodar, Russia;

К.Н. Вицелярова – к.э.н., кафедры социально-культурной деятельности, Краснодарского государственного института культуры, Краснодар, Россия, kvicelyarova@mail.ru,

K.N. Vitselyarova – candidate of economics, associate professor of the department of socio-cultural activities, Krasnodar state institute of culture, Krasnodar, Russia;

Е.Е. Палий – магистр 1-го курса, кафедры социально-культурной деятельности, Краснодарского государственного института культуры, Краснодар, Россия, Elena.paliy22@gmail.com,

E.E. Paliy – first-year master's student of socio-cultural activities, Krasnodar state institute of culture, Krasnodar, Russia.

АДАПТАЦИЯ МЕТОДА ОБРАТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ
ADAPTATION OF THE REVERSE PLANNING METHOD FOR PROJECT MANAGEMENT IN CREATIVE INDUSTRIES ORGANIZATIONS

Аннотация. В современном мире актуализируется вопрос эффективного использования ресурсов организации, сокращения сроков выполнения организационно-экономических задач в процессах управления организацией. Справляться с такими задачами помогает управление проектами. В исследовании отмечается, что креативные индустрии отличаются от других организаций творческими коллективами, наличием ограниченных по времени проектов и др. В работе анализируется отрасль организаций креативных индустрий, исследуются аспекты управления креативными командами, рассмотрены методы планирования, применяемые в организациях, обосновывается применение метода обратного планирования в управлении проектами организаций креативных индустрий, разработан алгоритм применения метода обратного планирования в организациях креативных индустрий, предложены группы прикладных компьютерных приложений для управления проектом в креативных индустриях, определены навыки руководителей для реализации метода обратного планирования.

Abstract. In the modern world, the issue of efficient use of the organization's resources, reducing the time required to complete organizational and economic tasks in the organization's management processes is becoming relevant. Project management helps to cope with such tasks. The study notes that creative industries differ from other organizations in their creative teams, time-limited projects, etc. The paper analyzes the branch of creative industries organizations, examines aspects of creative team management, considers planning methods used in organizations, substantiates the use of the reverse planning method in project management of creative industries organizations, develops an algorithm for applying the reverse planning method in creative industries organizations, suggests groups of applied computer applications for project management in creative industries, the skills of managers for the implementation of the reverse planning method have been determined.

Ключевые слова: организация, управление проектом, проект, обратное планирование, креативные индустрии, ресурсы организации, творческие проекты, команда проекта.

Keywords: organization, project management, project, reverse planning, creative industries, organization resources, creative projects, project team.

Введение

Креативные индустрии стали значимой составляющей российской экономики, обеспечивая вклад в ВВП в размере 3,5% и в выручку – 3,7%. Это сопоставимо, например, с долей сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства (3,7% в ВВП России). Для сравнения: вклад креативных индустрий в мировой ВВП составляет 3,1% (ЮНЕСКО, 2022). Темпы роста добавленной стоимости в 2023 г. креативного сектора страны выше в 1,7 раза, чем в среднем по экономике. Наибольшим экономическим масштабом отличаются индустрии «Программное обеспечение», «Реклама и пиар» и «Мода». На них приходится 49% организаций, 66% индивидуальных предпринимателей и 60% выручки всего креативного сектора. Лидерами по производительности труда оказались «Реклама и пиар» (9 млн руб./ чел.), «Кино, сериалы и анимация» (8,4) и «Ювелирное дело» (7) [1].

Креативные индустрии преимущественно реализуют проекты, которые отличаются периодом проведения мероприятий и ограниченными ресурсами [2, 3, 4]. Исследования в сфере управления проектами характеризуют проект как деятельность, предлагающую в итоге уникальный продукт, товар, услугу, ранее которых не существовало, которые создаются под заказчика и его особые требования. Такая составляющая категории «проект» характеризует деятельность организаций и физических лиц (отметим, что большое количество физических лиц оказывают услуги в креативных индустриях как «самозанятые» или без оформления юридического статуса предпринимателя) в краткосрочном периоде с невозможностью масштабирования результата проекта или его составляющих. В этом аспекте в исследовании будем рассматривать деятельность организаций, руководителей организаций, физических лиц по управлению проектами в организациях креативных индустрий.

Цель исследования заключается в разработке организационных элементов (методы планирования, алгоритм применения метода обратного планирования, группы прикладных компьютерных приложений для управления проектом, навыки руководителей для успешной реализации метода обратного планирования) управления проектами в организациях креативных индустрий. Задачи исследования: проанализировать отрасль организаций креативных индустрий, исследовать аспекты управления креативными командами, рассмотреть методы планирования, применяемые в организациях, обосновать применение метода обратного планирования в управлении проектами организаций креативных индустрий, разработать алгоритм применения метода обратного планирования в организациях креативных индустрий, предложить группы прикладных компьютерных приложений для управления проектом в организациях креативных индустрий, определить навыки руководителей для реализации метода обратного планирования.

Материалы и методы

Материалами исследования являются источники из открытых баз данных сети Интернет. Подкрепить теоретические разработки по заявленной тематике исследования помогли источники в сфере проектного управления и наработки в сфере управления организациями креативных индустрий. По вопросам динамики развития сферы креативных индустрий использованы статистические данные Национального исследовательского университета

«Высшая школа экономики» [1]. В исследовании использовались методы аналогий для сравнения процессов проектного управления в организациях креативных индустрий, метод классификаций для исследования методов планирования и особенностей управления командами в проектах организаций креативных индустрий.

Результаты и обсуждение

Управление проектами в организациях креативных индустрий характеризуется процессом управления специализированными организациями, группами людей или проектами (стартапами), относящимися к сфере культуры, производства узкопрофильных товаров, работ и услуг, предполагающих наличие в своей основе креативных решений, идей, способов физического представления результатов. Особенностями управления организациями креативных индустрий являются, во-первых, требуемый высокий уровень гибкости и адаптированности процесса управления проектами к условиям неопределенности (большинство проектов осуществляется в сжатые срок, с ограниченным набором ресурсов, разноплановой и творческой командой), во-вторых, к участникам команды в управлении проектами организаций креативных индустрий предъявляются требования наличия уникальных компетенций (в том числе от руководителей), способных поддержать творческий потенциал реализации проекта и возможности его развития.

Как было отмечено выше, для эффективной реализации проекта предполагается формирование и поддержание соответствующей команды проекта. Творчество в проекте создают и реализуют участники команды, что отличает проекты организаций креативных индустрий, например, от проектов производственных организаций, от проектов, реализуемых в сфере государственного и муниципального управления. Рассмотрим аспекты управления креативными командами:

– баланс между структурированностью в управлении командой и возможностями творчески осуществлять функции участниками команды в свободном рабочем графике;

– команды в организациях креативных индустрий сочетают представителей разных областей (видеомонтажеры; представители общественного питания, флористы, музыканты, маркетологи, SMM-специалисты), что предполагает учет особенностей профессий и сочетания этих особенностей при планировании мероприятий;

– творческие проекты в организациях креативных индустрий реализуются и координируются в условиях ограниченного времени, что требует от менеджеров, с одной стороны, соблюдения сроков проекта, с другой, предоставление свободы творчества исполнителям для качественного выполнения задач.

– реализованные проекты в организациях креативных индустрий характеризуются уникальностью, подготовленные под определенных заказчиков, событие или жизненную ситуацию заказчика. Отметим, что управление проектами в организациях креативных индустрий – это способность защитить право на креативные идеи, подходы творческого воплощения задач по проекту и другие особенности.

Выделим, что наличие организационно-управленческих и материальных ресурсов, качественной команды в управлении проектом в организациях креативных индустрий не являются единственными составляющими, которые обеспечивают достижение цели и задач проекта [5]. С точки зрения управления в проектной деятельности важное значение приобретает реализация функции планирования, которая позволяет руководителю организации учесть аспекты и особенности будущей деятельности команды проекта, поможет сконцентрировать и эффективно распределить ресурсы проекта. Рассмотрим в табл. 1 методы планирования, существующие в теоретических разработках авторов. По А. Файолю планирование – это предвиденье будущего и разработка мер по эффективному достижению будущих результатов организации. Л. Урвик акцентировал на том, что планирование включает целеполагание и учет внешних факторов организации. Г. Гант считал, что планирование – это учет задач в процессе организации деятельности и только на основе научных подходов [6, 7, 8, 9].

Таблица 1 – Методы планирования, применяемые в организациях *(Источник: составлено на основе [10])*

Наименование метода планирования	Характеристика методы планирования	Пример реализации
Канбан-доски (Trello, Notion)	Визуализация рабочего процесса и наблюдение за всеми этапами и составляющими проекта, от начала проекта до его завершения	Столбцы, например, «Идеи», «В работе», «На паузе» и «Готово», и перемещать между ними карточки-задачи
Тайм-боксинг с гибкими границами	Метод позволяет концентрировать внимание на времени по типу деятельности, а не на выполнении задачи	Утренний «бокс» с 9 до 12 – для глубокой концентрации, а послеобеденный – для административных дел и общения
Метод GTD (Getting Things Done)	Основная идея – сбор всех задач и идей в одном месте, их обработка и распределение по категориям	Например, «входящие», «следующие действия», «проекты»)
Метод обратного планирования	Начинается не с текущего дня, а с конечной цели	Необходимо определить, что должно быть сделано за неделю до цели, за месяц, за два, и так вплоть до сегодняшнего дня

Предлагаемые (таблица 1) методы планирования в организациях отличаются инструментами реализации и осуществления поэтапных задач в процессе управления проектами от начальной задачи до итогов по проекту. Однако метод обратного планирования характеризуется подходом «взгляда» менеджера с точки зрения достигнутого результата и цели проекта. Такой подход нам кажется перспективным в плане охвата этапов, исполнителей, ответственности по задачам до момента реализации проекта (от большего к меньшему). Предлагаем выбрать метод обратного планирования в качестве приоритетного для управления проектами организаций креативных индустрий. Достижимая цель позволит определить в обратной последовательности управленческие действия и выбрать только те действия, которые обеспечат достижение поставленной цели. Также метод обратного планирования обеспечивает видение структуры организационно-управленческих действий по проекту и оценить маловероятные задачи, которые потребуется разрешить в процессе достижения цели по проекту креативных индустрий [11].

Применение метода обратного планирования в управлении проектами организаций креативных индустрий способствует:

– построению действий менеджера в правильной последовательности, отталкиваясь от конечной цели по проекту, анализируя предшествующие этапы и ориентируясь в отправной точке проекта;

– выбору оптимальных действий по проекту, которые приведут к достижению цели и задач по проекту. Метод обратного планирования позволяет менеджеру проекта увидеть незначительные задачи для достижения цели;

– конкретизации цели, которую структурируют на подцели (или классифицируют по задачам), что позволяет определить последовательность, нюансы достижения в управлении каждой задачи проекта. Подход конкретизации цели позволит сэкономить время на неэффективных и предусмотренных задачах, которые будут учтены в процессе планирования;

– построению ситуации за счет перспективного планирования «с обратной стороны» проекта (рисунок 1).

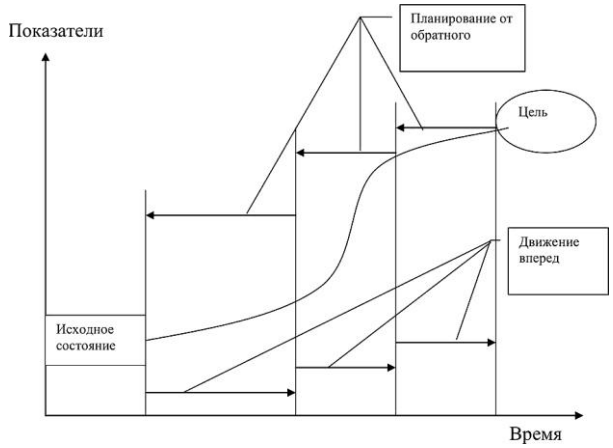


Рисунок 1 – Метод обратного планирования в координатах «показатели-время» [12]

Комментируя рисунок 1, отметим, что метод обратного планирования помогает в управлении проектами организациям креативных индустрий конкретизировать долгосрочную цель, выявить задачи проекта с привязкой к ним организационно-управленческих и материальных ресурсов, что обеспечивает прозрачное видение этапов осуществления проекта. На рисунке 2 смоделируем алгоритм применения метода обратного планирования в организациях креативных индустрий.

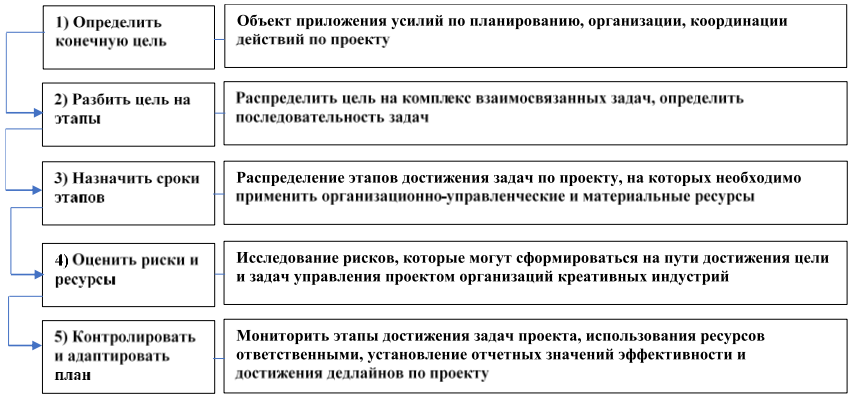


Рисунок 2 – Алгоритм применения метода обратного планирования в организациях креативных индустрий

(Источник: составлено по материалам исследования)

Отметим, что планирование и составление официального плана действий в организации не должно являться строго фиксированным, план в процессе его достижения может быть пересмотрен и выбраны такие новые инструменты управления и методы управления, которые позволят достичь поставленной цели. Сегодня рынок программного обеспечения предлагает прикладные компьютерные приложения (таблица 2), инструменты которых поддержат, во-первых, способность контролировать этапы достижения в процессе обратного планирования, во-вторых, координирование ситуации с расходованием ресурсов по проекту, в-третьих, координирование ответственных в процессе выполнения обязанностей.

Отметим, что несмотря на технические преимущества прикладных компьютерных приложений (таблицы 2), руководитель должен обладать соответствующими навыками работы в креативных индустриях. Навык руководителя – это доведенное до автоматизма качество решаемых задач в специальной деятельности. Выделим соответствующие навыки для реализации метода обратного планирования в управлении проектами организаций креативных индустрий:

А. Навыки управления бюджетами и затратами проектов в креативных индустриях. Бюджеты проектов

всегда ограничены, поэтому от опыта менеджеров привлекать финансовые ресурсы зависит достижение цели по проекту. Кроме того, зачастую финансовые ресурсы по проектам поступают долями, что затрудняет выполнение задач и требует дополнительных навыков администрирования в условиях ограничений и рисков.

Б. Навыки управления рисками. Так как управление проектами в организациях креативных индустрий характеризуется динамизмом (разносторонние подрядчики, управление разноплановыми ресурсами на одной площадке проекта в ограниченный временной интервал и др.) востребованными будут навыки, позволяющие предвидеть рисковые ситуации и навыки минимизации рисков.

В. Навыки планирования процессов по проектам в креативных индустриях. В современный век цифровизации на рынке представлены программные продукты и мобильные приложения (Jira, Trello, Asana, MS Project, Confluence, Miro и другие.), которые в оперативном управлении помогают администрировать этапы по проектам организаций креативных индустрий. Акцентируем внимание на том, что менеджеру в современных условиях необходимо обладать навыками обучения и применения таких программных продуктов и мобильных приложений.

Таблица 2 – Группы бесплатных и платных прикладных компьютерных приложений для управления проектом в креативных индустриях *(Источник: составлено по материалам исследования)*

Наименование	Предназначение	Особенность
Бесплатные		
Trello [13]	Визуальный инструмент с КАНБАН-досками, подходит для небольших команд и личных проектов	Интуитивный интерфейс, мобильное приложение, интеграции с популярными сервисами. В бесплатной версии ограничено количество интеграций
Asana [13]	Многофункциональное решение с возможностью просмотра проектов в различных форматах: списки, доски, календари	Удобная работа с дедлайнами, наглядные временные шкалы, возможность создания шаблонов
Basecamp [14]	Инструмент для управления проектами, который объединяет задачи, файлы и обсуждения в одном месте	Списки задач, доски для обсуждений, расписание, хранение файлов, автоматические проверки
Miro [15]	Визуальные инструменты для представления идей и рабочих процессов: sticky notes, белые доски, mind maps, КАНБАН-доски и диаграммы потока	Есть готовые шаблоны для различных фаз проекта, а также возможность совместной работы в реальном времени
Платные		
ClickUp [16]	Предлагает персонализированный опыт управления проектами с функциями: автоматизация задач, настраиваемые представления и отслеживание целей	Поддерживает креативные команды в управлении рабочей нагрузкой, зависимостями задач и бесшовными интеграциями
Wrike [17]	Предлагает расширенные возможности управления проектами: диаграммы ГАНТА, управление ресурсами и детализированную отчетность	Помогает оптимизировать сложные проекты, предлагает сотрудничество в реальном времени и интеграцию с Adobe Creative Cloud
Smartsheet [17]	Подходит для креативных команд, занимающихся несколькими проектами	Предлагает отслеживание ресурсов, сотрудничество в реальном времени и автоматизацию
Teamwork [17]	Предлагает управление задачами, учет времени и шаблоны проектов	Подходящее ПО для креативных команд, работающих над проектами для клиентов
Adobe Workfront [17]	Бесшовно интегрируется с Adobe Creative Cloud	Предлагает автоматизацию рабочих процессов, управление ресурсами и детальное отслеживание проектов
Planview AdaptiveWork (ранее Clarizen) [14]	Облачная платформа для управления проектами и совместной работы, предназначена для больших креативных команд и агентств	Позволяет планировать проекты, распределять ресурсы и отслеживать прогресс в реальном времени

Г. Навыки коммуникаций в профессиональной среде. Проекты организаций креативных индустрий характеризуются творческим процессом, в результате которого вырабатываются идеи, которые необходимо трансформировать и визуализировать для представления команде по проекту и заказчику проекта. Такие навыки дополняются возможностями презентации проектных решений и проектных задач. Для успешно реализации проектов требуются навыки взаимодействия с различными категориями поставщиков.

Д. Навыки бизнес-мышления. Характеризуются практикой руководителей формировать концепцию будущего продукта, полученного по итогам реализации проекта, возможностями разрабатывать и реализовывать маркетинговую стратегию проекта организаций креативных индустрий.

Е. Навыки лидерства и организации процессов по проекту. Реализация проектов требует от руководителя большой личной концентрации, высокий уровень эмоционального интеллекта, потенциала управления командой и ресурсами по проекту. Учитывая творческий характер проектов креативных индустрий у руководителя востребован навык мотивации и соблюдения исполнительской дисциплины, чтобы достигать поставленных целей в ограниченные сроки по проекту.

Ж. Навыки генерирования идеи. Применение соответствующих инструментов для получения творческих результатов по проекту. Для генерирования идей, концептуальных представлений результатов по проекту, его физического и идейного воплощения. Кроме того, каждый проект организаций креативных индустрий характеризуется собственной концепцией дизайна, выполненного при помощи компьютерных технологий.

Рассмотрим ошибки, которые совершают руководители в процессе использования метода обратного планирования: некорректно сформулированная цель, которая не позволяет увидеть ситуации, возникающие в процессе достижения цели, ресурсы, затраченные не по назначению; нереалистичные ожидания, которые характеризуются большими затратами в процессе достижения, что приводит к разочарованию руководителей и подчиненных. Необходимо реалистично оценивать управленческую ситуацию в будущем, не преувеличивать свои возможности и планировать с запасом временные ресурсы; игнорирование рисков, которые должны быть учтены в процессе планирования и рекомендуется выработать сценарные решения на случай возникновения ситуации «А» и «В».

Выводы

Таким образом, подводя итоги, отметим, что достигнута цель исследования, заключающаяся в разработке организационных элементов (методы планирования, алгоритм применения метода обратного планирования,

группы прикладных компьютерных приложений для управления проектом, навыки руководителей для реализации метода обратного планирования) управления проектами в организациях креативных индустрий. В материалах исследования решены следующие задачи: рассмотрена динамика развития отрасли организаций креативных индустрий, проанализированы аспекты управления креативными командами, исследованы существующие методы планирования управленческой деятельности, применяемые в организациях, обосновано применение метода обратного планирования в управлении проектами организаций креативных индустрий, разработан алгоритм применения метода обратного планирования в организациях креативных индустрий, предложены группы прикладных компьютерных приложений для управления проектом в организациях креативных индустрий, представлены приоритетные навыки руководителей для реализации метода обратного планирования в организациях креативных индустрий.

В качестве перспективного направления исследования заявленной темы стоит выделить интеграцию управления проектами с функциональными задачами по отделам организации. Востребованность обозначенного направления дополняется вопросом интеграции информационных систем организации и прикладных компьютерных приложений для управления проектом в организациях креативных индустрий.

Источники:

1. Сектор креативных индустрий в цифрах: 2024. URL: https://issek.hse.ru/news/996745368.html?ysclid=mlr0jygzen171218566 (дата обращения: 10.02.2026).
2. Исследование прикладных аспектов управления организациями социально-культурной деятельности / Н. С. Безуглая, У. Г. Чавыкина, Л. Н. Кондратьева [и др.] ; Кафедра социально-культурной деятельности. Краснодар : ИП Шкуркин Д.В. (ДиректСайнс), 2022. 262 с.
3. Стратегические направления социально-экономического и инновационного развития территорий современной России: теоретические основания и прикладные подходы реализации : Коллективная монография / Е. Ю. Марусинина, Н. С. Мушкетова, В. С. Новиков [и др.] ; Под общей ред. А.Е. Арутюновой. Краснодар : ЭльДирект - ИП Шкуркин Д.В. (ДиректСайнс), 2021. 180 с.
4. Современные подходы к управлению продажами в учреждениях социально-культурной сферы: Учебник / Н. С. Безуглая, В. С. Новиков, В. А. Дианова, А. А. Романов. Краснодар : ИП Шкуркин Д.В. (ДиректСайнс), 2022. 172 с.
5. Новиков В.С. Классификация понятий и типов проектов в современном менеджменте / В.С. Новиков // Социально-экономические проблемы развития Южного макрорегиона : Сборник научных трудов / Под редакцией Ермоленко А.А.. Том Выпуск 27. Краснодар : Негосударственное частное образовательное учреждение высшего профессионального образования Южный институт менеджмента, 2013. С. 177-181.
6. Добрякова К.В. Планирование реализации проектов в проектно-ориентированной организации: система и алгоритм внедрения / К.В. Добрякова, Д.Г. Ляхович // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 3. С. 1179-1192. DOI 10.18334/vinec.10.3.110743.
7. Ищенко О.В. Анализ и планирование финансово-экономических показателей коммерческой организации в условиях цифровизации экономики / О. В. Ищенко, Ж. А. Аксенова, Е. Ю. Сосна // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1(45). С. 136-143.
8. Мирошниченко М.А. Адаптация инструментов стратегического управления для субъектов малого предпринимательства / М.А. Мирошниченко, А.В. Дементьева, Н. Ш. Мартиросян // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 5(61). С. 708-712.
9. Развитие малого и среднего бизнеса в России в современных условиях / О.А. Черная, М.С. Иванько, М.Д. Бадоян, М.М. Пинчук // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3(53). С. 372-375.
10. Как планировать творческую и непредсказуемую работу: гибкие методы для вдохновения и результата. URL: https://4brain.ru/blog/kak-planirovat-tvorcheskuyu-i-nepredskazuemuyu-rabotu-gibkie-metody-dlya-vdohnoveniya-i-rezultata/ (дата обращения: 05.12.2025).
11. Муравьева А. Обратное планирование процесса работы. URL: https://blog.iteam.ru/obratnoe-planirovanie-protsessa-raboty/. (дата обращения: 15.02.2026).
12. Бронштейн М. Управление командами для «чайников».: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 320 с.
13. 10 бесплатных программ для управления проектами: выбор по задачам. URL: https://sky.pro/wiki/profession/besplatnye-programmy-dlya-upravleniya-proektami/ (дата обращения: 15.02.2026).
14. Top 20 creative project management software solutions. URL: https://filestage.io/blog/creative-project-management-software/. (дата обращения: 15.02.2026).
15. 14 Best Free Project Management Software for 2025. URL: https://geekflare.com/software/free-project-management/. (дата обращения: 15.02.2026).
16. 20+ Best Creative Project Management Software and Tools in 2026. URL: https://productive.io/blog/best-creative-project-management-software/. (дата обращения: 15.02.2026).
17. Лучшее программное обеспечение для управления креативными проектами в 2026 году. URL: https://worksection.com/blog/10-best-creative-pm-software.html. (дата обращения: 15.02.2026).

А.В. Душин – д.э.н., доцент, профессор кафедры отраслевой экономики, Санкт-Петербургский горный университет Императрицы Екатерины II, Санкт-Петербург, Россия, dushin.a@list.ru,

A.V. Dushin – doctor of economics, associate professor, professor of the department of industrial economics, Empress Catherine II Saint Petersburg Mining University, Saint Petersburg, Russia;

С.В. Новиков – д.э.н., доцент, проректор по связям с академическими партнерами, Санкт-Петербургский горный университет Императрицы Екатерины II, Санкт-Петербург, Россия, Novikov_SV@pers.spmi.ru,

S.V. Novikov – doctor of economics, associate professor, vice-rector for relations with academic partners, Empress Catherine II Saint Petersburg Mining University, Saint Petersburg, Russia;

В.В. Юрак – д.э.н., доцент, профессор кафедры отраслевой экономики, Санкт-Петербургский горный университет Императрицы Екатерины II, Санкт-Петербург, Россия; главный научный сотрудник кафедры экономики природопользования УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия; ведущий научный сотрудник центра природопользования и геоэкологии Института экономики Уральского отделения РАН, Екатеринбург, Россия, vera_yurak@mail.ru,

V.V. Yurak – doctor of economics, associate professor, professor of the department of industrial economics, Empress Catherine II Saint Petersburg Mining University, Saint Petersburg, Russia; chief researcher of the department of nature management economics, Ural federal university named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia; leading researcher at the center for nature management and geoecology in Institute of economics, Ural branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia.

ЭФФЕКТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ: ВЛИЯНИЕ МАСШТАБА ВУЗА НА ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ПОЗИЦИЮ AN EFFECTIVE UNIVERSITY": THE INFLUENCE OF THE SCALE OF THE UNIVERSITY ON ITS STRATEGY AND THE ABILITY TO IMPLEMENT IT

Аннотация. Вопросы защиты национальной идентичности сегодня крайне актуальны для нашей страны в том числе и в системе высшего образования. В условиях низкой ресурсной обеспеченности отечественные вузы продолжают работать по моделям, опирающимся на получение дополнительных положительных эффектов от размеров и места в иерархии. При этом всей системе высшего образования предстоит целый комплекс изменений, требующий значительных усилий и слаженной работы. В этой связи цель статьи – проанализировать и обобщить особенности работы отечественных вузов, на которые влияет их размер, ресурсная обеспеченность, стратегии развития. Анализ показал, что для успешной реализации новой модели и стратегии развития вузам необходимо увеличение ресурсного обеспечения, правильная экономическая модель университета, оперативная ориентация на ключевых индустриальных партнеров. Без реализации образовательной, научной, воспитательной деятельности в контексте задач рынка труда и экономики большинство вузов крайне фрагментарно способны формулировать и воплощать новые смыслы и привлекать ресурсы, необходимые для заинтересованных лиц.

Abstract. The issues of searching for and protecting our countries own identity are extremely relevant today, and that is actual and for the higher education system. At the same time, domestic universities continue to operate in stable conditions, and their resource availability is largely determined by their size and place in the hierarchy. Furthermore, the entire higher education system faces a whole range of changes that require significant efforts and coordinated work. The purpose of the article is to analyze and summarize the specifics of the work of domestic universities, which are influenced by their size, resource availability, and development strategies. The analysis showed that for the successful implementation of the new model and development strategy, universities need resource support, the correct economic model of the university, and operational focus on key industrial partners. Without the implementation of educational, scientific, and educational activities in the context of the tasks of the labor market and the economy, most universities are extremely fragmentary in their ability to formulate and implement new ones.

Ключевые слова: университет, стратегия развития, модель управления, образование, научная деятельность, эффективность, производительность труда, рынок труда.

Keywords: university, development strategy, management model, education, scientific activity, efficiency, labor productivity, labor market.

Введение

Большинство университетов в нашей стране организованы как федеральные бюджетные учреждения и обеспечиваются в большей мере за счет государственных средств. Это позволяет им реализовывать государственную политику в сфере высшего образования в рамках установленных государством стандартов. Определенная оторванность от конъюнктуры является для университетов с одной стороны причиной устойчивости по отношению к внешним шокам, с другой стороны обуславливает инерционность по отношению к изменениям, которые необходимо реализовать чтобы максимизировать положительные эффекты от возможностей внешней среды. Негативным эффектом высокой зависимости вузов от государства является в том числе отсутствие мотивации развиваться с той скоростью, которую диктует внешний контекст. Поддержание бизнес-процессов, при отсутствии управленческого фокуса на эффективности, требует все больших ресурсов, новые самостоятельные игроки за счет инноваций и скорости перехватывают инициативу. В настоящее время усиливается давление на экономику вузов в связи с негативными эффектами от демографической ситуации, усиление конкуренции с колледжами, в которые поступает все больше выпускников школ, изменения приоритетов в финансировании со стороны государства и других факторов. В этих условиях поиск новых экономических моделей и стратегий развития отечественных вузов, становится крайне актуальным и предопределяет актуальность нашего исследования.

Цель работы – повышение эффективности управления университетом за счет оптимизации стратегического позиционирования в отношении экономического роста. Задачи: рассмотрение контекста развития высшего образования, практик управления университетами, включая ключевые политики и проблемы в их реализации с учетом размера университета, формализация комплекса мер, позволяющего вузам повысить эффективность работы.

Главные рациональные идеи укрупнения университетов, выдвигаемые инициаторами, – стать заметным для федерального центра для привлечения значительных федеральных средств с целью формирования бюджета развития, обновления материально-технической базы, усиления академической репутации, захвата большей части регионального рынка высшего образования. Очевидно, что инициаторы вузовского объедения исходят из предположения, что главная проблема в том, что существующее количество подведов Минобра, в действующих регуляторных условиях избыточно для текущей версии системы и не обеспечивается достаточными организационными и финансовыми ресурсами. Заметность – это упрощенная формулировка, безусловно имеется в виду более сложное сочетание узнаваймости, полезности и эффективности. Способов быть заметным множество, а вот грамотно работать с брендом едва ли умеют многие в системе высшего образования.

Предпосылки необходимости развития системы высшего образования. С начала 2000-х годов до настоящего времени уровень затрат на исследования и разработки колеблется в пределах – 0,9-1,1 % валового внутреннего продукта. Удельный вес Российской Федерации в общемировом числе патентных заявок на изобретения сократился вдвое: с 1,8 % до 0,9 %. Число занятых исследованиями и разработками к 2021 году сократилось на четверть – с 887,7 тыс. человек до 662,7 тыс. человек и принципиально к 2025 году положение не изменилось [1]. При этом, согласно Концепции технологического развития, планируется осуществить мероприятия, в результате которых коэффициент технологической зависимости России снизится с 68,7 % до 27,3 % к 2030 году, а уровень инновационной активности вырастет в 2,27 раза: с 11,9 % до 27 % [1]. В рамках программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» на гражданскую науку и высшее образование выделяется около 1,2 триллиона рублей в год. За 2024 год эта сумма составила 1 триллион 380 миллиардов рублей. Также в 2024 году увеличено финансирование фундаментальных исследований: с 244 до 261 миллиарда рублей. Вместе с тем эти цифры нельзя назвать достаточными, объем недофинансирования остается огромным, и отставание России от стран-лидеров по этому показателю в ресурсном обеспечении продолжает увеличиваться. Общее количество преподавателей в высшей школе сократилось за последние 15 лет на 34 %: с 324,8 тыс. человек до 214,2 тыс. Количество докторов наук из числа ППС сократилось за последние 15 лет на 21,9 %: с 40,2 тыс. человек до 31,4 тыс. Доля лиц из числа ППС до 30 лет сократилась за последние 15 лет с 12 % до 6 % [2].

При этом исследователи по-прежнему отмечают, что у России сохраняется сильный интеллектуальный потенциал, который может быть использован как фактор в замещении импортных НИОКР и программного обеспечения, соответственно, необходимо создать благоприятные условия для сохранения кадров [3]. Для реализации этого фактора с 2012 года ставятся задачи по импортозамещению, а сегодня – и по обеспечению технологического суверенитета России. Некоторые исследователи отмечают существенные проблемы в их организации, в первую очередь из-за фрагментарности технологических цепочек и узости локального рынка: «На сегодняшний день, по оценкам, таким рыночным потенциалом обладают только экономики США и Китая... Данный аргумент используется для обоснования принципиальной невозможности технологического суверенитета» [4].

Наше сегодняшнее понимание обеспечения технологического суверенитета включает «переориентацию существующих технологических цепочек на дружественные страны, заполнение звеньев с критическими технологиями отечественными решениями, а также создание опережающих научно-технологических заделов» [5]. И главную роль на этом сложном пути предстоит сыграть университетам и промышленности, в том числе потому, что по уровню государственных расходов на науку к ВВП Российская Федерация находится в числе мировых лидеров (1,1 % ВВП в значительной степени представлен государственными расходами, прежде всего Федерального бюджета), а по финансированию науки корпорациями – среди аутсайдеров. Корпоративный капитал в России сегодня наиболее лоялен к НИОКР только в области атомной промышленности.

Безусловно, наблюдаются положительные сдвиги в контексте развития университетов в стране. Все региональные стратегии развития сегодня так или иначе опираются на решения, связанные с кадровыми вызовами, и в этом ключе пытаются системно связать университеты и ССУЗы с ресурсами региональных программ. В условиях формирования и реализации вертикально интегрированной структуры стратегирования в РФ с 2014 г. цели стратегии субъекта РФ должны обязательно коррелировать с целями, поставленными на федеральном уровне, включая целеполагание по отраслевому и территориальному принципу. Таким образом, образование и все его уровни закреплены с 2014 года среди ключевых векторов регионального развития. Фактически ситуация по взаимодействию региона с университетами в разных субъектах страны сильно различается, но предпринимаемые всеми регионами России усилия действительно оправданы, поскольку сегодня университеты стали настоящими институтами регионального развития и во многих случаях – фактически наиболее важными акторами реализации научно-технической повестки [6]. Сегодня успешные региональные университеты привлекают и реализуют больше научно-технологических проектов, чем все региональные институты развития края или области. Университеты, располагают средствами федерального бюджета, привлекают средства промышленности, в том числе из других субъектов Российской Федерации, и обеспечивают технологическую и кадровую локализацию в регионе. Помимо региональных ресурсов с разной степенью успешности, федеральное Министерство науки и высшего образования запустило две обеспеченные ресурсами федеральные программы в идеологии проектного подхода «Приоритет 2030» и «Передовые инженерные школы».

Если мы зададимся вопросом, достаточно ли этого для обеспечения фронтального технологического суверенитета национальной экономической системы, можно дать ответ – очевидно, нет, в условиях дефицита долгосрочного финансирования в науке и с учетом существенно больших ресурсов, направляемых в обеспечение НИОКР рядом стран как глобального юга, так и глобального севера. Отчасти это подтверждается количеством научно-технологических проектов класса mega-science, финансируемых сегодня в нашей стране. Очевидно, что такой масштаб развития и разнообразие фронтиров в отечественной фундаментальной науке скорее подтверждает, чем опровергает вывод экспертной группы ВШЭ [5], приведенный выше.

Должна ли вся страна в лице всех или большинства инженерных университетов готовить кадры для всех технологических совокупностей пятого и шестого технологических укладов? Должны ли мы делать ставку на переманивание готовых специалистов из-за рубежа, обеспечивая как минимум конкурентные, а в идеале – лучшие условия труда? Если да, это решение должно быть соответствующим образом ресурсно подкреплено на текущем уровне и иметь долгосрочную перспективу. В условиях конкуренции только со странами глобального юга требуется существенное увеличение финансирования. Макро-политика Китая и развитых стран в области

НИОКР и высшего образования заключается в обеспечении опережающего роста ресурсного обеспечения по сравнению с конкурентами [7] и развития смежных междисципланирных опорных научно-технологических направлений. Гонка за умы и технологии определяется растущим ресурсным обеспечением.

Университет: отношение к росту. Размер университета и его стратегическая позиция. В период с 2010 по 2022 год можно было наблюдать тенденцию снижения количества высших учебных заведений, обусловленную реформированием системы высшего образования РФ с ориентацией на повышение их качества (с 2539 в 2011 г. до 1056 в 2022 г.) [8] через устранение слабых и объединение потенциально эффективных вузов за счет синергетических эффектов.

Макроэкономическое моделирование показывает, что стратегии, ориентированные на фокусировку ресурсов по ключевым направлением экономической структуры, обеспечивают большую результативность [9]. В этом плане логичный запрос руководства страны на решение более крупных научно-технологических задач требует четкой фокусировки. Однако приходится признать, что общий тренд федеральной политики и региональных властей на укрупнение университетов в попытке решить более крупные научно-технологические задачи за счет формирования и освоения под руководством научно-педагогической корпорации большие федеральные ресурсы к 2022 году заходит в тупик. Попробуем рассмотреть этот вопрос более подробно.

С 2007 года, с момента запуска первой федеральной программы, направленной на качественный и количественный рост группы университетов-лидеров, много ли возникло новых научных школ? – Вопрос очень не однозначный, можно увидеть признаки перегруппировки существовавших научных коллективов, но при этом отчетливо фиксируется отток кадров из системы высшего образования и в том числе молодежи.

Индивидуализация образовательных траекторий в крупных университетах, как показала пандемия, не сопровождается глубокой персонализацией в воспитательной работе. Кроме того, как показывают исследования [10], в большинстве случаев активный переход со специалитета на бакалавриат после 2011 года сопровождался снижением качества фундаментальной подготовки в оппортунистической погоне выпускающих кафедр за учебной нагрузкой, от чего проиграла в целом система высшего образования. Если в 2010 г. на бакалавриат приходилось 9% выпускников, на специалитет – 89% и магистратуру – 2%, то в 2020 г. уже 66% выпускников были бакалаврами, 11% пришлось на специалитет и 29% на магистратуру. С 2010 по 2020 гг. внутри российской системы высшего образования произошло активное замещение 5-летних программ специалитета 4-летними программами бакалавриата с критическим сокращением часов на фундаментальную подготовку при этом, опуская вопросы качества реализации магистерских программ, они не обеспечили значительного покрытия выпускников бакалавриата, что в целом критическим образом снизило качество подготовки выпускников внутри системы высшего образования.

Комплекс причин связан с управленческой и экономической моделями крупных университетов. Укрупнение при отсутствии «длинных» финансовых ресурсов, большая доля средств федерального бюджета определяет необходимость формирования бюрократических структур и пролетаризацию ППС. Система высшего образования со ставкой на крупнейшие университеты не смогла к настоящему времени обратить на себя внимание школьников. С 2014 по 2024 год доля школьников, выбравших физику для сдачи ЕГЭ сократилась с 25,3% до 14,4%.

Стала ли финансовая модель крупнейших университетов устойчивой и независимой? Сегодня жизнеспособность крупнейших университетов обеспечивается наличием федеральных программ финансирования на конкурсной основе. С одной стороны, такая модель обусловлена отсутствием финансовых оснований для подлинной академической свободы, с другой – эффективностью использования федеральных средств. Вопрос развития конкурентоспособных научных школ в крупнейших университетах, пока остается открытым, поскольку слагающие его вопросы обеспечения их эффективной работы, привлечения ведущих ученых на долговременной основе, степень работоспособности диссертационных советов в научно-технологическом поле упираются в необходимость анализа на длительных временных интервалах и соотнесения их с плановыми значениями. С учетом темпов ротации почти невозможно сохранить фокус внимания руководства в большом университете на такой промежуток времени без сложившейся культуры и институций наблюдательных и попечительских советов, обеспечивающих финансовую и аксиологическую основу академической свободы.

Изначально в 90-х гг. XX века возникновение гипотезы о необходимости укрупнения университетов было обусловлено следующими причинами: 1) глобализация и усиление конкуренции на мировом рынке не только за счет иностранных студентов, но также местных студентов и преподавателей; 2) возможность генерировать больший денежный поток с целью развития больших возможностей по концентрации необходимых ресурсов на наиболее конкурентоспособных научно-образовательных направлениях; 3) снижение социально-экономических барьеров и необходимость формирования единой глобальной культуры. Сегодня все больше фактов свидетельствуют о развороте рынка высшего образования от глобальных университетов к региональным, ориентированным на национальную повестку, и крупным региональным стейкхолдерам. По всему миру сегодня исследователями отмечаются нарастание политических усилий по сокращению зависимости от технологий и национализации критических технологий, что объективно разрушает существующие интегрированные глобальные цепочки создания ценности и обширные международные научные связи, которые сложились за последние 25-30 лет [11].

Практическим подтверждением тезиса о неоднозначном влиянии масштабирования на качественные индикаторы развития является опыт трансформации системы высшего образования Республики Башкортостан, а именно, сравнение отдельных в 2022 г. показателей Уфимского государственного авиационного технического университета (УГАТУ) до реорганизации и объединенного Уфимского университета науки и технологий

(УУНиТ) по итогам 2025 г. (по данным мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Министерства науки и высшего образования Российской Федерации).

Кадровая устойчивость организации демонстрирует обратную корреляцию с ростом масштаба. Доля штатных работников из числа профессорско-преподавательского состава в УГАТУ составляла 91,43%, снизившись в УУНиТ до 80,92%. Это подтверждает риск размывания кадрового ядра при переходе к модели многопрофильного университета, где управление человеческим капиталом осложняется масштабами структуры.

Несмотря на значительный рост абсолютных показателей ресурсной базы (общий доход, площади, контингент), анализ удельной эффективности выявляет определенные риски «размывания» ресурсов при увеличении масштаба. Так, в области научно-исследовательской деятельности УГАТУ демонстрировал более высокую концентрацию ресурсов: внебюджетные доходы от НИОКР на одного научно-педагогического работника (НПР) составляли 452,56 тыс. руб., что значительно выше показателя укрупненного УУНиТа (252,07 тыс. руб.). Подобная тенденция прослеживается в грантовой активности: количество грантов на 100 НПР в техническом вузе было в 2,7 раза выше (2,39 против 0,86).

Существенные различия выявлены в структуре финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Показатель доли внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок ~~(п. 56)~~ в УГАТУ составлял 78,50%, в то время как в укрупненном УУНиТ он зафиксирован на уровне 28,53%. Столь значительный разрыв (в 2,7 раза) свидетельствует о том, что специализированный технический университет обладал более высокой степенью интеграции с индустриальными партнерами и гибкостью в привлечении частных инвестиций. Резкое снижение этого показателя при увеличении масштаба вуза может указывать на инерционность управленческих процессов в гигантских структурах и временную потерю фокуса на прикладных заказах рынка.

Особое внимание следует обратить на академическую мобильность и привлекательность образовательных программ. Доля магистрантов и аспирантов, привлеченных из сторонних организаций, в УГАТУ достигала в 93,77%, в то время как в объединенной структуре этот показатель зафиксирован на уровне 50,13%. Это подтверждает гипотезу о том, что узкоспециализированные технические школы (даже меньшего масштаба) могут обладать более высокой селективностью и фокусной привлекательностью для талантов.

На примере трансформации УГАТУ в УУНиТ прослеживается, что «эффект масштаба» в высшем образовании имеет свои пределы. Эмпирический анализ показывает, что экстенсивный рост ресурсной базы при отсутствии механизмов сохранения кадровой стабильности и рыночной востребованности науки создает риски институциональной инерции. Резкое снижение доли внебюджетного финансирования НИОКР и размывание штатного ядра профессорско-преподавательского состава при укрупнении структуры свидетельствуют о дрейфе вуза в сторону бюрократизированной модели, менее адаптивной к вызовам экономики. Следовательно, успех стратегии объединения зависит не от масштабирования активов, а от способности новой структуры сохранить научные школы и качественное взаимодействие с индустриальными партнерами.

В связи с уязвимостью стратегии на укрупнение университетов важен и тот факт, что вузы становятся пугающе схожими, одержимыми ростом для обеспечения конкуренции за федеральные ресурсы, а также используют общие устремления и шаблонные подходы к обретению престижа. Эти опасения высказывались исследователями ранее [12], и они как никогда актуальны. Растет востребованность в эффективных социальных лифтах для молодежи, но очевидно, что простым ростом университета в количественном разрезе эту потребность не решить. Классикой стратегического менеджмента утверждается: когда экономические преимущества для потребителя неочевидны, необходимо фокусироваться на качестве [13].

Проблема качества образования за последние десять лет обсуждалась многократно, а сегодня при необходимости обеспечения технологического лидерства в условиях жесткого кадрового дефицита она приобрела еще большую остроту. Исследователями отмечается, что средний уровень удовлетворенности работодателей выпускниками инженерных образовательных программ – 64-68 %, при этом 21 % выпускников, по мнению работодателей, не соответствуют потребностям бизнеса *[Опрос Координационного Центра Правительства РФ на площадке ПОС ЕПГУ, население РФ, 14-60 лет, октябрь 2024 г. и исследование удовлетворённости работодателей, НИЯУ МИФИ, 2023]*. Кроме того, многократно отмечалось, что в результате перехода на Болонскую систему образования была утеряна оригинальная и эффективная национальная система образования, следствием чего явилось значительное снижение его качества, о чем было уже сказано выше. Опасной тенденцией этого процесса является утечка мозгов с национальных рынков многих стран мира – специалистов технических и естественно-научных сфер – преимущественно в страны Западной Европы и США [14].

Кроме того, в обществе поменялось отношение к образованию, изменились ожидания относительно условий и результатов: это привело к тому, что за последние десять лет существенно возросла популярность альтернативного образования. Если в 2016 году только 17,9 тыс. школьников учились не очно (0,1 % от общего числа учеников), то в 2023 году их стало 174,7 тыс. (1 %) [15].

Отсутствие неформального общения, недостаток сенсорики в восприятии учебного материала, сужение информационного пространства его обсуждения – все эти печальные уроки пандемии с грубой очевидностью определили ущербность исключительно дистанционной работы даже с элементами интерактивного обучения. Важно, что целый ряд крупнейших производственных компаний – участников федеральной программы «Передовые инженерные школы» – формализовали запрос на выпускников с фокусом на их личные человеческие качества, причем не в разрезе навыков коммуникаций и управления проектами. Они обозначили потребность в

честных, трудолюбивых и ответственных будущих сотрудниках с развитой эмпатией.

Очевидно, для решения вопросов высокотехнологичной наукоемкой промышленности необходим переход к сквозной траектории подготовки инженерных кадров: школа – университет – работодатель. Ее можно реализовать следующим образом:

- углубление системной работы со школами, университетами, промышленными предприятиями и организациями дополнительного образования, в том числе через кружки, дома технического творчества, кванториумы, учебно-производственные комбинаты;

- новая инженерная фундаментальность в образовательных программах высшего образования инженерных университетов России за счет усиления общеинженерного блока в учебных планах;

- выстраивание в университетах совместно с работодателями системы трех треков развития профессиональной траектории обучающихся: 1) исследовательский в аспирантуре, 2) специализированный в магистратуре после получения опыта в производственно-технологической компании (не менее 3 лет) для занятия руководящих позиций; 3) микростепени и повышение квалификации за счет коротких программ ДПО совместно с работодателями;

- усиление координации воспитательной деятельности между уровнями образования. В этой связи важность усилий по привлечению молодежи для работы в университетах, ССУЗах и школах невозможно переоценить.

1. Представители промышленных предприятий, прикладной и фундаментальной науки и образования поддерживают мероприятия, направленные на снижение дефицита кадров с профессиональным базовым образованием, а также инициативы по усилению блока общеинженерной подготовки в качественном и количественном выражениях в рамках образовательных программ среднего и высшего образования. Отмечена необходимость разработки и принятия «Основ государственной политики в области образования». Повышение качества среднего общего, среднего профессионального и высшего образования является необходимым условиям достижения технологического лидерства, включая усиление подготовки по физике и математике в рамках среднего общего образования. Специалисты отмечают необходимость установления единой программы в стране по изучению физики и математики с существенным углублением подготовки в специализированных школах. Каждая из этих инициатив должна найти отражение и в образовательных программах университетов. Но будет ли положительным эффект масштаба в связи с размером университета в случае, когда требуется персонализированная работа со школьниками и студентами? Для этого нужна принципиально иная работа по повышению настоящего качества образования и вовлечения молодежи.

Проблема недостатка ресурсов является препятствием не только для научно-технологического развития университетов. Университет не должен быть ресурсным лабиринтом для собственных сотрудников и партнеров. Университет – экспортирующий, вычислительный, созидающий, ускорительный и оценивающий центр для людей и прото-команд, идей и проектов, продуктов и технологий разной степени готовности. Острый перманентный дефицит ресурсов приводит к сокращению горизонта планирования, пролетаризации профессорского корпуса и увеличению доли краткосрочных контрактов, а также существенному увеличению доли почасовиков, что негативным образом сказывается на исследовательской повестке, корпоративной культуре и общем уровне подготовки [16]. Как справедливо отмечается, университеты – это институты культуры, их «американизация» в ее современной форме является, по сути, синонимом глобализации, демонстрирующим, что это не нейтральный процесс, в котором на равных участвуют разные мировые центры, а повсеместное навязывание правил денежных отношений вместо идеи национальной идентичности в качестве детерминанты всех аспектов инвестирования в общественную жизнь: «Американизация означает конец национальной культуры» [16]. Сегодня постисторизм – агрессивная историческая задача, продуктивная только для североамериканского континента, поскольку интеграция аналогичных пространств в Евразии, Африке, Центральной и Южной Америке происходит принципиально иначе и с другой миссией. Североамериканская постисторическая идея – оправдание уничтожения исторических корней для псевдорациональной идеи экономически обусловленного развития.

Для сохранения социального благополучия и экономической конкурентоспособности необходима новая модель, предполагающая широкую доступность качественного образования в соответствии с базовыми ценностями нашей культуры с возможностью максимального развития научно-исследовательского потенциала обучающегося. Более того, благодаря своим институциональным особенностям университеты должны формировать собственную неповторимую идентичность, которая позволит им в наибольшей степени реализовывать потенциал и создавать идеи, продукты и процессы, меняющие качество жизни и способствующие развитию национальной экономики. Если исследовательский университет выбирает курс на инновации, он должен максимально приближаться по своей сути к научному-технологическому предприятию или фабрике технологий [12]. В этой связи отрадно, что у ряда университетов есть стратегические устремления уйти от тематики академического превосходства, ориентированного на глобалистские KPI, к целям и ценностям национальных систем: от академического превосходства к живой академической культуре научных школ, ориентированных на технологическое предпринимательство под запросы национальной экономики. Выбор модели развития современного университета – это путь от осознания миссии и видения к интеграции и консенсусу между стратегическими ценностями в культуре, науке, образовании, операционной эффективностью и квалиметрией. За последние десятилетия отечественные вузы преодолели значительный путь в этом направлении [17].

Выбор модели университета

В экономической науке одним из ключевых показателей, определяющих качество развития, является адекватный горизонт планирования. Базовыми целями развития становятся две стратегически взаимосвязанные

категории: ограниченная рациональность создания ценности (в том числе накапливание специализированного опыта, воспитание молодежи, подготовка кадров, создание технологий) и наращивание ликвидных ресурсов. Горизонт планирования определяется уровнем неопределенности внешнего контекста, угрозами и экономическим положением. Для большинства российских университетов, как уже было отмечено выше, ключевая проблема – чудовищное накопленное недофинансирование и дефицит ликвидных ресурсов. Поэтому большинству российских университетов как ключевой распределительной структуре необходимо пройти еще достаточно долгий путь в своем развитии. Экономическая модель, опирающаяся на специфичность активов и региональный контекст, формирует устойчивые стратегии.

Выращивание научных школ – многолетний процесс, требующий большого количества времени и ресурсов. Исследовательская программа университетов – это заложник экономической модели, так как условия доступа к ресурсу определяют инструменты достижения научных целей, развития научных школ, реализации прорывных исследований. У большинства университетов до сих пор недостаточно собственных ресурсов – как правило, они обладают слишком слабой корпоративной культурой и управленческими практиками в части распределения и использования ресурсов. В работах по исследованию моделей университетов [18, 19, 20] отмечается наличие различных подходов к их описанию и классификации, но, как мы уже отметили ранее, модели, направленные на экономическую и социальную реконфигурацию в контексте глобализации, реализуемые в мире с конца 1990-х гг., сегодня исчерпали свой потенциал.

Еще одним из актуальных аспектов, определяющих модель университета наряду со специфическими активами, стратегией и видением, является локализация и географическое положение. Большинство крупнейших вузов располагается в глобальных агломерациях. Уровень развития и плотность инфраструктуры существенно влияют на выбор модели и условия ее реализации. Территориально распределенная очаговая система организации производительных сил в России существенным образом определила организацию системы высшего образования. Экономическая драма от хаотичного разрушения советской экономической системы организации производства столь же существенно сказалась на организационно-экономических аспектах системы образования в целом. С учетом отмеченных выше угроз одной из самых востребованных для России моделей являются университеты, активно вовлеченные в развитие территорий, в том числе модель университета региональной инновационной системы, где учебное заведение является ключевым субъектом инфраструктуры знаний в регионе, и модель вовлечённого университета, адаптированного к задачам региональной и национальной экономических систем [20]. Согласно исследованиям [18, 21], в России есть успешно развивающиеся университеты по модели «многопрофильного регионального университета» и «технологического лидера в регионе». При этом кадровый голод вводит в повестку вопрос обеспечения территорий даже не знаниями и исследованиями, а кадрами в сегменты рынка труда, испытывающие тотальный дефицит. В этих условиях фокус внимания у органов власти, бизнеса и населения переключается на систему среднего профессионального образования (СПО), т.к. она быстрее, результативнее и способна обеспечивать субъекты необходимыми трудовыми ресурсами под заказ. У вузов как региональной кадровой опоры, появилась реальная конкуренция, с насыщенными ресурсами и вниманием стейкхолдеров, колледжами из программы «Профессионалитет».

В этих условиях чем крупнее вуз, тем сложнее ему перестроиться под быстрые задачи рынка труда, особенно когда у регулятора нет четкого понимания вектора движения и развития всей системы. Сегодня уже можно задаваться вопросом, не наступил ли кризис глобальных университетов. Этому есть несколько предпосылок:

- региональные университеты более гибки в управлении, лучше контролируют контингент обучающихся и ППС, легче адаптируются, более адекватны сложному, конкурентному и очень волатильному контексту, быстрее слышат запросы конкретных работодателей и реагируют на них изменениями программ;

- эффект масштаба имеет отрицательное значение в части инфраструктуры: чем крупнее вуз, тем сложнее и дороже обеспечивать ее поддержание, в то время как небольшие и средние по размерам вузы обходятся малыми силами, лавируя за счет гибкого перераспределения ресурсов. Эта проблема скрыта от взгляда обывателей, так как разница покрывается кратно большими вложениями государства в поддержку жизнеобеспечения кампусов крупных вузов;

- экономическая модель крупнейших и глобальных университетов вызывает вопросы. Если глобализация – это анти-тренд в текущей ситуации, зачем финансировать продолжающееся падение в глобальных рейтингах и вкладываться в обеспечение зарубежных изданий отечественными публикациями? Необходимо перестать финансировать эту надстройку в крупнейших вузах и сломать последние подпорки под раздутыми бюджетами.

В бизнес-среде компании с высокой рыночной долей на растущем рынке не обязательно являются прибыльными при высоких затратах на поддержание доли. Сейчас рыночная доля является менее надежным предиктором успеха компании, чем раньше [22]. Тренд на комодитизацию ценообразования коснулся и системы высшего образования, возможности по управлению маржинальностью образовательных продуктов вытекает из политик управления брендом. Удовлетворенность и лояльность клиентов, воспринимаемое качество и воспринимаемая ценность в том числе как выполнение данного клиенту обещания. В этих условиях региональные университеты могут и должны использовать свои конкурентные преимущества за счет:

- фокусировки на интересах конкретных заинтересованных лиц, в первую очередь, индустриальных партнеров и профильных органов власти;

- отказа от глобальных рейтингов в пользу роста удовлетворенности заинтересованных сторон (локальный NPS вместо глобальных QS или THE; проведение периодических оценок мнений клиентов, заинтересованных

лиц [23]);

- углубленной специализации в образовательной, исследовательской, организационной деятельности по тем направлениям, которые уже сейчас дают максимальный эффект либо обеспечат его в будущем;

- выстраивания непрерывной модели образования и высокого уровня персонализированной работы со школьниками с учетом интересов индустриальных партнеров;

- уникального пути вуза, зачастую связанного с нарушением устоявшихся правил в отрасли, а также осознанности его управленческой команды, позволяющей сформировать стратегию развития и ее придерживаться.

Заключение

Качественный аспект вопроса о размере университета сегодня на наш взгляд должен быть увязан с необходимостью переосмысления накопленных противоречий и продуктивного опыта в содержательном плане как в управленческих, операционных так и в целевых моделях университетов под воздействием в том числе геополитического контекста. Формирование новой модели высшего образования обусловлено кризисом текущей, основанной на глобализации и интернационализации, породившей «особую среду», в которой функционируют и развиваются образовательные учреждения высшего образования. К современным тенденциям, оказывающим значительное влияние на развитие высшей школы, следует отнести интеграцию – возникновение международных и региональных образовательных альянсов, де-глобализацию, предполагающую поиск собственной национальной идентичности (в том числе в системе образования), а также цифровизацию и возрастающий тренд на самообразование. В условиях трансформации высшей школы повышается доступность многих цифровых ресурсов и цифровых профессиональных сообществ для общения с коллегами и экспертами по актуальным темам [24, 25].

Главным в деятельности любого предприятия, в том числе учреждения образования и науки, является его экономическая модель. Правильное построение экономической модели, в которой должен быть предусмотрен и бюджет развития (или фонды накопления), и постоянные направления для повышения эффективности – это фундамент, с которого должен начинать выстраивать стратегию любой руководитель университета. Размер вуза до сих пор имеет значение для накопления ресурсов: он как помогает их аккумулировать, так и расходует на не самые важные направления в текущих реалиях работы. Более детально количественный аспект этого вопроса мы рассмотрим в следующей статье. Сегодня переход от болонской к отечественной системе высшего образования, учитывающей национальные интересы, позволяет воспользоваться возможностями преодоления ранее установленных «болонскими» правилами ограничений, сосредоточиться на долгосрочных национальных интересах в сфере развития общества и экономики, активизировать развитие интеграционных процессов с другими странами мира, разделяющими наши национальные ценности.

Источники:

1. Концепция технологического развития на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ 20.05.2023 г., №1315-р, с. 17.
2. Варламова Т. А., Гохберг Л. М., Зорина О. А. и др. Образование в цифрах: 2024: краткий статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 132 с.
3. Никонова А. А. Технологический суверенитет России: исследование и моделирование с позиции системной трансформации экономики // π-Economy. 2023. Т. 16, № 5. С. 22–37. DOI: 10.18721/JE.16502
4. Гареев Т. Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации // Terra Economicus. 2023. Т. 21 (4). С. 38–54. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54
5. Импортозамещение в Российской экономике: вчера и завтра. Аналитический доклад. [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/mirror/pubs/ share/814560067.pdf (дата обращения: 29.11.2024)
6. Леонтьева Л. С., Авилкина С. В. Система высшего образования как стратегический ресурс регионального развития // Государственное управление. 2021. Вып. 86. С. 200–219.
7. Гохберг Л. М., Дитковский К. А., Коцемир М. Н. и др. Индикаторы науки: 2024: статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 412 с.
8. Карелина И. Г., Соболев А. Б., Сорокин С. О. Мониторинг деятельности образовательных организаций – инициатива системных изменений в высшем образовании // Высшее образование сегодня. 2015. № 7. С. 55–61.
9. Межов И.С., Клецкова Е.В. Моделирование стратегий развития региональной экономики //Управленческие науки. Т. 7, 2017. №4 С.26-35
10. Константинова Л.В., Петров А.М., Штыхно Д.А. Переосмысление подходов к уровневой системе высшего образования в России в условиях выхода из Болонского процесса // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 2. С. 9–24. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-2-9-24
11. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en.html (дата обращения: 17.01.2025). DOI: 10.1787/0b55736e-en.
12. Кроу М., Дэбарс У. Модель Нового американского университета М.: Издательский дом ВШЭ, 2017. 440 с.
13. Портер М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил. М.: Альпина Паблишер, 2024. 288 с.
14. Кокшаров В. А., Агарков Г. А. Международная научная миграция: прогресс или угроза научно-технической безопасности России // Экономика региона. 2018. № 1. С. 243–252. DOI: 10.17059/2018-1-19.
15. Ячменникова П. Школьные годы домашние: Родители все чаще предпочитают учить детей не в классах // Газета «Коммерсантъ» №169 [Электронный ресурс] №169 от 17.09.2024, стр. 5. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7159369?ysclid=m3usvaokw9721735903 (дата обращения: 29.11.2024).
16. Ридингс Б. Университет в руинах. М.: Издательский дом ВШЭ, 2021. 304 с.
17. Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М. Университеты в России: как это работает. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 616 с.
18. Штыхно Д. А., Константинова Л. В., Гагиев Н. Н. и др. Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 6. С. 27–47. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47.
19. Soysal Y. N., Baltaru R.-D. University as the Producer of Knowledge, and Economic and Societal Value: The 20th and Twenty-First Century Transformations of the UK Higher Education System // European Journal of Higher Education. 2021. Vol. 11, nr 3. P. 312–328. DOI: 10.1080/21568235.2021.1944250.

20. Кранзеева Е. А. Новые модели университетов: вклад в региональное развитие // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 5. С. 64–73. DOI: 10.15826/ UMPA.2017.05.062.
21. Барышникова М. Ю., Вашурина Е. В., Шарыкина Э. А., Сергеев Ю. Н., Чиннова И. И. Роль опорных университетов в регионе: модели трансформации // Вопросы образования. 2019. № 1. С. 8–43. DOI: 10.17323/1814-9545- 2019-1-8-43.
22. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели: Полное руководство / Пол Хейг; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2024. – 370 с.
23. Долженко Р. А., Долженко С. Б. Опыт измерения уровня удовлетворённости сервисами вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, № 3. С. 17–24. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.020.
24. Новиков С. В. Современное состояние и тенденции развития российской системы высшего образования // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 9. С. 3589–3604.
25. Новиков С. В. Структура, основные драйверы и тенденции развития инновационной экосистемы современного университета // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 2 (158). С. 41–49.

А.В. Евченко – к.э.н., доцент, независимый исследователь, консультант по системным экономическим исследованиям и рационализации управления, Курск, Россия, a.v.evchenko@gmail.com,

A.V. Evchenko – candidate of economical sciences, associate professor, independent researcher, consultant on systems economic research and management rationalization, Kursk, Russia;

Г.А. Есенкова – старший преподаватель кафедры «Менеджмент и информационные технологии», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, Курск, Россия, GalAEsenkova@fa.ru,

G.A. Esenkova – senior teacher of the department «Management and information technology», Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk branch, Kursk, Russia;

К.Т. Соломко – ассистент кафедры денежного обращения и кредита, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, kara060301@mail.ru,

K.T. Solomko – assistant professor, department of money circulation and credit, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ И ПРИМЕНЕНИЕ ФАКТОРНОЙ СИСТЕМЫ ДЛЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО РАЗВИТИЯ В КОНТЕКСТЕ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

CONCEPTUALIZATION AND APPLICATION OF A FACTOR SYSTEM FOR FUNCTIONAL OPTIMIZATION OF ACTIVITIES AND ENSURING ADVANCED DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF PROACTIVE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

Аннотация. В условиях современного динамичного и высококонкурентного рынка традиционные методы управления теряют свою эффективность. Для обеспечения требуемой гибкости и адаптивности организациям необходимы новые подходы. Ответом на эти вызовы может стать факторная система опережающего развития как эффективный инструмент функциональной оптимизации и упреждающего управления. Эта композитная модель позволяет контролировать, анализировать, диагностировать и прогнозировать ключевые факторы, влияющие на деятельность предприятия. Она охватывает анализ конкурентной среды, оценку финансово-экономических, социально-трудовых и технико-технологических тенденций, а также исследование потребительского спроса. Совокупность этих параметров составляет основу для построения стратегий, нацеленных на функциональную оптимизацию и опережающее развитие предприятия. Важность факторной системы подчеркивается ее способностью интегрировать различные аспекты управления: организационный, информационный, производственный, финансовый и кадровый. Такой комплексный подход не только оптимизирует бизнес-процессы, но и создает синергию между подразделениями, что ведет к более эффективному распределению ресурсов и повышению общей производительности. В статье рассматриваются ключевые аспекты формирования факторной системы опережающего развития, ее методологические основы и особенности практического применения в современном бизнесе. Показано, что успешное внедрение требует от руководства не только теоретических знаний, но и практических навыков проактивного управления: умения работать с массивами больших данных, развитых прогнозно-аналитических способностей, эффективного кросс-функционального взаимодействия, принятия управленческих решений с учетом возможных сценариев. Полученные данные подтверждают, что факторная система доказала свою эффективность как действенный механизм решения задач как операционной оптимизации деятельности, так и стратегического устойчивого развития организации.

Abstract. In today's dynamic and highly competitive market, traditional management methods are losing their effectiveness. Organizations need new approaches to ensure the required flexibility and adaptability. The answer to these challenges can be a factor system of advanced development as an effective tool for functional optimization and proactive management. This composite model allows you to control, analyze, diagnose and predict the key factors affecting the company's activities. It covers the analysis of the competitive environment, assessment of financial, economic, social, labor, technical and technological trends, as well as consumer demand research. The combination of these parameters forms the basis for building strategies aimed at functional optimization and advanced enterprise development. The importance of the factor system is emphasized by its ability to integrate various aspects of management: organizational, informational, production, financial and personnel. This integrated approach not only optimizes business processes, but also creates synergies between departments, leading to more efficient resource allocation and increased overall productivity. The article discusses the key aspects of the formation of the factor system of advanced development, its methodological foundations and the features of practical application in modern business. It is shown that successful implementation requires management not only theoretical knowledge, but also practical skills of proactive management: the ability to work with arrays of big data, developed predictive and analytical abilities, effective cross-functional interaction, and managerial decision-making taking into account possible scenarios. The data obtained confirm that the factor system has proven its effectiveness as an effective mechanism for solving problems of both operational optimization and strategic sustainable development of the organization.

Ключевые слова: системный анализ, производственный менеджмент, проактивное управление, стратегическое планирование, опережающее развитие, факторная система, инновации, функциональная оптимизация, эффективность управления.

Keywords: system analysis, production management, proactive management, strategic planning, advanced development, factor system, innovation, functional optimization, management efficiency.

Введение

В стремительно меняющейся экономике при обостряющейся конкуренции пассивное реагирование на вызовы и препятствия становится недостаточным для выживания и развития предприятий и организаций. На первый план выходит упреждающий подход к управлению, предусматривающий проактивное, предвосхищающее воздействие на процессы. Он позволяет не только достигать поставленных целей, но и обеспечивать устойчивый рост, заранее выявляя потенциальные риски и возможности, а также оперативно на них реагируя [27]. Для этого

руководителям необходимы не только стратегическое видение, но и современные управленческие инструменты, такие как факторная система опережающего развития компании.

Неотъемлемой частью такого упреждающего управления является функциональная оптимизация деятельности. Она позволяет организациям не просто адаптироваться к рыночным условиям, но и значительно превосходить конкурентов. Оптимизация реализуемых процессов, ресурсов и систем приводит к сокращению издержек, повышению качества продукции и услуг, а также улучшению взаимодействия между подразделениями [9]. В результате на предприятии формируется более гибкая и адаптивная организационно-производственная структура.

Ключевым инструментом практической реализации проактивного управления и функциональной оптимизации выступает факторная система опережающего развития. Как правило, она охватывает комплекс взаимосвязанных внутренних и внешних факторов (экономических, технологических, социальных, организационных, ресурсных, информационных, временных, экологических и других), определяющих развитие предприятия в условиях постоянно меняющегося рынка [12]. Понимание этих факторов и их взаимодействия обеспечивает целостное представление о состоянии компании и величине (а также достаточности) ее потенциала для дальнейшего роста.

Проводимое научно-прикладное исследование направлено на систематизацию теоретических и практических аспектов применения факторной системы опережающего развития в целевом управлении организацией, а также на разработку комплекса рекомендаций по ее созданию и внедрению. Для достижения этой цели анализируются существующие подходы, выявляются ключевые факторы успеха и определяется модель интеграции факторной системы в процесс стратегического планирования и управления.

Исследование охватывает предприятия и организации различных сфер, изучая методы и технологии, применяемые для факторного анализа и управления. Методология включает как теоретические основы стратегического управления, производственного менеджмента и экономического прогнозирования, так и практические аспекты системной аналитики данных, кейс-методов, матричного анализа и кросс-функциональной оптимизации. Такой подход позволяет получить глубокое понимание влияния различных факторов на операционную эффективность и долгосрочную стабильность организаций.

Предложенные рекомендации способствуют совершенствованию применяемых систем управления, а также усилению резильентности и адаптивности компаний к разнообразным внутренним и внешним изменениям. Перспективы дальнейших исследований включают детальный диагностический анализ влияния цифровизации на технологии факторного управления, а также создание инструментов для объективной оценки реальной эффективности внедрения факторных систем опережающего развития компаний.

Материалы и методы исследования

Проактивное управление предполагает принятие решений и действий на основе прогнозов и возможных сценариев будущих событий, а не в ответ на уже возникшие ситуации [1]. В отличие от преобладавшего до недавнего времени реактивного подхода, который лишь устраняет проблемы по мере их появления, упреждающее управление позволяет заранее выявлять потенциальные риски и трудности и своевременно принимать меры для их предотвращения. В экономико-управленческой сфере это выражается в разработке долгосрочных стратегий, постоянном мониторинге рыночных тенденций и активности конкурентов, а также в создании гибких и легко адаптируемых бизнес-процессов [14].

В разные периоды ученые и практики активно занимались изучением вопросов, связанных с переходом от реактивного управления к упреждающему и, на этой основе, обеспечением опережающего развития предприятий и организаций. В последние годы значительный вклад в развитие этого научно-методического направления внесли А.А. Адаменко [3, 4], И.В. Андросова [5, 6], Е.Н. Клочко [15, 16], Ю.С. Положенцева [18, 24], Д.Б. Щербаков [19, 26] и другие исследователи, чьи работы составляют важную основу для дальнейшего прогресса в данной области. Обобщая различные подходы и оригинальные точки зрения, представленные в трудах исследователей, можно заключить, что эффективную основу проактивного управления организацией способна составить факторная система ее опережающего развития, которая помогает прогнозировать и контролировать риски, а также принимать обоснованные решения, опираясь на анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность компании (рисунок 1). Такой подход позволяет продуктивнее использовать ресурсы, совершенствовать бизнес-процессы и принимать дальновидные стратегические решения [25].

Среди мировых флагманов, успешно применяющих такие стратегии, выделяются корпорации «Apple», «Google» и «Amazon» [23]. Российский рынок также демонстрирует примеры компаний, эффективно внедряющих проактивный анализ процессов и превентивные меры для предотвращения сбоев в разнообразных сферах экономической деятельности. К лидерам относятся «Аэрофлот», «Сбер», «МТС», «Норникель» и «РусГидро» [22]. Эти организации активно используют факторные системы для анализа и прогнозирования рыночных тенденций, разработки инновационных решений, а также создания долгосрочных конкурентных преимуществ.

Функциональная оптимизация предусматривает повышение эффективности работы предприятия за счет рационального использования ресурсов, улучшения его функциональных процессов и организационно-управленческой структуры [28]. Основными целями такой оптимизации являются достижение баланса между затратами и результатами, повышение качества товаров и услуг, сокращение издержек и укрепление конкурентоспособности на рынке [8]. И в этом ключевую роль также играет факторная система опережающего развития компании, позволяющая учитывать множество параметров, влияющих на ее деятельность [29]. Анализ этих факторов помогает выявить сильные и слабые стороны организации, а также определить возможности и угрозы, с которыми она сталкивается.



Рисунок 1 – Структурно-логическая модель факторной системы опережающего развития современного предприятия (организации): ключевые компоненты и характеристики
(Источник: составлено авторами)

Совершенствование бизнес-процессов с помощью факторной системы достигается через применение различных методологий и инструментария. Среди наиболее распространенных – стратегические SWOT-, PEST- и SMART-анализ, которые способствуют идентификации внутренних компетенций и ограничений предприятия, а также внешних благоприятных возможностей и угроз [13]. Данные прогнозно-аналитические инструменты служат основой для формирования комплексной стратегии развития, учитывающей как внутренние, так и внешние детерминирующие факторы.

Альтернативный метод оптимизации, также основанный на факторных системах, – портфельный анализ. Он реализуется с помощью таких известных инструментов, как матрицы БКГ, Ансоффа, GE McKinsey и их многочисленные модификации. Портфельный анализ позволяет классифицировать продукты или услуги компании по ряду критериев: доле рынка, конкурентоспособности, стадии жизненного цикла и пр. [30]. Такой подход помогает предприятию определить приоритетные направления для концентрации усилий и ресурсов, а также выявить области, требующие дальнейшего развития (либо сокращения предпринимаемых в них усилий).

Учитывая вышеизложенное, функциональная оптимизация деятельности на основе факторной системы опережающего развития, в свою очередь, становится неотъемлемой частью проактивного управления компанией. Применение этих технологий, определение ключевых факторов успеха (с их последующей активацией) и использование адекватных прогнозно-аналитических методов позволяют предприятиям и организациям повысить свою эффективность, укрепить конкурентоспособность и обеспечить стабильное долгосрочное развитие.

Результаты и их обсуждение

Позволяя эффективно управлять текущими операциями и достигать поставленных стратегических целей, факторные системы становятся незаменимым инструментом обеспечения опережающего развития компаний в различных сферах экономики. Ярким примером успешного применения этого подхода служит российская госкорпорация «Ростех» [20]. В рамках своей «Концепции опережающего инновационного развития и глобального технологического превосходства» корпорация формирует экосистему, направленную на ускорение разработки, производства и продвижения на рынки продуктов и технологий, превосходящих мировой уровень. Это позволило «Ростеху» (среди прочих сопряженных результатов) оптимизировать производственные процессы, повысить качество продукции и сократить затраты. Это, в свою очередь, укрепило позиции корпорации на внутреннем и внешнем рынках, а также способствовало росту прибыльности.

Для успешного внедрения факторной системы в организации могут быть рекомендованы следующие шаги: проведение анализа стратегических целей и задач компании для определения ключевых факторов успеха; выбор адекватных и релевантных показателей и индикаторов для измерения и оценки эффективности деятельности; обучение персонала и формирование культуры использования факторной системы опережающего развития в повседневной работе; постоянный мониторинг и анализ получаемых результатов для корректировки стратегии и улучшения процессов. В общем случае интеграция такой системы в стратегическое управление предприятием позволяет добиться существенных улучшений и повысить общую эффективность.

Поскольку каждое предприятие обладает уникальными особенностями и потребностями, любая факторная система оценочных показателей должна быть гибкой и адаптироваться к этим индивидуальным характеристикам. В условиях современных требований к оперативности и способности к изменениям адекватная им система опережающего развития перестает быть просто инструментом и становится стратегической необходимостью [2]. Ключевые тренды, влияющие на проактивное управление, – цифровизация и большие данные. Современные технологии позволяют собирать и анализировать огромные объемы информации в реальном времени, что значительно повышает эффективность управления и предоставляет конкурентные преимущества.

Анализ больших данных позволяет принимать решения, основанные на фактах, а не на интуитивных догадках [21], выявляя скрытые рыночные тенденции. Например, понимание потребительских предпочтений позволяет создавать персонализированные предложения, повышая клиентскую лояльность. Таким образом, проактивное управление, подкрепленное анализом данных, становится более эффективным.

Внедрение технологий машинного обучения и искусственного интеллекта дополнительно оптимизирует бизнес-процессы. Эти инновации позволяют автоматизировать рутинные операции, что ведет к существенному снижению временных и финансовых затрат [7]. Интеграция таких решений в системы управления предприятиями обеспечивает более быструю реакцию на внешние изменения, поддерживая и повышая их конкурентоспособность.

Тем не менее, переход к прогнозно-аналитическим системам опережающего развития сопряжен с рядом вызовов и трудностей (рисунок 2). Например, некоторые компании могут недооценивать важность глубокого анализа данных и правильного выбора оценочных факторов для измерения результативности [10]. Нередко ключевой проблемой становится интеграция и адаптация новых технологий в существующую инфраструктуру и рабочие процессы. Также со стороны персонала может возникать сопротивление, вызванное опасениями перед переменами или непониманием последствий для их трудовой деятельности [17].

Основные преимущества разработки и применения факторных систем опережающего развития предприятий и организаций	Ключевые ограничения применения факторных систем опережающего развития современных предприятий и организаций
Проактивное управление. Позволяет предвидеть изменения рынка и адаптировать стратегию заранее.	**Сложность реализации.** Внедрение системы может требовать значительных временных и финансовых ресурсов.
Оптимизация ресурсов. Эффективное распределение ресурсов способствует снижению затрат и увеличению прибыли.	**Необходимость обучения.** Сотрудники должны быть обучены, что требует дополнительных затрат на обучение и адаптацию.
Улучшение принятия решений. Используемые факторы обеспечивают более обоснованные и обдуманные управленческие решения.	**Зависимость от данных.** Эффективность системы зависит от качества и доступности исходных данных.
Адаптивность к изменениям. Гибкая система позволяет быстро реагировать на внешние и внутренние изменения.	**Изменчивость факторов.** Быстро меняющиеся внешние условия могут делать факторы менее актуальными.
Повышение конкурентоспособности. Компании могут оперативно внедрять инновации, улучшая свое положение на рынке.	**Сопротивление изменениям.** Сотрудники могут проявлять нежелание к изменениям и внедрению новой системы.
Углубленный анализ данных. Система предоставляет возможность глубокого анализа факторов, влияющих на бизнес.	**Усложнение процессов.** Внедрение системы может сделать управление более сложным и многогранным.
Синергия подразделений. Сплочение работы разных подразделений улучшает общую эффективность предприятия.	**Неопределенность результатов.** Система не всегда способна гарантировать положительные результаты в динамичной среде.
Прозрачность процессов. Ясность в понимании факторов позволяет избежать недоразумений и ошибок в управлении.	**Высокие стартовые затраты.** Первоначальные инвестиции в разработку и внедрение могут быть значительными.
Устойчивость к рискам. Система помогает выявлять и минимизировать риски, связанные с изменениями.	**Необходимость постоянного обновления.** Требует регулярного пересмотра и актуализации факторов в соответствии с изменениями.
Долгосрочное планирование. Обеспечивает возможность построения стратегий, ориентированных на будущие достижения.	**Ограниченная гибкость.** Строгость системы может ограничивать свободу принятия решений на уровне управления.

Рисунок 2 – Сравнение ключевых преимуществ и ограничений разработки и применения факторных систем опережающего развития современных предприятий и организаций

(Источник: составлено авторами)

В связи с этим, для успешной интеграции необходимы не только технические решения, но и эффективная коммуникация, программы обучения и трансформация корпоративной культуры [11]. При создании систем опережающего развития крайне важно учитывать уникальные особенности каждого предприятия, чтобы избежать несовместимости при их реализации. Хотя потенциал таких систем велик, организациям следует быть готовыми к систематическому преодолению постоянно проявляющихся препятствий. Только такой всесторонний подход

позволит им эффективно применять эти инструменты для оптимизации операций и достижения стратегических целей в условиях быстро меняющегося рынка.

Выводы

Исследование выявило, что факторная система опережающего развития – это не просто инструмент для улучшения работы компании, а целая философия и основа современного проактивного управления. Она позволяет предприятиям предвидеть и оперативно реагировать на внешние изменения и внутренние вызовы. В ходе анализа были определены ключевые преимущества этой системы и даны рекомендации по ее применению для оптимизации бизнес-процессов и обеспечения долгосрочного роста.

Факторная система помогает понять, какие внутренние и внешние параметры определяют успех организации. Анализируя данные, компании определяют точки роста и потенциальные риски, что позволяет им быстро разрабатывать стратегии их активации и преодоления соответственно. В условиях быстро меняющейся экономики, когда адаптивность – залог конкурентных преимуществ, этот подход становится особенно ценным. Факторный анализ позволяет оценить влияние различных переменных – от законодательства до потребительских трендов – на эффективность и развитие организаций. Это создает основу для проактивного управления и принятия решений, что критически важно в современной экономике.

Кроме того, факторная система объединяет разрозненные направления деятельности компании. Анализ ключевых факторов успеха позволяет выявить кросс-функциональные взаимосвязи между подразделениями, оценить их вклад в общий результат и определить области для улучшения. Это создает синергию, когда совместные усилия дают ощутимо больший эффект. Для этого важно не только проводить анализ, но и вовлекать всех сотрудников, формируя единую корпоративную культуру, нацеленную на общие цели.

Факторная система опережающего развития также способствует более эффективному использованию ресурсов, снижению затрат и повышению конкурентоспособности. Фокусируясь на перспективных направлениях, компании получают возможность лучше распределять активы. Таким образом, внедрение факторной системы – это комплексное стратегическое решение для создания гибкой и устойчивой бизнес-модели, способной адаптироваться к любым изменениям.

Чтобы оценочная факторная система работала максимально эффективно, необходимо внедрять современные информационные технологии. Специализированное программное обеспечение с широким набором прогнозно-аналитических инструментов не только помогает собирать и обрабатывать данные о ключевых бизнес-факторах, но и значительно ускоряет и повышает точность принятия решений. Новые технологии, такие как анализ больших данных и искусственный интеллект, позволяют проводить глубокий анализ, выявляя ранее скрытые закономерности в огромных информационных массивах. Это создает возможности для упреждающего управления, позволяя предвидеть изменения и своевременно на них реагировать.

Оценочная факторная система – это не только инструмент анализа, но и мощный стимул для инновационной корпоративной культуры. Активное участие сотрудников в оценке факторов повышает их мотивацию, инициативность и вовлеченность, что улучшает общие результаты. Однако для успешной реализации этой системы требуется постоянное обучение и развитие персонала: руководство и сотрудники должны быть готовы к изменениям и регулярно обновлять свои навыки. Инвестиции в обучение не только повышают профессионализм, но и создают инновационную среду для устойчивого роста.

Для непрерывного развития организации крайне важно постоянно отслеживать эффективность принимаемых решений. Соответственно, гибкая факторная система опережающего развития требует регулярного пересмотра и адаптации к меняющимся внутренним и внешним условиям. Оценка результатов с помощью факторного анализа и прогнозирования позволяет определять наиболее эффективные подходы и своевременно корректировать стратегию, обеспечивая компании долгосрочную стабильность и конкурентоспособность.

В конечном итоге, факторная система – это не просто инструмент проактивного управления, а ключ к оптимизации всей деятельности предприятия. Ее внедрение обеспечивает создание гибких и адаптивных структур, готовых к новым вызовам рынка. Вследствие этого предприятия, эффективно использующие методы факторного анализа, получают значительное конкурентное преимущество и имеют все шансы на успех. Поэтому такая система опережающего развития – это уже не столько модная тенденция производственного менеджмента, сколько неотъемлемый элемент стратегического управления, открывающий новые возможности для роста и процветания бизнеса.

Резюмируя проведенное исследование, отметим: без всякого сомнения, объем одной журнальной публикации не позволяет исчерпывающе осветить все трансформации прикладных технологий функциональной оптимизации и ускоренного развития компаний, вызванные масштабным распространением концепции проактивного управления. В данной работе мы акцентировали внимание (по сути, в формате своеобразной постановки проблемы) лишь на ряде первостепенных положений. Главным является концептуальное переосмысление вопросов формирования и использования факторных систем оценочных показателей. Эти аспекты критически важны для практической разработки и имплементации мер, направленных на обеспечение опережающего развития российских предприятий и организаций в текущих условиях.

Источники:

1. Абубакирова, Ю. Д. Проактивное управление – современный подход к управлению организацией / Ю. Д. Абубакирова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2017. – № 1-1. – С. 356-358. – EDN ZAHHHX.
2. Адаменко, А. А. Интеграция, взаимодействие и активация организационно-управленческих, социально-экономических и ресурсно-экологических факторов при преодолении новых вызовов продвижения ESG-повестки и переходе к практической реализации ESG-

стратегии / А. А. Адаменко, А. В. Евченко, Г. А. Есенкова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 1(57). – С. 553-558. – EDN HKTAHI.
3. Адаменко, А. А. Рекомбинация подходов к разработке и применению имитационных бизнес-моделей в современных системах ситуационного управления деятельностью предприятий и организаций: концептуальное, методическое и инструментальное обеспечение / А. А. Адаменко, А. В. Евченко, Г. А. Есенкова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 4(60). – С. 738-749. – EDN CFYIQM.
4. Адаменко, А. А. Современный состав и выбор практически эффективных методов прогнозных расчетов и обоснований экономического роста предприятий и организаций / А. А. Адаменко, Г. А. Есенкова, А. В. Евченко // Деловой вестник предпринимателя. – 2025. – № 4(22). – С. 6-13.
5. Андросова, И. В. Коммуникации в управлении бизнесом: Учебное пособие / И. В. Андросова, Ю. В. Вертакова, А. Л. Чулакова. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2019. – 165 с. – ISBN 978-5-907270-90-9. – EDN GMKSXB.
6. Андросова, И. В. Концептуальная модель управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах / И. В. Андросова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 6(115). – С. 98-108. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-6-98-108. – EDN TBBXXB.
7. Асеев, О. В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / О. В. Асеев, Ю. Н. Воробьев. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2019. – 286 с. – ISBN 978-5-907205-34-5. – EDN ZJVWKO.
8. Демченко, А. А. Развитие теории и практики стратегирования управления качеством продукции промышленных предприятий с применением модели «шести сигм» / А. А. Демченко, А. В. Евченко, Г. А. Есенкова // Актуальные вопросы развития современного общества: Сборник научных статей 10-й Всероссийской НПК (Курск, 15-16 апреля 2020 года). – Курск: Курский филиал Финансового университета, 2020. – С. 149-157. – EDN GFAHUX.
9. Евченко, А. В. Развитие теории и средств социологической диагностики систем управления в контексте институциональной трансформации производства, экономики и общества / А. В. Евченко, Г. А. Есенкова // Образование и проблемы развития общества. – 2021. – № 4(17). – С. 138-146. – EDN JXGJBB.
10. Евченко, А. В. Социальный потенциал устойчивого развития территорий: целеполагание, измерение и анализ / А. В. Евченко // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 1(67). – С. 82-89. – EDN CZJANH.
11. Епифанов, А. М. Современные принципы построения процесса совершенствования системы управления предприятия / А. М. Епифанов // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 76-79. – EDN WLEFAY.
12. Есенкова, Г. А. Ключевые факторы и резервы повышения эффективности и совершенствования целевого управления предпринимательскими структурами на основе принципов кооперации, интеграции и синергии их совместной деятельности / Г. А. Есенкова, А. В. Евченко, З. Р. Мусостов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 5(61). – С. 658-663. – EDN MFFBMY.
13. Есенкова, Г. Совершенствование организации управления предприятием на основе диагностического исследования / Г. Есенкова, А. Л. Чулакова, Б. Д. Беспарточный // Развитие социально-экономических систем в условиях цифровизации: новые вызовы и траектории: Материалы I Международной НПК (Тамбов, 21-22 ноября 2019 года). Том 1. – Тамбов: ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2019. – С. 101-106. – EDN KKWKWR.
14. Есенкова, Г. А. Экспансия сквозных технологий управления бизнес-процессами как основа трансформации и гармонизации подсистем менеджмента качества / Г. А. Есенкова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – № 1(75). – С. 59-67. – EDN KVRZVA.
15. Жуков, Б. М. Исследование систем управления / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. – М.: Дашков и К°, 2014. – 208 с. – ISBN 978-5-394-01309-6. – EDN SKJKBV.
16. Клочко (Ткачева), Е. Н. GR-менеджмент как инструмент взаимодействия бизнес-сообщества с органами власти / Е. Н. Клочко (Ткачева), В. В. Прохорова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6-2(59). – С. 831-834. – DOI 10.18411/2015-10-006. – EDN UCFHHX.
17. Панищев, А. Л. Стагнация как феномен социальной поляризации / А. Л. Панищев, А. В. Сапронов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 178-185. – EDN BMRCCJ.
18. Положенцева, Ю. С. Перспективы развития бизнес-демографии хозяйствующих субъектов / Ю. С. Положенцева, И. В. Андросова // ЦИТИСЭ. – 2019. – № 4(21). – С. 136-145. – DOI 10.15350/24097616.2019.4.15. – EDN WLZNKA.
19. Пшеничникова, О. В. Инкорпорирование технократического подхода в систему механизмов и мер обеспечения устойчивости развития в условиях реального перехода к зелёной экономике / О. В. Пшеничникова, Д. Б. Щербаков // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 4(56). – С. 375-381. – EDN KMWVYV.
20. Резильентность системы стратегического управления промышленного предприятия в условиях неустойчивости экономики / А. Ю. Анисимов, А. Г. Зайцев, И. В. Андросова [и др.]. – М.: ООО «Русайнс», 2025. – 164 с. – ISBN 978-5-466-11069-2. – EDN VMJTJB.
21. Святова, О. В. Роль финансовой учётной информации в управлении хозяйствующим субъектом: исторический, структурный и аналитический аспекты / О. В. Святова, Д. Б. Щербаков // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – № 4. – С. 141-146. – EDN MEQNDN.
22. Современные проблемы менеджмента: экономические аспекты / Л. А. Афанасьева, А. А. Асеева, А. А. Белостоцкий [и др.]. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 225 с. – ISBN 978-5-00261-386-1. – EDN GGNGUA.
23. Современные цифровые технологии развития бизнеса / И. В. Андросова, Г. А. Есенкова, Е. С. Симоненко [и др.]. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – 101 с. – ISBN 978-5-00261-286-4. – EDN BRUVAI.
24. Трансформация технологического уклада промышленного предприятия в современных экономических условиях / И. В. Андросова, Ю. С. Положенцева, О. В. Калимов, А. Н. Шевцов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2020. – № 9. – С. 5-8. – DOI 10.37882/2223-2974.2020.09.01. – EDN BWNNSP.
25. Хорольская, Т. Е. Повышение эффективности управления ресурсным потенциалом организации / Т. Е. Хорольская, Д. В. Петров, А. С. Башкатова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 36(4). – С. 246-250. – DOI 10.24412/2309-4788-2021-11307. – EDN XKXIMP.
26. Щербаков, Д. Б. Формирование и регулирование зелёной экономики в контексте перехода к устойчивому социо-эколого-экономическому развитию / Д. Б. Щербаков, А. В. Евченко // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2020. – Т. 8, № 3(50). – С. 154-158. – EDN SQZVQG.
27. Щербаков, Д. Б. Циркулярная модель «зеленого» роста как современное решение проблем и эффективная основа экологически устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития / Д. Б. Щербаков, А. В. Евченко, Б. М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – № 4(18). – С. 126-131. – EDN HUIMRS.
28. Яицкая, О. А. Теоретические аспекты разработки функциональных стратегий для бизнес-структур / О. А. Яицкая // Young Science. – 2015. – Т. 2, № 5. – С. 105-111. – EDN WJXDRP.
29. Tinkov, S. A. Indicator to Assess the Level of Development of Productive Capacity and Quality of Life / S. A. Tinkov, E. V. Tinkova // Smart Innovation, Systems and Technologies. – 2019. – Vol. 139. – P. 567-576. – DOI 10.1007/978-3-030-18553-4_69. – EDN RVOWQR.
30. Tokmakov, M. A. Corporate Governance Innovations / M. A. Tokmakov, I. V. Smotrova, M. P. Apukhtin // Proceedings of the International Scientific Conference «Smart Nations: Global Trends in The Digital Economy». Volume 1: Proceedings of the 2nd International Conference, Cham, 01 января – 31 декабря 2021 года / Springer Nature Switzerland AG. – Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2022. – P. 219-226. – DOI 10.1007/978-3-030-94873-3_27. – EDN IBVOJA.

А.О. Зубреев – соискатель, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, azubreev@mail.ru,
A.O. Zubreev – phd candidate, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ С ДОМИНИРУЮЩИМ СОБСТВЕННИКОМ ПРИ АДАПТИВНОМ СЕТЕВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ
FEATURES OF PROJECT IMPLEMENTATION BY A GROUP OF COMPANIES WITH A DOMINANT OWNER IN ADAPTIVE NETWORK INTERACTION

Аннотация. В статье рассматриваются особенности реализации проектных инициатив группой компаний с доминирующим собственником в условиях адаптивного сетевого взаимодействия участников. Актуальность исследования обусловлена распространением многофирменных проектных структур в современной экономике, ростом значимости сетевых форм кооперации и необходимостью учёта специфики корпоративной власти при управлении межорганизационными проектами. Особое внимание уделено роли доминирующего собственника как источника стратегической направленности, финансового и институционального обеспечения проектов, а также как фактору, формирующему распределение рисков и полномочий внутри проектной сети. Полученные результаты демонстрируют ряд характерных особенностей реализации проектов под контролем доминирующего собственника в адаптивной сетевой среде, так как присутствие доминирующего собственника обеспечивает централизованное координационное ядро, ускоряющее принятие стратегических решений и мобилизацию ресурсов, что положительно влияет на стартовые этапы проектов и масштабирование. Доминирование собственника одновременно создает институциональные асимметрии такие как неравномерное распределение информации, ограниченная автономия аффилированных компаний и потенциальное снижение мотивации у независимых партнёров. Адаптивный сетевой режим взаимодействия (гибкие контракты, модульная архитектура проекта, механизмы быстрой перестройки ролей) повышает общую устойчивость сети, но эффективность его реализации существенно зависит от наличия прозрачных процедур согласования изменений и доверительных межфирменных отношений. Оптимальная конфигурация сочетает сильное центральное руководство доминирующего собственника с децентрализованными, но формализованными каналами взаимодействия между дочерними и сторонними участниками. В таких конфигурациях успешная практика использования «стратегических узлов» (центров компетенций, общих сервисных платформ, проектных офисов) способствует снижению дублирования функций, ускорению информационного обмена и повышению качества управленческих решений.

Absrtract. The article discusses the specifics of the implementation of project initiatives by a group of companies with a dominant owner in the context of adaptive network interaction of participants. The relevance of the study is due to the spread of multi-company project structures in the modern economy, the growing importance of network forms of cooperation and the need to take into account the specifics of corporate power in managing interorganizational projects. Particular attention is paid to the role of the dominant owner as a source of strategic orientation, financial and institutional support for projects, as well as as a factor that forms the distribution of risks and powers within the project network. The results obtained demonstrate a number of characteristic features of project implementation under the control of the dominant owner in an adaptive network environment, since the presence of the dominant owner provides a centralized coordination core that accelerates strategic decision-making and resource mobilization, which has a positive effect on the starting stages of projects and scaling. The dominance of the owner simultaneously creates institutional asymmetries such as uneven distribution of information, limited autonomy of affiliated companies and a potential decrease in motivation among independent partners. Adaptive network mode of interaction (flexible contracts, modular project architecture, mechanisms for quick role restructuring) increases the overall stability of the network, but the effectiveness of its implementation significantly depends on the availability of transparent procedures for coordinating changes and trusting intercompany relationships. The optimal configuration combines the strong central leadership of the dominant owner with decentralized but formalized channels of interaction between subsidiary and third parties. In such configurations, the successful practice of using "strategic nodes" (competence centers, common service platforms, project offices) helps to reduce duplication of functions, accelerate information exchange and improve the quality of management decisions.

Ключевые слова: менеджмент, управленческие решения, управление проектами, доминирующий собственник, адаптивное сетевое взаимодействие.

Keywords: management, project management, dominant owner, management solutions, adaptive networking.

Критический обзор существующих подходов к изучению проектного взаимодействия в группах компаний требует сопоставления ключевых теоретических парадигм, их сильных и слабых сторон, а также выявления областей, в которых они дополняют или противоречат друг другу при анализе межфирменного проектного сотрудничества внутри корпоративных групп. Рассмотрим некоторые теоретические аспекты. Агентская теория, исходя из классической постановки «принципал–агент», фокусируется на проблемах асимметрии информации, конфликтах интересов и механизмах выравнивания стимулов между владельцами (или доминирующим собственником) и менеджментом/аффилированными компаниями. В контексте групп компаний агентская логика полезна для объяснения, почему доминирующий собственник устанавливает жёсткие механизмы контроля, централизации принятия решений, контрактную дисциплину и системы вознаграждений так как эти меры минимизируют риск отклонения от стратегической линии, хищения корпоративных прав и неэффективного использования ресурсов.

Однако агентская теория имеет ряд ограничений при применении к проектному взаимодействию в сетевых и межорганизационных контекстах. Она рассматривает участников как рациональных, но преимущественно эгоистичных агентов, что занижает роль доверия, корпоративной культуры и неформальных механизмов координации, важных в гибких проектных сетях. Акцент на контроле и санкциях может создавать препятствия для инициативы аффилированных компаний и внешних партнёров, снижая адаптивность и замедляя инновации. Наконец, в многопрофильных проектах с распределёнными полномочиями полагание только на контрактные механизмы и мониторинг оказывается дорогостоящим и неполным, так как многие элементы координации требуют гибких, контекстно зависимых механизмов, которые агентская теория формально не обосновывает.

Матричные структуры традиционно применялись внутри крупных организаций для совмещения функций (по продуктам/проектам и по функциональным направлениям), обеспечивая двойную вертикаль подотчётности и специализированный обмен знаниями. В рамках групп компаний матричная логика объясняет, как проектные команды могут черпать ресурсы и экспертизу из центральных корпорационных функций (финансы, юридическая поддержка) и одновременно сохранять фокус на локальных задачах. Сетевые структуры и теория сетевого взаимодействия расширяют эту идею, рассматривая группу компаний как экосистему взаимосвязанных узлов, где взаимозависимость, конкуренция и кооперация комбинируются в динамической сети.

Плюсы матричных/сетевых подходов в способности обеспечивать мультидисциплинарную интеграцию, распределённый доступ к компетенциям и возможность параллельной работы над несколькими проектами. Тем не менее, матричные структуры известны проблемами двойного подчинения, конфликтами полномочий и неэффективной коммуникацией. Без ясных правил распределения власти они приводят к «загрузке согласований» и затягиванию решений. Сетевые модели лучше описывают взаимодействие с внешними партнёрами и внутреннюю модульность, но требуют развитой инфраструктуры доверия, формализованных интерфейсов и IT‑средств для координации. Кроме того, сетевые структуры склонны к неоднородности стандартов и практик, что затрудняет унификацию процедур оценки вклада и распределения выгод в проекте.

Теория ресурсов и способностей делает ставку на уникальные, трудноимитируемые ресурсы и компетенции как основу конкурентного преимущества. Применительно к группам компаний проектное взаимодействие рассматривается как механизм комбинирования корпоративных активов (финансовые ресурсы, технологии, бренды, управленческие компетенции) для реализации проектов, недоступных отдельным компаниям. Данная теория подчёркивает важность координации ресурсов путем создания центров компетенций, платформенных решений и общего сервиса, что повышает экономическую эффективность и способствует масштабированию успешных практик. Сильная сторона данной теории в фокусе на стратегическом значении ресурсов и путях их интеграции в проектных инициативах. В то же время теория ограничена недостаточной детализацией по вопросам управления межфирменными транзакциями, проблемами информационной асимметрии и распределения рисков. Концепция теории объясняет «что» ценного существует, но не всегда даёт развернутую методику «как» эти ресурсы координировать в сетевой среде с неоднородными интересами. Кроме того, концептуально теория склонна преуменьшать институциональные и организационные барьеры, которые могут мешать трансфертам знаний и ресурсов между юридически и культурно различными единицами.

Адаптивное управление и теория управления изменениями акцентируют гибкость, экспериментирование, обратную связь и обучение в условиях неопределённости. В проектном контексте такие подходы предлагают динамические практики такие как итеративное планирование, модульная архитектура проектов, гибкие контракты, механизмы быстрой реконфигурации ролей и оперативная перераспределительная логика ресурсов. Эти методы особенно релевантны в ситуациях быстрого технологического сдвига, рыночной волатильности и при работе с множеством внешних партнёров.

Плюсы адаптивного подхода заключаются в повышенной устойчивости к шокам, ускоренной инновационной активности и лучшей реакции на непредвиденные обстоятельства. Ограничения же связаны с необходимостью наличия развитой системы мониторинга, высокой управленческой культуры доверия и компетенций по работе в условиях неопределённости. В группах компаний с доминирующим собственником адаптивность может вступать в противоречие с необходимостью централизации контроля. Кроме того, адаптивные практики требуют трансформации формальных контрактов и внутренних процедур, что сопряжено с транзакционными издержками и рисками правовой неопределённости.

Каждый из рассмотренных подходов вносит важный вклад в понимание проектного взаимодействия в группах компаний, так агентская теория объясняет проблемы контроля и стимулов, матричные и сетевые концепции разъясняют структурные механизмы координации и доступ к компетенциям, а адаптивное управление – динамику и гибкость в условиях неопределённости. Однако ни один из подходов не даёт исчерпывающей картины самостоятельно. Практические успехи требуют интеграции. Формальные механизмы контроля и контрактные инструменты (агентская теория) должны сочетаться с организационной архитектурой, допускающей распределение компетенций и модульность (матричные/сетевые модели). Стратегическая логика распределения ресурсов должна сопровождаться институциональными правилами и механизмами справедливого распределения выгод. Адаптивные методы требуют институционализации процедур обратной связи, стандартных интерфейсов и цифровой инфраструктуры для оперативной координации (рисунок 1).

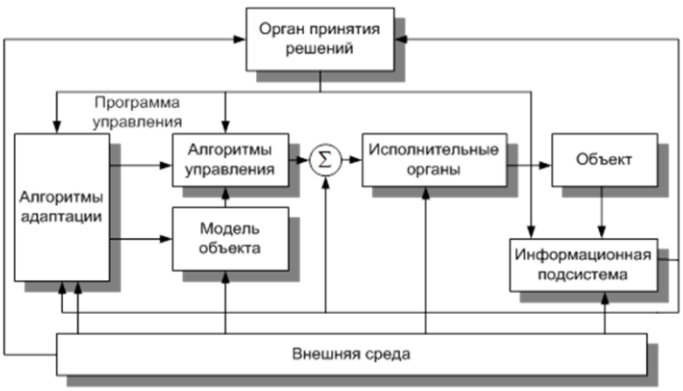


Рисунок 1 – Адаптационная схема принятия управленческого решения

Практические рекомендации включают разработку гибридных управленческих схем, стандартизованных интерфейсов и контрактных шаблонов для модульных проектов, внедрение IT–платформ для прозрачности и обмена данными, а также создание механизмов распределения выгод и рисков, учитывающих асимметрию власти.

В центре нашего внимания была роль основного собственника, который выступает инициатором стратегии, обеспечивает финансирование и организационную поддержку, а также формирует структуру рисков и полномочий в рамках проектной сети. Наши выводы показывают, что проекты, контролируемые таким собственником в адаптивной сетевой среде, обладают рядом отличительных черт. Положительным моментом является то, что наличие доминирующего собственника создает централизованный координационный центр, который ускоряет принятие стратегических решений и мобилизацию ресурсов, что особенно выгодно на начальных этапах проектов и при их масштабировании. Однако это доминирование также порождает институциональные перекосы, такие как неравномерный доступ к информации, ограниченная независимость аффилированных структур и возможное снижение мотивации у независимых участников. С точки зрения научного менеджмента формируется система установок внутригруппового взаимодействия (рисунок 2).

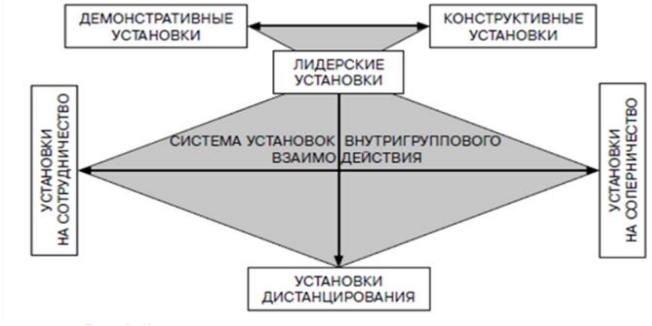


Рисунок 2 – Система установок внутригруппового взаимодействия принятия управленческого решения при влиянии доминирующего собственника

Но в то же время применение адаптивного сетевого режима, включающего гибкие контрактные механизмы, модульную архитектуру проектов и динамическую перестройку ролей, способствует повышению общей устойчивости сети. Однако эффективность его имплементации существенно обусловлена наличием транспарентных процедур согласования модификаций и развитых доверительных отношений между субъектами. Оптимальная конфигурация характеризуется сочетанием сильного централизованного управления, осуществляемого доминирующим собственником, с децентрализованными, но формализованными каналами взаимодействия между аффилированными и внешними участниками. В рамках таких конфигураций успешное использование "стратегических узлов" (например, центров компетенций, общих сервисных платформ, проектных офисов) приводит к снижению функционального дублирования, ускорению информационного обмена и повышению качества принимаемых управленческих решений.

В проектах, где есть доминирующий собственник, он играет ключевую роль: определяет стратегию, обеспечивает финансирование и институциональную поддержку, а также влияет на распределение рисков и полномочий. Рассмотрев функции доминирующего акционера как генератора стратегического вектора, источника финансового и институционального обеспечения проектной деятельности, а также как фактора, определяющего аллокацию рисков и компетенций внутри проектной экосистемы, были выявленные закономерности демонстрируют ряд специфических черт реализации проектов под эгидой доминирующего акционера в динамичной сетевой среде. Присутствие доминирующего акционера формирует централизованный координационный узел, способствующий ускоренному принятию стратегических решений и мобилизации ресурсов, что благоприятно сказывается на инициации и экспансии проектов (рисунок 3).

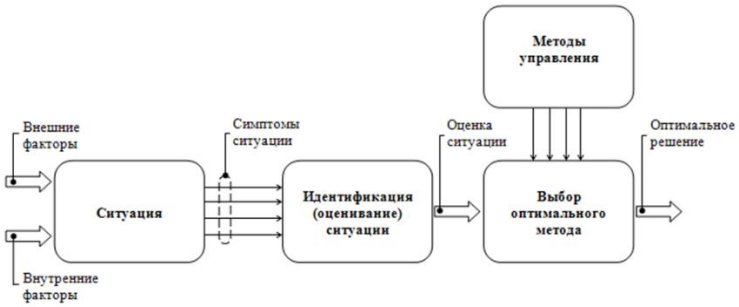


Рисунок 3 – Присутствие доминирующего собственника формирует централизованный координационный узел оценивания ситуации

Анализ сетевых структур показал, что оптимальная организационная модель характеризуется мощным центральным управлением со стороны доминирующего собственника, дополненным децентрализованными, но формализованными каналами взаимодействия между внутренними подразделениями и внешними участниками. В таких условиях успешное применение "стратегических узлов" таких как центры компетенций, общие сервисные платформы или проектные офисы – значительно снижает дублирование функций, ускоряет информационный обмен и повышает качество принимаемых управленческих решений.

Однако были выявлены и критические факторы риска, такие как неэффективные механизмы распределения доходов и расходов, неточные системы оценки вклада участников, а также правовые и институциональные барьеры, препятствующие интеграции внешних партнеров. Практические рекомендации для таких групп включают внедрение гибридных моделей управления (сочетание контроля и автономии проектов), стандартизацию контрактов, создание прозрачных систем учета результатов и рисков, формирование общих центров компетенций, использование IT-платформ для обмена данными и мониторинга, а также стимулирование внешних партнеров через долгосрочные опционы и KPI. Важным условием успеха также является развитие культуры доверия и совместного обучения. Устойчивость и эффективность проектной реализации в группах компаний с доминирующим собственником зависят от способности комбинировать централизованные ресурсы и стратегии с гибкостью сетевых форм взаимодействия, а также от наличия институционализированных процедур, обеспечивающих прозрачность, справедливое распределение выгод и оперативную адаптацию к изменениям.

Источники:

1. Авдеева И.Л. Теоретические аспекты современного проектирования систем управления / Авдеева И.Л., Тарновский В.В. // Прикладные экономические исследования. 2023. № 3. С. 95-101.
2. Гретчин В.В. Концептуальные положения использования электронного администрирования в менеджменте / Гретчин В.В., Полянин А.В. // Экономические и гуманитарные науки. 2014. № 11 (274). С. 112-118.
3. Докукина И.А. Организация децентрализованного управления на основе цифровых платформ распределенного реестра / Докукина И.А., Полянин А.В. // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27 (1). С. 76-80.
4. Еремина И.А. Методологические основы прогнозирования экономических показателей в условиях ситуационного реагирования на пространственное распределение ресурсов / Еремина И.А., Валласк В.В. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 4 (68). С. 125-138.
5. Зубреев А.О. Модели сетевого адаптивного взаимодействия организаций в условиях принятия решения доминирующим собственником о реализации проекта / Зубреев А.О. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 3. С. 282-289.
6. Мельниченко А.М. Исследование взаимосвязи между инновационной активностью и финансовой результативностью российских компаний / Мельниченко А.М., Некрасова Т.П., Еремина И.А. // Экономические науки. 2023. № 226. С. 96-106.
7. Полянин А.В. Трансформация социально-экономических отношений на основе цифровизации бизнес пространства / Полянин А.В., Докукина И.А. // Труд и социальные отношения. 2018. Т. 29. № 6. С. 16-27.
8. Тарновский В.В. Проектное управление в условиях цифровой экономики: современные тенденции и перспективы / Тарновский В.В., Полянин А.В., Паршутина И.Г., Авдеева И.Л. // Вестник ОрелГИЭТ. 2018. № 3 (45). С. 150-157.
9. Тычинская И.А. Теоретические подходы к реализации проектного метода управления / Тычинская И.А., Докукина И.А., Долгова С.А., Базарнова О.А. // Экономика и предпринимательство. 2019. № 3 (104). С. 957-961.

А.Д. Ишков – к.психол.н., доцент кафедры Менеджмента и инноваций, Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, Москва, Россия, aishkov@gmail.com,

A.D. Ishkov – candidate of psychological sciences, associate professor department of Management and innovation, Moscow state university of civil engineering, Moscow, Russia.

БИМОДАЛЬНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИРОДНЫХ СПЕЦИАЛИЗАЦИЙ И СОЦИОНИКА: ТОЧКИ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ, КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВЕРИФИКАЦИИ ТЕОРИИ ИНТЕРТИПНЫХ ОТНОШЕНИЙ

BIMODAL CLASSIFICATION OF NATURAL SPECIALIZATIONS AND SOCIONICS: POINTS OF INTERSECTION, CONCEPTUAL DIFFERENCES AND PROSPECTS FOR VERIFICATION OF THE THEORY OF INTERTYPE RELATIONS

Аннотация. В статье представлен системный сравнительный анализ соционики и бимодальной классификации природных специализаций (КПС-Б), разработанной на основе нейрофизиологического принципа альтернативной парной регуляции деятельности. Предметом исследования выступают структурные соответствия и концептуальные различия между дихотомическими основаниями соционики и КПС-Б. Цель работы заключается в выявлении точек пересечения моделей и обосновании перспектив использования нейрофизиологического базиса КПС-Б для верификации теории интертипных отношений. Методологическую основу составляют сравнительный и системный анализ, структурное моделирование и качественное сопоставление типологических описаний. В результате установлена связь между дихотомиями: рациональность/иррациональность и интероцепция/экстероцепция; экстраверсия/интроверсия и конкретное/абстрактное. Выявлено отсутствие в соционике аналога динамической дихотомии КПС-Б. Обосновано ключевое различие между природными и искусственными специализациями, объясняющее феномены нестабильности типирования. Предложена программа эмпирической верификации теории интертипных отношений с использованием объективных психофизиологических методов. Теоретическая значимость работы заключается в обосновании перехода от феноменологического описания типов к их нейрофизиологической интерпретации. Практическая значимость связана с перспективами разработки объективных методов диагностики и прогнозирования совместимости в управлении персоналом, образовании и психологическом консультировании.

Abstract. The article presents a systemic comparative analysis of socionics and the bimodal classification of natural specializations (CNS-B), developed based on the neurophysiological principle of alternative paired regulation of activity. The subject of the study is the structural correspondences and conceptual differences between the dichotomous foundations of socionics and CNS-B. The goal of the work is to identify the points of intersection of the models and substantiate the prospects for using the neurophysiological basis of CNS-B to verify the theory of intertype relations. The methodological basis consists of comparative and systemic analysis, structural modeling, and a qualitative comparison of typological descriptions. As a result, a connection was established between the dichotomies: rationality/irrationality and interoception/exteroception; extroversion/introversion and concrete/abstract. The absence of an analogue of the dynamic dichotomy of CNS-B in socionics is revealed. The key difference between natural and artificial specializations, explaining the phenomena of typing instability, is substantiated. A program for empirical verification of the theory of intertype relationships using objective psychophysiological methods is proposed. The theoretical significance of this work lies in its substantiation of the transition from a phenomenological description of types to their neurophysiological interpretation. Its practical significance relates to the prospects for developing objective methods for diagnosing and predicting compatibility in personnel management, education, and psychological counseling.

Ключевые слова: управление персоналом, соционика, бимодальная классификация природных специализаций, КПС-Б, теория интертипных отношений, природная специализация, искусственная специализация.

Keywords: human resources management, socionics, bimodal classification of natural specializations, CNS-B, theory of intertype relations, natural specialization, artificial specialization.

Введение

В современной науке и социальной практике сохраняется устойчивый интерес к типологическим моделям, позволяющим систематизировать индивидуальные различия и прогнозировать поведение человека в различных контекстах – от профессиональной деятельности до межличностной коммуникации. Среди множества существующих подходов особое место занимают дихотомические типологии, восходящие к идеям К.Г. Юнга [1] и получившие развитие в таких популярных направлениях, как типология Майерс-Бриггс (MBTI) и соционика [2, 3]. Соционика, разработанная А. Аугустинавичюте, приобрела широкую известность на постсоветском пространстве, предлагая не только классификацию из шестнадцати типов информационного метаболизма, но и разветвленную теорию интертипных отношений, описывающую закономерности взаимодействия между носителями различных типов.

Однако, несмотря на практическую востребованность и богатый феноменологический материал, накопленный за десятилетия использования, соционика продолжает оставаться объектом критики со стороны академического сообщества [4]. Основные претензии касаются отсутствия строгого теоретического обоснования, неверифицируемости базовых постулатов и использования метафорической терминологии, не имеющей четкой привязки к объективным нейрофизиологическим показателям. Особенно остро эта проблема проявляется в отношении теории интертипных отношений, которая, будучи наиболее оригинальной и практически значимой частью соционики, до настоящего времени не получила надежного эмпирического подтверждения и опирается преимущественно на умозрительные конструкции.

Параллельно с развитием психологических типологий в нейрофизиологии и психофизиологии формировался иной подход к анализу индивидуальных различий, исходящий из представления о том, что устойчивые особенности деятельности человека детерминируются не столько его осознанными предпочтениями, сколько приоритетными режимами работы регуляторных систем организма [5]. Этот подход реализован в Бимодальной классификации природных специализаций (КПС-Б) [6]. В основе КПС-Б лежит принцип альтернативной парной регуляции деятельности, согласно которому функционирование нервной системы обеспечивается взаимодействием парных взаимодополняющих нервных структур. Сочетание приоритетных полюсов этих дихотомических пар образует шестнадцать интегральных природных специализаций, каждая из которых представляет собой энергетически оптимальный режим деятельности, обусловленный структурой нервной системы.

Сопоставление соционики и КПС-Б открывает новые исследовательские перспективы. Обе модели демонстрируют структурный изоморфизм, оперируя четырьмя дихотомиями и шестнадцатью итоговыми типами (специализациями), что предполагает возможность установления соответствий между ними. Вместе с тем их концептуальные основания радикально различаются: соционика описывает психологический фенотип, фиксируя устойчивые поведенческие предпочтения, тогда как КПС-Б ориентирована на нейрофизиологический «генотип» деятельности, определяемый структурными особенностями нервных подсистем. Выявление точек пересечения и концептуальных различий между этими подходами позволяет не только уточнить границы применимости соционической теории, но и создать предпосылки для перевода ее положений на язык объективных нейрофизиологических показателей.

Особую значимость это приобретает в контексте теории интертипных отношений. Если будет установлено, что соционические типы имеют под собой устойчивую нейрофизиологическую основу, фиксируемую в параметрах КПС-Б, то и отношения между типами могут быть интерпретированы как взаимодействие нервных подсистем с определенными приоритетами. Это открывает принципиальную возможность эмпирической верификации теории отношений с использованием объективных психофизиологических методов. Тем самым закладывается основа для перевода теории интертипных отношений из разряда паранаучных построений в область научно обоснованного знания.

Целью настоящей статьи является проведение системного сравнительного анализа соционики и бимодальной классификации природных специализаций для выявления точек структурного пересечения и концептуальных различий между ними, а также обоснование перспектив использования КПС-Б в качестве теоретического базиса для верификации теории интертипных отношений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести сопоставительный анализ базовых дихотомий соционики и КПС-Б, установив соответствия между их полюсами.
2. Построить матрицу соответствия между шестнадцатью типами информационного метаболизма (соционическими типами) и шестнадцатью природными специализациями КПС-Б.
3. Выявить концептуальные различия в подходах к типизации, связанные с разведением психологического и нейрофизиологического уровней анализа, и показать значение этих различий для интерпретации феноменов нестабильности типирования и контекстной изменчивости поведенческих проявлений.
4. Обосновать возможность интерпретации интертипных отношений как взаимодействия нервных подсистем с определенными приоритетами в дихотомиях КПС-Б.
5. Предложить программу эмпирической верификации теории интертипных отношений, опирающуюся на объективные психофизиологические показатели и поведенческие индикаторы эффективности совместной деятельности.
6. Определить перспективные направления дальнейших исследований, связанные с разработкой аппаратурных методов диагностики природных специализаций, лонгитюдным изучением динамики отношений в

диадах и математическим моделированием регуляторного взаимодействия.

Решение поставленных задач предполагает применение методов сравнительного и системного анализа, структурного моделирования, качественного сопоставления описаний типологических профилей, а также теоретического синтеза положений соционики и нейрофизиологии. Теоретическая значимость работы заключается в обосновании возможности перехода от феноменологического описания типов к их нейрофизиологической интерпретации и создании концептуальной базы для верификации теории интертипных отношений. Практическая значимость связана с перспективами разработки объективных методов диагностики типологических особенностей, повышения надежности прогнозирования совместимости в профессиональной и учебной деятельности, а также оптимизации процессов формирования команд и распределения ролей в совместной работе.

Теоретические основы и методология сравнения

Проведение сравнительного анализа двух типологических систем, принадлежащих к разным уровням описания реальности, требует четкого определения теоретических координат каждой из них и обоснования методов, позволяющих корректно сопоставлять элементы, относящиеся к психологической феноменологии, с одной стороны, и к нейрофизиологическим механизмам – с другой. Исходя из этого, в данном разделе последовательно рассматриваются концептуальный базис соционики, нейрофизиологические основания КПС-Б, а также методологические принципы, обеспечивающие валидность их сравнения и создающие основу для последующего обсуждения перспектив верификации теории интертипных отношений.

Соционика, разработанная А. Аугустинавичюте в 1970-х годах, представляет собой учение о типах информационного метаболизма – врожденных механизмах восприятия, переработки и передачи информации между человеком и окружающей средой. Базисом для построения соционической модели послужили психологические типы, описанные К.Г. Юнгом, однако исходная концепция претерпела существенные модификации: юнговские функции мышления, чувства и ощущения были переименованы соответственно в логику, этику и сенсорику, а также дополнены представлением об их аспектной структуре и иерархической организации в рамках типа.

Структурно соционическая типология опирается на четыре независимые дихотомии. Дихотомия «рациональность/иррациональность» характеризует преимущественную ориентацию на заранее заданные схемы принятия решений либо на гибкое реагирование в зависимости от ситуации. Вторая и третья дихотомии образованы базовыми функциями: «логика/этика» рассматриваются как способы вынесения суждений, а «сенсорика/интуиция» задают способы восприятия информации. Четвертая дихотомия «экстраверсия/интроверсия» определяет направленность психической активности либо на внешние объекты и события, либо на внутренние представления и состояния.

Комбинация полюсов, указанных четырех дихотомий, образует шестнадцать типов информационного метаболизма (ТИМов), каждому из которых присвоены условные наименования и псевдонимы, отсылающие к известным историческим или литературным персонажам. Каждый тип характеризуется определенной структурой функций, описывающей, какая из функций является ведущей, творческой, ролевой и т.д., что создает сложную иерархическую модель типа.

Помимо собственно типологии, важнейшей составляющей соционики выступает теория интертипных отношений, описывающая закономерности взаимодействия между носителями различных ТИМов. Согласно этой теории, сочетания типов порождают шестнадцать видов отношений – от дуальных (наиболее комфортных и гармоничных) до конфликтных. Теория интертипных отношений претендует на объяснение феноменов совместимости, взаимопонимания, продуктивности совместной деятельности и динамики межличностных отношений в диадах и группах.

Несмотря на широкое практическое применение и богатый эмпирический материал, накопленный за десятилетия использования, соционика неоднократно подвергалась критике за недостаточную научную обоснованность [7]. Основные претензии сводятся к тому, что критерии выделения типов базируются на наблюдаемых поведенческих проявлениях, которые сами по себе вариативны и зависят от социального контекста, а теория интертипных отношений оперирует понятиями, не имеющими четкой операционализации и не поддающимися прямой эмпирической проверке. Попытки обнаружить нейрофизиологические корреляты соционических дихотомий предпринимались неоднократно. Так, отдельные исследователи связывали экстраверсию с активностью правого полушария, а интроверсию – с активностью левого. Другие авторы предлагали модели локализации логики, этики, сенсорики и интуиции в различных отделах коры головного мозга [8]. Однако эти построения остаются фрагментарными и дискуссионными, не сложившись в общепринятую верифицируемую концепцию.

В отличие от психологических типологий, КПС-Б изначально строилась как модель, описывающая индивидуальные различия на уровне организации нервной системы. Теоретическим фундаментом здесь выступает принцип альтернативной парной регуляции деятельности, согласно которому функционирование организма обеспечивается сопряженной работой пары функционально взаимодополняющих подсистем. Этот принцип обнаруживается на различных уровнях организации нервной системы – от вегетативной регуляции до корковых процессов обработки информации.

В рамках КПС-Б выделяются два основных блока параметров, соответствующих различным аспектам организации деятельности: когнитивный и регуляторный. Когнитивный блок включает две дихотомии, связанные с источниками и способами обработки информации. Локусная дихотомия «интероцепция/экстероцепция» отражает приоритетную ориентацию либо на сигналы внутренней среды организма, поступающие от висцеральных систем, либо на внешние стимулы, воспринимаемые через соматические каналы. Полушарная дихотомия

«конкретное/абстрактное» задает предпочтительный формат познания (кодирования информации): образный, контекстуально насыщенный, связанный с активностью правого полушария, либо символический, категориальный, обеспечиваемый преимущественно левым полушарием. Сочетание приоритетных полюсов локусной и полушарной дихотомий дает четыре когнитивные специализации – Искатель, Аналитик, Синтетик и Реализатор, которые обнаруживают содержательное сходство со стилями обучения в модели Д. Колба [9].

Регуляторный блок описывает динамические и векторные характеристики деятельности. Динамическая дихотомия представлена противопоставлением симпатической и парасимпатической регуляции, определяющих мобилизационный либо энергосберегающий режимы функционирования. Векторная дихотомия «афферентность/эфферентность» характеризует направленность процессов: доминирование восприятия, анализа и обратной связи либо преобладание исполнительных, программных механизмов, ориентированных на выдачу управляющих сигналов и реализацию действий.

Сочетание динамической и векторной дихотомий дает четыре регуляторные специализации, которые обнаруживают содержательное сходство с типами темперамента в психофизиологической модели темпераментов Г. Айзенка [10] – Меланхолик, Флегматик, Сангвиник и Холерик. Сочетание когнитивных и регуляторных специализаций дает шестнадцать интегральных природных специализаций, каждая из которых представляет собой уникальное сочетание приоритетного когнитивного способа деятельности и преобладающего регуляторного режима.

Важнейшим методологическим различением, вводимым в КПС-Б, выступает разделение природных и искусственных специализаций. Природная специализация понимается как врожденный или сформированный в раннем онтогенезе энергетически оптимальный режим деятельности, определяемый устойчивыми приоритетами в работе парных нервных подсистем. Природная специализация проявляется в сниженной субъективной утомляемости, высокой устойчивости внимания и работоспособности при реализации деятельности, соответствующей данной специализации. Искусственная специализация формируется в процессе адаптации к требованиям среды, воспитания, обучения и профессиональной социализации. Она представляет собой совокупность приобретенных стратегий, реализуемых с подключением дополнительных, энергетически более затратных механизмов контроля. Различение природных и искусственных специализаций имеет ключевое значение для понимания феноменов нестабильности типирования и контекстной изменчивости поведенческих проявлений, наблюдаемых в психологических типологиях.

Сопоставление соционики и КПС-Б требует решения ряда методологических проблем, связанных прежде всего с разнородностью их концептуальных оснований и уровней описания. Соционика оперирует категориями психологического и поведенческого уровней, фиксируя устойчивые предпочтения и стили информационного метаболизма. КПС-Б описывает нейрофизиологический уровень организации деятельности, опираясь на объективные параметры структуры и функционирования нервной системы. В связи с этим сравнительный анализ не может строиться как поиск прямых тождеств; корректнее говорить об установлении соответствий между типами описания, при котором элементы одной модели интерпретируются через более фундаментальные параметры другой.

В настоящем исследовании применяется комплекс методов, включающий:

1. Качественный сравнительный анализ описаний полюсов дихотомий и типологических профилей. Данный метод позволяет выявить содержательное сходство между категориями, используемыми в соционике, и параметрами, описываемыми в КПС-Б, несмотря на различия в терминологии и концептуальных рамках.
2. Метод структурного моделирования, позволяющий наложить типологическую сетку одной системы на координаты другой. Поскольку обе модели оперируют четырьмя дихотомиями и шестнадцатью итоговыми типами, существует принципиальная возможность построения матрицы соответствий, в которой каждая интегральная специализация КПС-Б сопоставляется с определенным соционическим типом.
3. Системный анализ, рассматривающий обе модели как целостные системы с внутренними связями между элементами. Это позволяет выявить не только частные соответствия, но и закономерности распределения типов в многомерном пространстве признаков.

Базой для сопоставления служат следующие эмпирически установленные и теоретически обоснованные связи:

- связь дихотомии «экстраверсия/интроверсия» с функциональной асимметрией полушарий, подтвержденная в ряде нейрофизиологических исследований и позволяющая соотнести ее с полушарной дихотомией КПС-Б «конкретное/абстрактное» [6];
- соответствие между типами темперамента в модели Г. Айзенка и регуляторными специализациями КПС-Б, что дает основания для интерпретации соционических типов через призму динамической и векторной регуляции [10];
- содержательное сходство описаний когнитивных специализаций КПС-Б (Искатель, Аналитик, Синтетик, Реализатор) с описаниями базовых юнговских функций, которые в соционике представлены как сенсорика, интуиция, логика и этика.

На основе указанных соответствий в работе последовательно решаются три группы задач. Первоначально сопоставляются дихотомии обеих моделей и выявляются зоны их концептуального перекрытия и расхождения. Затем строится матрица соответствия между шестнадцатью интегральными специализациями КПС-Б и шестнадцатью соционическими типами. На завершающем этапе анализируются принципиальные различия в интерпретации типологических характеристик и обсуждаются перспективы использования нейрофизиологического базиса КПС-Б для верификации теории интертипных отношений.

Особое внимание уделяется методологическому различению природных и искусственных специализаций,

которое позволяет объяснить феномены нестабильности типирования и контекстной изменчивости, наблюдаемые в соционической практике. С позиций КПС-Б, соционические опросники фиксируют не столько природную специализацию, сколько тот адаптационный профиль (искусственную специализацию), который сформировался у человека в процессе социализации и профессиональной деятельности. Это разведение создает основу для более точной интерпретации диагностических данных и повышения надежности прогнозирования.

Предлагаемый методологический подход не предполагает редукции соционики к КПС-Б или утверждения о превосходстве одной модели над другой. Его цель состоит в том, чтобы, зафиксировав структурный изоморфизм двух систем и выявив их концептуальные различия, создать предпосылки для перевода феноменологических описаний на язык объективных нейрофизиологических показателей. Это, в свою очередь, открывает возможность эмпирической верификации теории интертипных отношений с использованием психофизиологических методов, что и составляет главную перспективу дальнейших исследований в данном направлении.

Результаты сравнительного анализа

Сравнительный анализ дихотомий, образующих базис двух типологических систем, позволяет говорить о наличии устойчивых корреляций между их полюсами при сохранении различий в концептуальной интерпретации. Выявленные соответствия сведены в таблице 1.

Таблица 1 – Соответствие дихотомий соционики и КПС-Б

Дихотомия соционики	Дихотомия КПС-Б	Характер соответствия	Обоснование
Рациональность / Иррациональность	Интероцепция / Экстероцепция (локусная)	Частичное соответствие	Рациональные типы ориентированы на внутренние схемы и критерии (интероцепция), иррациональные – на внешние сигналы и обстоятельства (экстероцепция)
Экстраверсия / Интроверсия	Конкретное / Абстрактное (полушарная)	Прямое соответствие, подтвержденное нейрофизиологическими данными	Экстраверсия коррелирует с правополушарным (конкретным, образным) восприятием, интроверсия – с левополушарным (абстрактным, понятийным)
Логика / Этика	Афферентность / Эфферентность (векторная)	Опосредованное соответствие, через направленность на анализ либо действие	Логика (анализ, выявление закономерностей) тяготеет к афферентной направленности; этика (оценка, воздействие) – к эфферентной
Сенсорика / Интуиция	Эфферентность / Афферентность (векторная)	Опосредованное, через направленность на восприятие либо синтез	Сенсорика (восприятие конкретных качеств, активное воздействие) тяготеет к эфферентной направленности; интуиция (восприятие целостных образов, потенциальных возможностей) – к афферентной
—	Симпатическая / Парасимпатическая регуляция (динамическая)	Прямого аналога в соционике не обнаружено	Параметр, определяющий темп деятельности, мобилизационные возможности, устойчивость к нагрузкам

Дихотомия «рациональность/иррациональность» обнаруживает содержательное сходство с локусной дихотомией КПС-Б «интероцепция/экстероцепция». Рациональные типы, тяготеющие к заранее выстроенным схемам и суждениям, демонстрируют поведенческие паттерны, характерные для лиц с приоритетом висцеральной (внутренней) регуляции, то есть интероцептов. Иррациональные типы, напротив, проявляют гибкость и ситуативную адаптивность, свойственную экстероцептам, ориентированным на сигналы внешней среды. Данное соответствие, однако, не является жестким и требует учета дополнительных параметров, поскольку рациональность/иррациональность в соционике включает также аспекты, связанные со способами принятия решений.

Дихотомия «экстраверсия/интроверсия» находит свое отражение в полушарной дихотомии КПС-Б «конкретное/абстрактное». Экстравертированные типы, характеризующиеся направленностью на внешние объекты и события, проявляют склонность к конкретному, образному восприятию, что коррелирует с приоритетом правополушарных механизмов обработки информации. Интровертированные типы, ориентированные на внутренние представления, тяготеют к абстрактному, понятийному мышлению, связанному с доминированием левого полушария. Это соответствие подкрепляется результатами нейрофизиологических исследований, выявивших связь экстраверсии с активностью правого, а интроверсии – левого полушария головного мозга [6].

Наиболее сложным для интерпретации оказалось соотношение двух оставшихся соционических дихотомий «логика/этика» и «сенсорика/интуиция» с параметрами КПС-Б. В рамках нейрофизиологической модели обе эти дихотомии могут быть поняты как частные проявления единой векторной дихотомии «афферентность/эфферентность». Логика и интуиция, рассматриваемые как функции, ориентированные на выявление закономерностей и построение целостных моделей, тяготеют к афферентному полюсу, связанному с приоритетом восприятия и анализа поступающей информации. Этика и сенсорика, направленные на оценку и активное воздействие, обнаруживают связь с эфферентным полюсом, отвечающим за выдачу управляющих сигналов и реализацию действий. При этом логика и этика относятся к функциям суждения (рациональным), а сенсорика и интуиция – к функциям восприятия (иррациональным), что создает дополнительное измерение, учитываемое в КПС-Б через локусную дихотомию.

Важным результатом является обнаружение того факта, что динамическая дихотомия КПС-Б «симпатическая/парасимпатическая регуляция» не имеет прямого аналога в соционике. Параметры, связанные с темпом деятельности, мобилизационными возможностями и устойчивостью к нагрузкам, в соционической модели либо не учитываются, либо описываются опосредованно, через поведенческие проявления, что ограничивает прогностические возможности теории интертипных отношений и создает зону для потенциального обогащения соционики нейрофизиологическими данными.

Поскольку обе модели оперируют четырьмя независимыми дихотомиями, комбинация которых дает шестнадцать итоговых типологических категорий, установленные соответствия между дихотомиями создают

теоретическую основу для построения соответствия между природными специализациями КПС-Б и соционическими типами.

В рамках данной работы, сосредоточенной на методологическом анализе, мы ограничимся несколькими иллюстративными примерами, демонстрирующими логику такого соответствия:

- Искатель-Сангвиник (экстероцепт, конкретный/правополушарный, эфферент с симпатической регуляцией) соответствует сенсорно-логическому экстраверту (СЛЭ, «Жуков») – активному, волевому типу, ориентированному на поиск возможностей и их силовую практическую реализацию во внешнем мире.

- Аналитик-Меланхолик (экстероцепт, абстрактный/левополушарный, афферент с парасимпатической регуляцией) соответствует интуитивно-этическому интроверту (ИЭИ, «Есенин») – рефлексивному, мечтательному типу, погруженному в мир образов и переживаний, что соответствует тормозному, афферентному режиму с левополушарным приоритетом.

- Аналитик-Флегматик (экстероцепт, абстрактный/левополушарный, афферент с парасимпатической регуляцией,) соответствует интуитивно-логическому интроверту (ИЛИ, «Бальзак») – устойчивому, системному аналитику, глубоко проникающему в суть явлений и строящему сложные концептуальные модели, что соответствует замедленному, но эфферентно-ориентированному режиму.

- Синтетик-Меланхолик (интероцепт, абстрактный/левополушарный, афферент с парасимпатической регуляцией,) соответствует логико-интуитивному интроверту (ЛИИ, «Робеспьер») – рефлексивному, глубинному аналитику, строящему стройные логические конструкции во внутреннем мире.

- Синтетик-Флегматик (интероцепт, абстрактный/левополушарный, афферент с парасимпатической регуляцией,) соответствует логико-сенсорному интроверту (ЛСИ, «Максим Горький») – устойчивому, нормативному типу, поддерживающему порядок и структуру.

- Реализатор-Сангвиник (интероцепт, конкретный/правополушарный, эфферент с симпатической регуляцией,) соответствует этико-интуитивному экстраверту (ЭИЭ, «Гамлет») – активному, эмоциональному типу, реализующему внутренние смыслы через драматическое воздействие на внешний мир.

- Реализатор-Холерик (интероцепт, конкретный/правополушарный, эфферент с симпатической регуляцией,) соответствует этико-сенсорному экстраверту (ЭСЭ, «Гюго») – энергичному, заботливому типу, активно реализующему эмоции и комфорт во внешней среде.

- Реализатор-Меланхолик (интероцепт, абстрактный/левополушарный, эфферент с парасимпатической регуляцией,) соответствует этико-интуитивному интроверту (ЭИИ, «Достоевский») – мягкому, рефлексивному гуманисту, реализующему внутренние ценности в глубоких личных отношениях.

- Реализатор-Флегматик (интероцепт, абстрактный/левополушарный эфферент с парасимпатической регуляцией,) соответствует этико-сенсорному интроверту (ЭСИ, «Драйзер») – устойчивому, нормативному хранителю моральных устоев, реализующему ценности через поддержание стабильных отношений, что соответствует активному, эфферентному режиму реализации.

Эти примеры показывают, что комбинация нейрофизиологических приоритетов (локус, полушарность, динамика, вектор) может быть содержательно соотнесена с психологическими характеристиками соционических типов. При этом важно подчеркнуть, что детальное построение полной матрицы из 16 элементов и ее эмпирическая верификация выходят за рамки настоящего методологического исследования и составляют предмет дальнейших научных изысканий. Представленные здесь соответствия базируются лишь на теоретическом анализе и требуют подтверждения в эмпирических исследованиях с использованием объективных психофизиологических методов.

Наряду с выявленными соответствиями, сравнительный анализ позволил обнаружить области, в которых прямое сопоставление соционических типов и специализаций КПС-Б затруднено либо невозможно в силу концептуальных расхождений между моделями.

Отсутствие динамического параметра. Как уже отмечалось, соционика не содержит параметров, непосредственно соответствующих динамической дихотомии КПС-Б «симпатическая/парасимпатическая регуляция». Характеристики, связанные с темпом деятельности, мобилизационными возможностями, устойчивостью к нагрузкам и преобладающим фоном активности, в соционической модели либо не учитываются, либо описываются опосредованно, через поведенческие проявления, что снижает точность прогнозирования, особенно в контексте интертипных отношений, где энергетическая совместимость играет существенную роль.

Проблема различения природного и адаптационного. Соционика оперирует категориями предпочтений и осознанных выборов, фиксируя устойчивые поведенческие паттерны. КПС-Б различает природные специализации (энергетически оптимальные режимы) и искусственные (сформированные в процессе адаптации). Феномены нестабильности типирования, смешанных профилей и контекстной изменчивости, наблюдаемые при соционической диагностике, находят объяснение в рамках КПС-Б как результат расхождения между природной специализацией и адаптационными (искусственными) стратегиями. Соционика же, не проводя этого различия, сталкивается с диагностическими артефактами, которые интерпретируются как погрешности инструментария, а не как закономерное следствие многоуровневой организации индивидуальных различий.

Неоднозначность локализации отдельных типов. Для некоторых соционических типов установление однозначного соответствия с интегральной специализацией КПС-Б может быть затруднительным в силу их феноменологической сложности и вариативности описаний. Это касается прежде всего типов, которые в соционической традиции имеют расходящиеся интерпретации у разных авторов. Кроме того, некоторые режимы

функционирования (например, Искатель-Меланхолик, Синтетик-Сангвиник) не имеют выраженных поведенческих коррелятов и потому не фиксируются феноменологическими методами, что также создает зоны неопределенности при сопоставлении.

Отсутствие учета иерархии функций. Соционическая модель включает не только набор дихотомий, но и представление об иерархической организации функций в типе (базовая, творческая, ролевая и т.д.). КПС-Б на данном этапе развития описывает преимущественно приоритетные режимы, не рассматривая их иерархическую организацию в структуре деятельности. Это создает зону для дальнейшего развития модели и уточнения соответствий.

Проведенный сравнительный анализ позволяет сформулировать следующие предварительные выводы:

1. Между соционикой и КПС-Б обнаруживается устойчивое структурное соответствие на уровне дихотомий, проявляющееся в корреляции их полюсов. Экстраверсия соотносится с конкретным (правополушарным) кодированием, интроверсия – с абстрактным (левополушарным); рациональность тяготеет к интероцептивному полюсу, иррациональность – к экстероцептивному; логика и интуиция связаны с афферентной направленностью, этика и сенсорика – с эфферентной.
2. Основные концептуальные различия между моделями связаны с отсутствием в соционике аналога динамической дихотомии КПС-Б, а также с неразличением природных и искусственных специализаций, что порождает феномены нестабильности типирования и контекстной изменчивости поведенческих проявлений.
3. Установленные дихотомические соответствия создают теоретическую основу для интерпретации соционических типов в терминах нейрофизиологических параметров, что открывает возможность перевода феноменологических описаний на язык объективных показателей.
4. Построение матрицы соответствия между специализациями КПС-Б и соционическими типами принципиально возможно и может быть осуществлено в ходе дальнейших исследований, однако требует эмпирической верификации и учета выявленных зон неопределенности.

Полученные результаты служат основанием для перехода к обсуждению их теоретического значения и анализа перспектив использования КПС-Б для верификации теории интертипных отношений.

Обсуждение результатов

Обнаруженное соответствие между дихотомическими структурами соционики и КПС-Б вряд ли может быть объяснено простым совпадением или артефактом классификации. Более обоснованным представляется вывод о том, что обе модели, исходя из разных теоретических предпосылок и оперируя различным эмпирическим материалом, фиксируют одни и те же закономерности системной организации деятельности человека.

Соционика, развивавшаяся преимущественно в русле феноменологического подхода, выделила устойчивые паттерны информационного метаболизма, опираясь на наблюдения за поведением, коммуникативными стратегиями и стилями принятия решений. КПС-Б, отталкиваясь от анализа структуры нервной системы и принципов парной регуляции, пришла к энергетически оптимальным режимам деятельности. Тот факт, что дихотомии этих двух рядов описаний обнаруживают взаимно-однозначное соответствие, свидетельствует в пользу гипотезы о том, что психологические типы имеют под собой объективную нейрофизиологическую основу.

Следует подчеркнуть, что речь не идет о редукции психологического к физиологическому. Соционические типы не сводимы к нейронным ансамблям или паттернам вегетативной регуляции, однако они могут быть интерпретированы как феноменологические проекции более фундаментальных регуляторных структур. В этом смысле КПС-Б выполняет по отношению к соционике функцию метатеоретической рамки, позволяющей объяснить, почему типы устойчивы в своих базовых характеристиках и почему, несмотря на всю вариативность поведенческих проявлений, число возможных комбинаций ограничено именно шестнадцатью.

При всей структурной близости моделей, их концептуальные основания радикально расходятся в понимании того, что именно фиксирует типологическая характеристика. Это расхождение имеет принципиальное значение для интерпретации диагностических данных и прогнозирования поведения.

В соционике тип трактуется как совокупность устойчивых предпочтений в способах получения и переработки информации. Человек рассматривается как носитель определенного набора функций, который проявляется в его осознанных выборах и поведенческих стратегиях. Соответственно, диагностика ориентирована на выявление этих предпочтений через самоотчет и наблюдение, а тип понимается как относительно стабильная характеристика, определяющая стиль информационного метаболизма.

В КПС-Б понятие «специализация» имеет иное содержание. Оно обозначает не предпочтение, а энергетически оптимальный режим функционирования нервной системы, который может не осознаваться субъектом и не всегда совпадать с теми стратегиями, которые он реализует под влиянием социальных требований. Природная специализация – это то, как система работает наиболее экономично и эффективно при прочих равных условиях, а не то, что человек считает для себя предпочтительным или удобным.

Данное различие имеет принципиальное значение для понимания феноменов, давно известных в практике соционического консультирования: нестабильности типирования при повторных измерениях, существования «смешанных» типов, расхождения между самооценкой и наблюдением, контекстной изменчивости поведенческих проявлений. С позиций КПС-Б все эти эффекты получают естественное объяснение: соционический опросник фиксирует не столько природную специализацию, сколько тот адаптационный профиль (искусственную специализацию), который сформировался у человека в процессе социализации и профессиональной деятельности.

Таким образом, нестабильность типирования оказывается не свидетельством низкой надежности соционической модели, а закономерным следствием того, что она работает на феноменологическом уровне, не

различая природные и адаптационные компоненты. КПС-Б, напротив, позволяет их разделить, что открывает возможности для более точной диагностики и более адекватной интерпретации получаемых данных.

Введенное в КПС-Б различение природных и искусственных специализаций имеет непосредственное отношение к практике соционического типирования и консультирования. Оно позволяет по-новому взглянуть на ряд проблем, с которыми сталкиваются специалисты.

Проблема выбора диагностического инструментария. Если соционические опросники часто фиксируют искусственные специализации, то возникает вопрос о том, насколько полученные результаты соответствуют «истинному» типу. Возможно, что для разных целей требуются разные диагностические подходы: для прогнозирования успешности в жестко регламентированной деятельности более информативны адаптационные профили, тогда как для профориентации и выбора сферы деятельности, соответствующей природным задаткам, необходима диагностика природных специализаций.

Проблема динамики типа. В соционической среде периодически обсуждается вопрос о том, может ли тип меняться в течение жизни. С позиций КПС-Б ответ зависит от того, что понимать под типом. Природная специализация, будучи обусловленной структурой нервной системы, является неизменной. Однако искусственная специализация, формируемая в процессе адаптации, может существенно варьироваться, создавая иллюзию смены типа. Человек может научиться эффективно функционировать в режиме, далеком от его природного оптимума, но это будет достигаться ценой повышенных энергетических затрат.

Проблема совместимости. Теория интертипных отношений в соционике исходит из предположения, что совместимость типов является относительно стабильной характеристикой. Однако практика показывает, что одни и те же пары могут демонстрировать разные паттерны отношений в зависимости от контекста. Различение природных и искусственных специализаций позволяет объяснить это тем, что в разных контекстах актуализируются разные уровни регуляции: в условиях, близких к оптимальным, доминируют природные режимы, а в стрессовых или непривычных ситуациях включаются компенсаторные механизмы, что меняет картину взаимодействия.

Наиболее дискуссионная и одновременно наиболее значимая часть соционики – теория интертипных отношений – может быть существенно переосмыслена в категориях КПС-Б. В настоящее время эта теория описывает отношения между типами в терминах информационного взаимодействия: симметрии функций, их дополнения или подавления, баланса «передачи-приема» информации. Однако объяснительная сила таких описаний ограничена отсутствием четких механизмов, связывающих типологические характеристики с реальными процессами межличностного взаимодействия, а также невозможностью прямой эмпирической проверки.

С позиций КПС-Б, отношения между людьми могут быть проанализированы как взаимодействие двух когнитивно-регуляторных систем, каждая из которых характеризуется определенными приоритетами в локусной, полушарной, динамической и векторной дихотомиях. Это позволяет:

1.Перевести описания отношений из метафорического плана в операционализируемый. Вместо понятий «информационный поток», «баланс функций» или «дополнение по аспектам» появляется возможность говорить о конкретных когнитивно-регуляторных параметрах: направленности на внешние или внутренние сигналы (локусная дихотомия), форматах кодирования информации (полушарная дихотомия), согласовании темпов деятельности (динамическая дихотомия), распределении функций восприятия и действия (векторная дихотомия).

2.Объяснить, почему одни сочетания типов оказываются комфортными, а другие – конфликтными. Совместимость в этом контексте предстает не как метафорическое «дополнение функций», а как баланс когнитивно-регуляторных параметров, обеспечивающий либо взаимное усиление, либо подавление активности, либо энергетически экономичное распределение ролей в совместной деятельности.

3.Связать интертипные отношения с объективными психофизиологическими показателями. Если отношения понимаются как взаимодействие когнитивно-регуляторных систем, то они могут быть исследованы с использованием методов регистрации вегетативного баланса, электроэнцефалографических коррелятов межполушарного взаимодействия, кожно-гальванических реакций и других объективных показателей.

Рассмотрим подробнее, как различные аспекты регуляции могут проявляться в межличностном взаимодействии.

Локусная дихотомия (интероцепция/экстероцепция) определяет локус познания (направленность информационного обмена). Интероцепты, ориентированные на внутренние состояния и представления, в коммуникации склонны к углубленной проработке смыслов, опоре на субъективный опыт и относительно низкой чувствительности к внешним сигналам партнера. Экстероцепты, напротив, чутко реагируют на внешние проявления, быстро улавливают изменения в поведении собеседника и ориентированы на активный информационный обмен. Сочетание этих ориентаций в диаде создает специфические паттерны взаимопонимания: совпадение локусов может приводить к синхронизации (оба ориентированы на внешнее или оба на внутреннее), тогда как их противоположность создает предпосылки для взаимного дополнения.

Полушарная дихотомия (конкретное/абстрактное) определяет предпочтительную форму (модус) познания (формат кодирования и передачи информации). Конкретные (правополушарные) партнеры оперируют образами, деталями, контекстом, что обеспечивает высокую чувствительность к невербальным сигналам и эмоциональному фону. Абстрактные (левополушарные) партнеры тяготеют к понятийным конструкциям, логике, категориальным схемам, что облегчает формализацию договоренностей и планирование. Эффективная коммуникация требует перевода сообщений из одного формата в другой, что при несовпадении приоритетов может быть затруднено и порождать феномены «непонимания».

Динамическая дихотомия (симпатическая/парасимпатическая регуляция) задает энергетический фон взаимодействия. Лица с преобладанием симпатической регуляции склонны к мобилизации, быстрому реагированию, высокой интенсивности контакта. Парасимпатики предпочитают размеренный темп, экономию ресурсов, длительное поддержание стабильных отношений. Взаимодействие партнеров с разными регуляторными профилями может приводить либо к взаимной балансировке (симпатик «разогревает» партнера, парасимпатик «охлаждает» излишнюю активность), либо к взаимному раздражению (один кажется партнеру слишком медлительным, другой – избыточно суетливым).

Векторная дихотомия (афферентность/эфферентность) определяет направленность активности на восприятие и анализ либо на действие и реализацию. Взаимодействие афферента и эфферента в совместной деятельности может быть высокоэффективным, поскольку один партнер специализируется на сборе и обработке информации, а другой – на принятии решений и их реализации. Сочетание двух афферентов создает избыточный крен в сторону анализа при возможном дефиците инициации действий; сочетание двух эфферентов, напротив, может порождать импульсивность и конкуренцию за лидерство при недостаточной проработке ситуации.

Существенным ограничением классической соционической теории отношений является ее статичность. Отношения рассматриваются как фиксированная характеристика пары, определяемая раз и навсегда заданными типами. Однако реальное взаимодействие динамично: одни и те же партнеры могут демонстрировать разные паттерны отношений в зависимости от ситуации, утомления, мотивации и множества других факторов.

Нейрофизиологический подход, реализованный в КПС-Б, позволяет преодолеть это ограничение, рассматривая интертипные отношения не как константу, а как динамический режим взаимодействия двух когнитивно-регуляторных систем. Природные специализации задают лишь исходные предпосылки, наиболее вероятные и энергетически оптимальные способы взаимодействия. Однако в реальной практике люди могут использовать различные компенсаторные стратегии, подстраиваясь друг под друга и под требования ситуации.

Это означает, что прогнозирование совместимости должно учитывать не только статические характеристики (типы), но и:

- когнитивно-регуляторный потенциал – способность человека гибко переключаться между режимами, задействовать вспомогательные подсистемы, компенсировать неоптимальные сочетания за счет осознанного контроля и волевых усилий;
- контекст деятельности – степень регламентации, наличие стресс-факторов, длительность взаимодействия;
- этап совместной деятельности – на разных этапах (поиск решения, реализация, анализ результатов) могут актуализироваться разные регуляторные приоритеты.

Такой подход сближает типологию с дифференциальной психофизиологией и открывает перспективы построения интегративных моделей, учитывающих как природные предпосылки, так и возможности их адаптивной модификации.

Представленное исследование носит теоретико-методологический характер, что определяет его основные ограничения. Во-первых, установленные соответствия между соционическими типами и специализациями КПС-Б базируются на качественном анализе описаний и структурных аналогий. Несмотря на содержательную обоснованность этих соответствий и их внутреннюю логику, они требуют эмпирической проверки с использованием инструментальных методов диагностики. Во-вторых, в работе не рассматривался вопрос об иерархической организации функций в соционическом типе и ее возможных нейрофизиологических коррелятах. КПС-Б на данном этапе развития описывает преимущественно приоритетные режимы, не учитывая их иерархию, что может быть существенно для более тонкой дифференциации типов. В-третьих, предложенная интерпретация интертипных отношений в терминах регуляторного взаимодействия носит гипотетический характер и требует разработки конкретных экспериментальных процедур для своей проверки.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются:

1.Разработка комплексных диагностических процедур, сочетающих соционические опросники с регистрацией психофизиологических показателей (вариабельность сердечного ритма, электроэнцефалографические корреляты межполушарной асимметрии, кожно-гальванические реакции) для выявления природных специализаций и их соотношения с феноменологическими профилями.

2.Построение полной матрицы соответствия между шестнадцатью специализациями КПС-Б и шестнадцатью соционическими типами с последующей эмпирической верификацией.

3.Экспериментальное изучение диад и малых групп, в котором сочетание типов варьируется, а показатели эффективности совместной деятельности сопоставляются с динамикой психофизиологических параметров. Это позволит эмпирически верифицировать гипотезы о том, какие сочетания являются оптимальными для различных видов деятельности.

4.Лонгитюдные исследования, отслеживающие динамику отношений в парах с известными типами на протяжении длительного времени. Это позволит понять, как природные предпосылки взаимодействуют с опытом совместной деятельности, приводя либо к углублению совместимости, либо к накоплению напряжения и конфликтов.

5.Разработка математических моделей интертипных отношений, в рамках которых сочетания регуляторных параметров могли бы быть представлены в виде динамических систем, описывающих устойчивые и неустойчивые режимы взаимодействия.

6.Переработка и уточнение соционических описаний типов с учетом их нейрофизиологической основы, что позволит устранить внутренние противоречия и повысить прогностическую силу модели.

Перспективы верификации теории интертипных отношений на базе КПС-Б

Одним из наиболее значимых и одновременно наиболее дискуссионных компонентов соционики выступает теория интертипных отношений. Описывая шестнадцать видов взаимодействия между носителями различных типов информационного метаболизма – от дуальных (наиболее комфортных) до конфликтных, – эта теория претендует на объяснение закономерностей межличностной совместимости, эффективности совместной деятельности и динамики межличностных отношений. Вместе с тем, именно этот раздел соционики вызывает наибольшую критику со стороны академического сообщества ввиду отсутствия четких механизмов, связывающих типологические характеристики с реальными процессами взаимодействия, неоперационализируемости базовых понятий и использования метафорической терминологии.

Установленное в настоящем исследовании соответствие между дихотомическими структурами соционики и КПС-Б открывает принципиально новые возможности для переосмысления и эмпирической верификации теории интертипных отношений. Если типы имеют под собой объективную нейрофизиологическую основу, то это позволяет перевести описания интертипных отношений из плоскости метафор в плоскость верифицируемых гипотез о балансе энергетических, информационных и регуляторных процессов.

В рамках КПС-Б индивидуальные различия описываются через четыре базовых параметра, каждый из которых имеет четкую нейрофизиологическую интерпретацию и может быть операционализирован для эмпирического исследования. Эти же параметры могут быть положены в основу анализа межличностного взаимодействия, поскольку каждый из них операционализируется через конкретные психофизиологические показатели и может быть зарегистрирован объективными методами.

С позиций КПС-Б каждый из шестнадцати типов отношений, выделяемых в соционике, может быть интерпретирован как определенное сочетание регуляторных параметров взаимодействующих индивидов. При этом речь идет не о простом суммировании или вычитании типологических характеристик, а о динамическом балансе, устанавливающемся в процессе совместной деятельности.

Дуальные отношения, описываемые в соционике как наиболее комфортные и гармоничные, характеризуются взаимным дополнением функций: слабые функции одного типа компенсируются сильными функциями другого. В терминах КПС-Б это соответствует оптимальному сочетанию когнитивно-регуляторных приоритетов, при котором обеспечивается наиболее полное и энергетически экономичное прохождение полного цикла деятельности.

Рассмотрим в качестве примера дуальную диаду «Жуков (СЛЭ) – Есенин (ИЭИ)». В терминах КПС-Б Жуков соответствует специализации «Искатель-Сангвиник» (экстероцепт, конкретный/правополушарный, эфферент с симпатической регуляцией), а Есенин – «Аналитик-Меланхолик» (экстероцепт, абстрактный/левополушарный, афферент с парасимпатической регуляцией). Их взаимодействие обеспечивает:

- по векторной дихотомии: афферент (анализ) + эфферент (действие) – эффективное разделение функций восприятия и реализации;
- по локусной дихотомии: оба экстероцепты – сходная направленность на внешние сигналы, что обеспечивает единство информационного пространства;
- по полушарной дихотомии: правополушарный + левополушарный – возможность перевода информации из образного формата в понятийный и обратно, полнота представления;
- по динамической дихотомии: различие в регуляции создает дополнительные модальности внутри дуальных отношений.

Отношения активации, описываемые в соционике как стимулирующие, но не дающие полного комфорта, могут соответствовать сочетанию сходных полюсов векторной дихотомии при различиях в локусной или полушарной ориентации. Партнеры «разогревают» друг друга, активизируют, но не обеспечивают взаимной регуляторной балансировки. В терминах КПС-Б это может быть сочетание двух эфферентов (оба ориентированы на действие) или двух афферентов (оба ориентированы на анализ). В первом случае диада склонна к гиперактивности, конкуренции и возможным конфликтам за лидерство, но при этом способна к быстрой реализации решений. Во втором случае диада склонна к углубленному анализу, но может испытывать трудности с переходом к действию.

Конфликтные отношения, наиболее трудные для совместимости, вероятно, соответствуют сочетанию противоположных полюсов по большинству когнитивно-регуляторных параметров. Однако, как показывает практика, даже конфликтные типы могут успешно взаимодействовать в условиях жесткой регламентации деятельности и четкого разделения функций. Это указывает на то, что интертипные отношения не являются фатально предопределенными, а представляют собой спектр возможностей, реализация которых зависит от контекста и условий совместной деятельности.

Зеркальные отношения, деловые отношения, отношения суперэго и другие типы также могут быть проанализированы через сочетание регуляторных параметров, что позволяет не только объяснить их феноменологию, но и предсказать динамику взаимодействия в различных контекстах.

Ключевым преимуществом нейрофизиологического подхода к интертипным отношениям является принципиальная возможность эмпирической проверки выдвигаемых гипотез с использованием объективных психофизиологических методов:

- вариабельность сердечного ритма (ВСР) – индикатор вегетативного баланса, отражающий соотношение симпатической и парасимпатической регуляции;

- электроэнцефалография (ЭЭГ) – позволяет исследовать межполушарную асимметрию и синхронизацию когнитивных процессов;

- кожно-гальваническая реакция (КГР) – индикатор эмоциональной стоимости взаимодействия.

Наряду с психофизиологическими методами, необходима регистрация поведенческих показателей, характеризующих успешность совместной деятельности:

- продуктивность (количество и качество выполненных заданий, время выполнения, количество ошибок);

- согласованность действий (латентность реакций на действия партнера, синхронность, предсказуемость);

- коммуникативные паттерны (частота и характер вербальных и невербальных контактов, распределение инициативы);

- субъективные оценки комфортности взаимодействия, удовлетворенности, уровня конфликтности (по данным самоотчетов и стандартизированных опросников).

На основе регуляторного подхода могут быть сформулированы следующие гипотезы, подлежащие эмпирической проверке:

- Гипотеза 1 (о вегетативном балансе). В диадах, соответствующих дуальным отношениям по соционической классификации, наблюдается более высокая синхронизация вегетативных ритмов (показателей ВСР) по сравнению с диадами конфликтных типов. Дуальные отношения характеризуются меньшей энергетической стоимостью взаимодействия, что проявляется в более низких показателях напряжения регуляторных систем.

- Гипотеза 2 (о межполушарном взаимодействии). В диадах с противоположными полюсами полушарной дихотомии (правополушарный + левополушарный) при выполнении задач, требующих перевода информации из одного формата в другой, наблюдается более высокая эффективность и более выраженная активация соответствующих корковых зон по сравнению с диадами, где полюса совпадают.

- Гипотеза 3 (о векторной совместимости). Для задач, требующих быстрого перехода от анализа к действию, оптимальными являются диады с противоположными полюсами векторной дихотомии (афферент + эфферент). Для задач, требующих длительного анализа без немедленной реализации, более эффективны диады с совпадающими афферентными полюсами.

- Гипотеза 4 (о динамической совместимости). В стрессовых условиях и при длительных нагрузках диады с противоположными полюсами динамической дихотомии (симпатик + парасимпатик) демонстрируют большую устойчивость и меньший прирост показателей напряжения, чем диады с совпадающими полюсами.

- Гипотеза 5 (о компенсаторных возможностях). Способность к компенсации неоптимальных регуляторных сочетаний связана с индивидуальным регуляторным потенциалом, который может быть оценен по показателям вариабельности сердечного ритма в покое и в условиях нагрузки.

Введение понятия регуляторного потенциала позволяет перейти от статической модели к динамической, учитывающей способность человека гибко переключаться между режимами и компенсировать неоптимальные сочетания.

Разработка нейрофизиологически обоснованной теории открывает перспективы для практических приложений в управлении персоналом, образовании, спортивной психологии и семейном консультировании.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Во-первых, установлено устойчивое структурное соответствие между дихотомиями соционики и КПС-Б. Локусная дихотомия «интероцепция/экстероцепция» соотносится с соционической оппозицией «рациональность/иррациональность». Полушарная дихотомия «конкретное/абстрактное» коррелирует с осью «экстраверсия/интроверсия». Векторная дихотомия «афферентность/эфферентность» интегрирует в себе обе функции суждения и обе функции восприятия соционики.

Во-вторых, выявлены концептуальные различия между моделями, связанные с отсутствием в соционике аналога динамической дихотомии и неразличением природных и искусственных специализаций. Эти различия объясняют феномены нестабильности типирования и контекстной изменчивости поведенческих проявлений.

В-третьих, показана принципиальная возможность построения матрицы соответствия между шестнадцатью специализациями КПС-Б и шестнадцатью соционическими типами на основе установленных дихотомических корреляций.

В-четвертых, обоснована перспектива эмпирической верификации теории интертипных отношений с использованием объективных психофизиологических методов. Предложена программа такой верификации, включающая конкретные методы, показатели и проверяемые гипотезы.

Теоретическая значимость работы заключается в обосновании возможности перехода от феноменологического описания типов к их нейрофизиологической интерпретации. Практическая значимость связана с перспективами разработки объективных методов диагностики и прогнозирования совместимости.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на эмпирическую проверку выдвинутых гипотез, построение полной типологической матрицы и разработку практических приложений нейрофизиологически обоснованной теории интертипных отношений.

Источники:

1. Юнг К.Г. Психологические типы. М.: Академический Проект, 2020. 538 с.
2. Майерс И., Майерс П. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар. М.: Издательство: «Бизнес Психологи», 2010. 320 с.
3. Аугустинавичюте А. О дуальной природе человека. Киев: Издательство Международного института соционики, 1992. 40 с.

4. Шмелев А.Г. Уже не соционика, но еще не дифференциальная психология // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2010. № 27 (203). С. 104-108.
5. Ишков А.Д. Соционика и классификация природных специализаций: сравнительный анализ структурных моделей // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 4. Т. 5. С. 4-22.
6. Ishkov A. Bimodal classification of natural specializations as a neurophysiological basis of dichotomous typologies: A comparative analysis with MBTI // Edelweiss Applied Science and Technology. 2026. Т. 10, № 2. С. 713-729.
7. Игнатьев В.А. Соционика – псевдонаука в облике новейшей отрасли психологии // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2013. № 2 (39). С. 37-50.
8. Богомаз С.А. Билатеральная модель структуры психики: специальность 19.00.01 «Общая психология, психология личности, история психологии»: диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук. Томск, 1999. 297 с.
9. Колб Д. Теория экспериментального обучения и практика развития // Педагогика и психология образования. 2015. № 3. С. 45-62.
10. Айзенк Г.Ю. Структура личности. СПб.: Ювента, 1999. 464 с.

И.Д. Киреенков – аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, kireenkovivan@mail.ru,

I.D. Kireenkov – postgraduate student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia;

Н.С. Вершинин – обучающийся, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, nvershinin27@gmail.com,

N.S. Vershinin – student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia.

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФИТНЕС-СЕКТОРЕ
DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE FITNESS SECTOR

Аннотация. Основной целью данного исследования является комплексный анализ актуальных процессов цифровой трансформации в фитнес-индустрии и последующее выявление наиболее эффективных управленческих решений, основанных на стратегическом внедрении автоматизации, CRM-систем и специализированных онлайн-фитнес-платформ. Исследование основано на сравнительном анализе современных гибридных бизнес-моделей автономных клубов, популярных цифровых сервисов и перспективных подписочных тренировочных продуктов. В работе детально рассматриваются ключевые стратегические направления развития всей индустрии: заметный переход от традиционных фитнес-клубов к автономным и гибким моделям, активное и повсеместное использование мобильных приложений для глубокой персонализации тренировочного опыта и интеграция элементов геймификации в тренировочный процесс. В итоге, сделан вывод, что грамотное внедрение цифровых инноваций оказывает существенное положительное влияние как на организацию тренировочного процесса, так и на экономическую эффективность спортивных организаций, а также на формирование принципиально новых, устойчивых моделей долгосрочного взаимодействия с клиентами.

Abstract. The main purpose of this research is a comprehensive analysis of current digital transformation processes in the fitness industry and the subsequent identification of the most effective management solutions based on the strategic implementation of automation, CRM systems and specialized online fitness platforms. The study is based on a comparative analysis of modern hybrid business models of autonomous clubs, popular digital services and promising subscription training products. The paper examines in detail the key strategic directions for the development of the entire industry: a noticeable transition from traditional fitness clubs to autonomous and flexible models, the active and widespread use of mobile applications for deep personalization of the training experience and the integration of gamification elements into the training process. As a result, it is concluded that the competent introduction of digital innovations has a significant positive impact on both the organization of the training process and the economic efficiency of sports organizations, as well as on the formation of fundamentally new, sustainable models of long-term interaction with clients.

Ключевые слова: цифровая трансформация, инновационные технологии, фитнес индустрия, фитнес-клубы.

Keywords: digital transformation, innovative technologies, fitness industry, fitness clubs.

Введение

В последние годы развитие физической культуры и спорта в России всё более тесно связано с процессами цифровой трансформации. Если ранее цифровизация рассматривалась преимущественно в экономическом и государственном управлении, то с 2019 года, в рамках национального проекта «Цифровая экономика», цифровые технологии стали внедряться в социальные сферы, включая здравоохранение, образование и спорт [1]. Переход к новой стратегии на 2024-2030 годы, утверждённой Правительством Российской Федерации, закрепил необходимость создания цифровой инфраструктуры в отрасли физической культуры и массового спорта, акцентировав внимание на онлайн-сервисах, системах мониторинга и персонализированных приложениях для населения [2].

Цифровизация спорта сегодня рассматривается не только как инструмент повышения эффективности управления, но и как механизм формирования новых моделей участия граждан в физической активности. Государство поддерживает внедрение технологий искусственного интеллекта, дистанционного тренинга и аналитических платформ, которые позволяют вовлекать в спорт различные категории населения – от профессиональных атлетов до пользователей домашних фитнес-приложений. Это указывает на то, что цифровые инновации становятся не временным трендом, а стратегическим направлением развития отрасли.

Только в 2024 году из федерального бюджета России на создание умных спортивных площадок с интернет-доступом, электронными сервисами и индивидуальными программами тренировок было выделено около 2,8 млрд рублей. В стратегических документах отдельно указывается: развитие единой цифровой среды для спорта и массовой физической активности, внедрение электронных паспортов спортсмена, интеграция ИИ для помощи тренерам и мониторинга населения, а также массовое вовлечение граждан через мобильные приложения и цифровые платформы [15].

Особое значение цифровые технологии приобрели в сфере фитнес-индустрии – одном из наиболее коммерчески активных сегментов спортивного рынка. Изменение потребительского поведения, рост интереса к индивидуальным тренировкам и появление новых форматов – автономных студий, онлайн-программ, фитнес-подписок – потребовали переосмысления традиционных бизнес-моделей. Современный фитнес выходит за пределы

клуба и становится сервисом, доступным через мобильные приложения, стриминговые платформы и персональные CRM-системы, заменяющие администратора и тренера.

Таким образом, развитие цифровой инфраструктуры в фитнес-индустрии отражает не только коммерческую конкуренцию, но и общегосударственные приоритеты, направленные на повышение физической активности населения. Трансформация рынка происходит по двум ключевым направлениям: во-первых, через внедрение CRM-систем и автоматизации управления клиентами; во-вторых, через распространение онлайн-тренировок, подписочных сервисов и виртуальных тренерских платформ. Изучение этих процессов позволяет оценить, как формируется новая цифровая экосистема спорта и как изменяется взаимодействие между пользователем и фитнес-сервисом в условиях постпандемийной экономики.

Основная часть

Цифровая трансформация фитнес-индустрии в России и за рубежом проявляется в нескольких взаимосвязанных направлениях, ключевыми из которых стали новые форматы клубов, внедрение CRM-систем и развитие онлайн-фитнеса. Рост популярности онлайн-фитнеса и автономных залов демонстрирует высокий интерес потребителей к гибким, экономичным и доступным решениям. По итогам 2024 года суммарная выручка 25 крупнейших компаний в сфере онлайн-фитнеса составила ₽4,7 млрд, что на 35% выше показателя 2023-го (₽3,5 млрд) [10]. В 2025 году тренд продолжается: за первое полугодие оборот категории превысил показатели прошлого года на 19% [12], что подтверждает экономическую значимость цифровых решений в отрасли.

В 2020 году сеть фитнес-клубов XFIT провела исследование и заметила, что запросы клиентов изменились: всё больше пользователей предпочитает тренироваться самостоятельно, минимизируя контакт с персоналом и ограничивая выезды за пределы района [8]. В ответ на эти изменения в 2021 году появились первые в России небольшие автоматизированные студии без персонала – XFIT Point.

Все функции сотрудников клуба были переведены в онлайн через мобильное приложение: клиенты могут приобретать абонементы, оформлять дополнительные услуги, изучать работу тренажеров и проходить групповые тренировки по заранее записанным видеопрограммам. В самом клубе практически отсутствует персонал – работают только сотрудники клининга, а тренеры приходят исключительно по договоренности с клиентами. Контроль работы студий осуществляется удаленным администратором, а обслуживание техники – сотрудниками на аутсорсе, работающими по сдельной оплате. Такой подход позволяет существенно снизить затраты на персонал, сохранив гибкость и доступность услуг для клиентов.

Это доказывают цифры: по состоянию на 2025 год, средняя ежемесячная выручка одного клуба XFIT Point превышает 1 миллион рублей, а чистая прибыль составляет от 300 000 до 500 000 рублей – показатели зависят от локации, площади студии и выбранной бизнес-модели [14].

Одним из факторов, стимулирующих спрос на автономные и компактные фитнес-решения, является феномен «gymtimidation» – тревожность и нервозность при посещении тренажёрных залов. Международные исследования показывают, что каждая четвертая жительница Великобритании хотя бы раз сталкивалась с этим ощущением, а каждый второй американец испытывал аналогичные трудности при посещении спортзала [7].

В ответ на такой спрос в 2023 году в Великобритании появились фитнес-контейнеры PT Pods, предназначенные для занятий самостоятельно или в небольшой компании. Каждый POD оснащён гантелями, тренажёрами и телевизором с виртуальным тренером; пользователи могут выбирать различные классы упражнений и следовать им, а доступ к POD осуществляется по предварительной записи, что полностью исключает необходимость постоянного присутствия персонала [4].

Расширение цифровизации в фитнес-сфере обусловлено изменением потребительского поведения: значительная часть клиентов всё чаще предпочитает тренироваться самостоятельно, без необходимости общения с персоналом и привязки к конкретному месту. Пандемия COVID-19 дополнительно ускорила этот процесс, сделав онлайн-запись, бесконтактную оплату, дистанционные тренировки и мобильное взаимодействие с клубом не просто опцией, а условием выживания бизнеса [9]. Кроме того, цифровые решения позволяют существенно снизить издержки, отказаться от крупных административных штатов и автоматизировать ключевые бизнес-процессы, что особенно актуально для студий нового формата, работающих при минимальном количестве сотрудников.

В этом контексте CRM (Customer Relationship Management) в фитнес-индустрии перестала быть только системой учёта клиентов. Сегодня это многофункциональная экосистема, объединяющая управление абонементами, контроль посещаемости, интеграцию с мобильными приложениями, аналитику поведения аудитории и инструменты удержания [6]. Такие системы формируют «цифровой фундамент» клуба, позволяя заменить традиционного администратора виртуальными интерфейсами, а роль персонального тренера – встроенными рекомендациями и онлайн-программами.

На российском рынке сформировался сегмент специализированных CRM-платформ, адаптированных под нужды фитнес-бизнеса. Эти системы обеспечивают полный цикл автоматизации процессов – от покупки абонементов и онлайн-записи на занятия до отправки уведомлений о тренировках и организации персонализированных программ. Они позволяют малому и среднему бизнесу вести клиентскую базу, публиковать тренировочные планы, сегментировать аудиторию и интегрироваться с цифровыми коммуникационными каналами. Кроме того, современные платформы включают инструменты мотивации пользователей: игровые механики, челленджи, рейтинги и виртуальные награды, стимулирующие регулярность занятий и вовлечённость аудитории.

Международный рынок демонстрирует схожие тенденции. Цифровые экосистемы позволяют пользователю не только записываться на тренировку, но и получать индивидуальный план занятий, синхронизировать

данные с носимыми устройствами и участвовать в онлайн-соревнованиях. Такие платформы дают возможность тренерам дистанционно отслеживать прогресс клиентов, корректировать программы через облачные решения, а также формировать цифровое сообщество вокруг тренировочного процесса. В совокупности это создаёт непрерывный и персонализированный клиентский опыт, который полностью заменяет необходимость физического присутствия тренера в зале.

Функциональные возможности современных CRM-систем определяют новую структуру клиентского опыта. Автоматизация оплаты и абонементов исключает необходимость в администраторах, позволяя пользователям самостоятельно управлять всеми услугами через мобильное приложение. Системы контроля посещений и напоминаний поддерживают регулярность тренировок, а интеграция с носимыми устройствами – фитнес-браслетами, часами и сенсорами – обеспечивает персонализацию без участия тренера. Геймификационные механизмы, такие как рейтинги, челленджи и виртуальные награды, повышают мотивацию и компенсируют отсутствие социальной атмосферы традиционного клуба. Согласно исследованию РБК Тренды, геймификация значительно увеличивает вовлечённость и помогает доводить задачи до финала, что особенно актуально для формирования привычки к регулярным тренировкам в онлайн-фитнесе [5].

С экономической точки зрения внедрение CRM и цифровых платформ позволяет фитнес-бизнесу оптимизировать расходы и повысить удержание аудитории [3]. Автоматизация процессов снижает потребность в административном персонале, а аналитика поведения клиентов увеличивает LTV и конверсию в повторные покупки.

Формирующийся цифровой ландшафт фитнес-индустрии предполагает дальнейшее развитие в направлении искусственного интеллекта, персонализированных алгоритмов тренировок, интеграции с биометрическими сенсорами и виртуальными тренерами. Эти технологии становятся основой для перехода от CRM-систем к полноценным онлайн-фитнес-платформам, где пользователь получает не просто услугу, а непрерывный сопровождаемый тренировочный опыт, независимый от географии и формата клуба.

Таким образом, CRM-системы стали фундаментом цифровой трансформации фитнес-индустрии, решая задачи управления и удержания клиентов в рамках офлайн-структур. Следующий этап эволюции – создание полностью автономной экосистемы тренировок, в которой пользователь получает не только доступ к управлению услугами клуба, но и к самой тренировочной программе в цифровом формате. Это приводит к формированию нового сегмента – онлайн-фитнеса, основанного на мобильных приложениях, стриминговых платформах, подписочных сервисах и виртуальных тренерах.

Если CRM-системы заменяют администратора и менеджера по продажам, то онлайн-фитнес берет на себя функции тренера и тренировочного зала, предлагая полностью цифровую альтернативу традиционным посещениям. Пользователь больше не ограничен физическим пространством фитнес-центра и получает возможность взаимодействовать с платформой через смартфон, планшет, ноутбук или Smart TV. В этом переходе – от цифрового управления офлайн-клубом к предоставлению автономного тренировочного опыта – заложена ключевая точка роста современной индустрии.

Расширение рынка онлайн-фитнеса стало закономерной реакцией на изменение потребительских предпочтений: пользователи ищут гибкость, мобильность, персонализированные решения и возможность тренироваться в удобное время и в комфортной обстановке. Цифровые платформы предлагают широкий спектр возможностей: от индивидуальных тренировочных планов и видеокурсов до интеграции с носимыми устройствами и прогресс-трекерами, которые автоматически фиксируют физическую активность и предоставляют рекомендации по корректировке нагрузки. Эти решения не просто повторяют функции тренера – они используют алгоритмы искусственного интеллекта для адаптации программ под уровень подготовки, цели пользователя, состояние здоровья и личные предпочтения.

В 2025 году в России мобильные фитнес-приложения стабильно входят в десятку самых востребованных категорий по количеству загрузок и частоте регулярного использования: по оценкам МТС и Эвотор, каждый третий россиянин устанавливает такие приложения [11].

Важным элементом современного онлайн-фитнеса становится геймификация и социальная интеграция. Пользователи могут участвовать в челленджах, соревноваться с друзьями, получать виртуальные награды и рейтинги, что стимулирует регулярность занятий и повышает мотивацию. Социальные элементы создают комьюнити вокруг цифровой платформы, формируя чувство вовлечённости и поддерживая привычку к регулярным тренировкам даже без физического присутствия тренера. Это подтверждают отраслевые обзоры: среди платформ, делающих ставку на сильное комьюнити, совместные программы и групповые челленджи, уровень удержания пользователей превышает 75% [13].

Цифровые подписки и стриминговые фитнес-сервисы позволяют пользователям получить доступ к неограниченному количеству тренировок, как в прямом эфире, так и по требованию. Форматы подписки могут включать ежедневные тренировки, тематические курсы (например, йога, кардио, силовые программы), программы для начинающих и продвинутых, а также дополнительные сервисы: нутриционные рекомендации, медитации и восстановительные практики. Всё это создаёт комплексный, интегрированный подход к фитнесу, превращая тренировку в полноценный lifestyle-продукт, а не просто посещение спортивного зала.

Таким образом, цифровизация фитнес-услуг выходит за рамки автоматизации и становится самостоятельным продуктом. Если ранее клуб продавал абонемент на посещение зала, то теперь он конкурирует с платформами, которые продают тренировочный опыт – персонализированный, интерактивный и доступный 24/7. Это меняет экономическую модель индустрии: фитнес перестаёт быть локальным бизнесом и становится

масштабируемым цифровым сервисом с неограниченной аудиторией.

Заключение

В данном исследовании был проведён анализ современного состояния фитнес-индустрии в России в условиях цифровой трансформации, а также рассмотрены новые форматы работы клубов, внедрение CRM-систем и развитие онлайн-фитнеса. Работа показала, что интеграция цифровых решений позволяет спортивным организациям повысить эффективность управления, оптимизировать бизнес-процессы и предложить пользователям более гибкие, персонализированные и доступные услуги. Применение автоматизированных студий, мобильных приложений и платформ с элементами геймификации способствует росту вовлечённости клиентов и формированию лояльного комьюнити, снижая при этом затраты на персонал и повышая экономическую устойчивость предприятий.

Исследование также показало, что цифровизация фитнес-сектора открывает новые возможности для расширения аудитории и масштабирования бизнеса. Онлайн-фитнес и подписочные платформы позволяют предоставлять тренировочный опыт без привязки к физическому пространству, сочетая персонализированные программы, видеокурсы и интеграцию с носимыми устройствами. Это формирует новую экономическую модель отрасли, где основной продукт – не посещение зала, а комплексный цифровой тренировочный опыт, доступный пользователю 24/7.

Вместе с тем, внедрение цифровых технологий требует грамотного управления и стратегического планирования. Для успешной трансформации бизнеса необходимо адаптировать внутренние процессы, обучать персонал работе с новыми инструментами и поддерживать высокий уровень качества цифрового взаимодействия с клиентами. Отдельное внимание следует уделять вопросам персонализации, мотивации пользователей и социального вовлечения, поскольку именно эти факторы определяют успешность цифровых фитнес-платформ.

Применение цифровых решений и онлайн-фитнеса может стать основой для дальнейшего развития отрасли в России и повышения её конкурентоспособности на международном уровне. Это требует системного подхода к построению экосистемы услуг, где традиционные клубы интегрируются с цифровыми платформами, а CRM и аналитические инструменты обеспечивают непрерывный мониторинг и адаптацию программ под потребности пользователей. Такие меры способствуют созданию устойчивого и масштабируемого бизнеса, снижению зависимости от физических помещений и административного персонала, а также повышению качества предоставляемых услуг.

В будущем дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на разработке комплексных стратегий цифровой трансформации для различных типов фитнес-организаций, включая малые студии, крупные сети и онлайн-платформы. Важно изучать влияние новых технологий, алгоритмов искусственного интеллекта и интеграции с носимыми устройствами на мотивацию и результаты пользователей, а также оценивать экономическую эффективность внедряемых решений. Российская фитнес-индустрия обладает высоким потенциалом для роста в цифровом направлении, и его реализация требует скоординированных усилий бизнеса, государства и независимых экспертов.

Источники:

1. Приказ Минспорта России от 25 ноября 2019 года № 971 «Об утверждении концепции цифровизации государственной системы подготовки и управления в сфере физической культуры и спорта министерства спорта российской федерации на период 2019-2024 гг.» // Consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=617284.
2. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» // Consultant.ru [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/66040.html.
3. Беликова Е.В., Перфильева И.В. CRM-Системы для фитнес-индустрии: анализ функциональности, удобства использования и проблем внедрения // Экономика и управление в спорте. 2025. Т. 5, № 2. С. 45–58.
4. В Лондоне набирают популярность фитнес-клубы в контейнерах // Chudo.tech [Электронный ресурс]. URL: https://chudo.tech/2024/09/12/v-londone-nabirayut-populyarnost-fitnes-kluby-v-kontejnerah/.
5. Геймификация: как игровой подход помогает в обучении и бизнесе // РБК Тренды [Электронный ресурс]. URL: https://trends.rbc.ru/trends/education/605c6f2f9a79473a61646994
6. Иванова И.А., Итяйкина А.С. Моделирование оценки систем управления взаимоотношениями с клиентами организации // Экономический анализ: теория и практика. 2018. № 7. С. 1367–1378. DOI: 10.24891/ea.17.7.1367.
7. Как не стесняться ходить в спортзал: советы для преодоления страха // Hitfitness.club [Электронный ресурс]. URL: https://hitfitness.club/stati/kak-ne-stesnyatsya-khodit-v-sportzal/.
8. Как XFIT открыл фитнес-студии без персонала и привлек аудиторию, которой надоели агрессивные продажи // Mindbox.ru [Электронный ресурс]. URL: https://mindbox.ru/journal/experts/xfit-point/.
9. Макаров И.В. Статистические компании как инструмент менеджмента в современном спорте // Научный руководитель. 2018. № 6. С. 95-101.
10. Онлайн-фитнес показывает бурный рост // S-bc.ru [Электронный ресурс]. URL: https://www.s-bc.ru/articles/online-fitness-2024.
11. Россияне в начале 2025 года стали чаще заниматься спортом // Tass.ru [Электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/obschestvo/23519627.
12. Россияне стали больше тратить на онлайн-фитнес и спорттовары // Secrets.tbank.ru [Электронный ресурс]. URL: https://secrets.tbank.ru/novosti/traty-rossiyan-na-fitnes/.
13. Тренды фитнес индустрии и прогноз на 2025 год // Fitclub.ru [Электронный ресурс]. URL: https://fitclub.ru/blog/detail/trendy-fitnes-industrii-i-prognoz-na-2025-god/.
14. Франшиза XFIT Point – фитнес-клуб без персонала // Businessmens.ru [Электронный ресурс]. URL: https://businessmens.ru/franchise/xfit-2730.
15. Цифровизация спорта // Tadviser.ru [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_спорта.

Н.С. Кобзев – аспирант, Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова – филиала Национального исследовательского Томского государственного университета, Ярославль, Россия, nikitos.kobzev@ya.ru,

N.S. Kobzev – postgraduate student, N.P. Pastukhov state academy of industrial management, a branch of the National research tomsk state university, Yaroslavl, Russia.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ КОМПАНИИ
MARKETING TECHNOLOGIES AND TOOLS FOR MANAGING THE COMPANY'S INTANGIBLE ASSETS

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики и роста доли нематериальных активов (НМА) в совокупной стоимости предприятий возрастает стратегическая значимость их системного управления. В статье рассматриваются ключевые маркетинговые технологии и инструменты, применяемые российскими компаниями для формирования, оценки и развития НМА. Анализируются такие технологии, как Big Data-аналитика поведения клиентов, искусственный интеллект и машинное обучение, контент-маркетинг и ESG-коммуникации, а также практические инструменты – оценка стоимости бренда, репутационный мониторинг, программы лояльности и управление корпоративной культурой. Приводятся данные о структуре и динамике НМА по отраслям российской экономики за 2023-2024 гг., а также примеры внедрения технологий ведущими организациями. Делается вывод о необходимости синергетического сочетания технологических решений и управленческих инструментов для обеспечения устойчивого роста стоимости НМА и формирования долгосрочного конкурентного преимущества.

Absrtract. In the context of the digital transformation of the economy and the growing share of intangible assets (IA) in the total value of enterprises, the strategic importance of their system management is increasing. The article examines the key marketing technologies and tools used by Russian companies for the formation, evaluation and development of IA. Technologies such as Big Data analytics of customer behavior, artificial intelligence and machine learning, content marketing and ESG communications, as well as practical tools such as brand value assessment, reputation monitoring, loyalty programs and corporate culture management are analyzed. The data on the structure and dynamics of IA by sectors of the Russian economy for 2023-2024, as well as examples of technology implementation by leading organizations, are presented. The conclusion is made about the need for a synergistic combination of technological solutions and management tools to ensure a steady increase in the cost of IA and the formation of a long-term competitive advantage.

Ключевые слова: нематериальные активы, маркетинговые технологии, управление брендом, репутационный капитал, Big Data, искусственный интеллект, ESG-коммуникации, программы лояльности, корпоративная культура.

Keywords: intangible assets, marketing technologies, brand management, reputation capital, Big Data, artificial intelligence, ESG communications, loyalty programs, corporate culture.

Введение

В современной экономике знаний нематериальные активы всё чаще становятся ключевым источником устойчивости и конкурентоспособности компаний. В России, несмотря на определённое отставание в методологическом аппарате оценки и управления НМА, наблюдается устойчивый тренд на их осознанное использование в рамках стратегического планирования. Особенно актуальным становится вопрос системного применения маркетинговых технологий и инструментов, направленных на целенаправленное формирование и развитие таких компонентов НМА, как клиентский, репутационный, интеллектуальный и социальный капитал.

Несмотря на определённое отставание российской практики в области методологического обеспечения оценки и управления нематериальными активами (НМА), в настоящее время наблюдается устойчивая тенденция к их целенаправленному включению в процессы стратегического планирования. Данная трансформация обусловлена ростом роли НМА как ключевого источника формирования стоимости современных организаций в условиях цифровой экономики.

По состоянию на 2024 год структура распределения НМА по отраслям экономики Российской Федерации характеризуется выраженной концентрацией. Лидирующее положение занимает сектор «информация и связь», совокупный объём НМА в котором составил 1,1 млрд руб., что эквивалентно 31% от общего объёма по стране. На втором месте расположились обрабатывающие производства с показателем 0,7 млрд руб. (20% от совокупного объёма), на третьем – добывающая промышленность с 0,4 млрд руб. (10%). Пять ведущих отраслей, включая торговлю и научно-техническую деятельность, аккумулируют до 75% всех зарегистрированных НМА, что свидетельствует о высокой степени концентрации нематериальных ресурсов в ограниченном числе экономических секторов [8].

Маркетинг выполняет функцию ключевого механизма формирования и регулирования внешних компонентов НМА. Однако эффективное управление данными активами требует не эпизодического использования отдельных тактик, а системного применения маркетинговых технологий и инструментов. Под маркетинговыми технологиями в рамках настоящего исследования понимаются комплексные методологические подходы, алгоритмические решения, цифровые платформы и стандартизированные процедуры, обеспечивающие целенаправленное формирование, мониторинг и развитие НМА.

Одной из наиболее значимых технологий является Big Data-аналитика клиентского поведения, представляющая собой процесс сбора, интеграции и анализа массивов структурированных и неструктурированных данных, получаемых из CRM-систем, мобильных приложений, веб-сайтов, социальных сетей, точек продаж и иных цифровых каналов взаимодействия. Российский рынок big data в 2024 г. превысил 300 млрд руб. при среднегодовом темпе роста 21% [6]. Более 50% организаций в финансовом секторе, телекоммуникациях и IT уже применяют данные технологии. Big data позволяет формировать клиентский капитал за счёт персонализации коммерческих предложений, прогнозирования оттока потребителей, повышения пожизненной ценности клиента (LTV) и сегментации аудитории на основе поведенческих паттернов. Внедрение аналитических решений напрямую коррелирует с ростом рентабельности маркетинговых инвестиций, расширением клиентской базы и повышением уровня удовлетворённости потребителей [7].

Финансовый сектор Российской Федерации демонстрирует активное внедрение методологий анализа

больших данных (Big Data) с целью снижения кредитных рисков, обусловленных возможным невозвратом заёмных средств, а также повышения эффективности систем противодействия мошенническим транзакциям. Согласно прогнозным оценкам, в 2025 году кредитные организации страны планируют широкомасштабное применение алгоритмов машинного обучения, что позволит повысить точность оценки платёжеспособности заёмщиков на 30% по сравнению с традиционными скоринговыми моделями.

Интеграция аналитических решений в маркетинговую практику способствует повышению рентабельности инвестиций в коммуникационные инициативы. Данный эффект напрямую коррелирует с расширением клиентской базы и ростом уровня удовлетворённости потребителей, обусловленным повышением качества и персонализированной релевантности предлагаемых продуктов и услуг. [5]

В современной деловой среде технологии искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения изначально ассоциировались преимущественно с автоматизацией рутинных операционных процессов, обработкой массивов структурированных и неструктурированных данных, а также реализацией взаимодействия с клиентами посредством интеллектуальных чат-ботов. Однако в последние годы всё большее внимание исследователей и практиков привлекает потенциал ИИ в области управления нематериальными активами (НМА), включая такие компоненты, как репутационный капитал, узнаваемость бренда, уровень доверия со стороны потребителей и степень лояльности целевой аудитории. Несмотря на то что указанные категории долгое время рассматривались как субъективные и трудно поддающиеся количественной оценке, современные алгоритмы машинного обучения, дополненные методами семантического и тонального анализа неструктурированных данных, демонстрируют высокую эффективность как в качественной, так и в количественной оценке этих активов.

Если несколько десятилетий назад оценка НМА преимущественно основывалась на качественных методах – таких как проведение фокус-групп, экспертные интервью и субъективные суждения руководства, – то сегодняшние цифровые технологии, опирающиеся на анализ больших данных и алгоритмы машинного обучения, обеспечивают переход к объективной, количественно измеримой и прогнозируемой модели управления нематериальными активами.

В настоящее время искусственный интеллект применяется для реализации следующих функций:

- репутационного мониторинга, заключающегося в непрерывном сканировании информационного поля с целью выявления ранних сигналов потенциальных репутационных угроз;

- интерактивной клиентской поддержки, осуществляемой с использованием генеративных языковых моделей, что позволяет не только снизить операционные издержки, но и сформировать у пользователей восприятие компании как технологически продвинутого игрока рынка;

- прогнозирования оттока клиентов, основанного на интеграции поведенческих данных, полученных из различных цифровых точек контакта (веб-сайты, мобильные приложения, социальные сети), что даёт возможность ИИ-моделям идентифицировать сегменты аудитории, демонстрирующие признаки снижения вовлечённости или интереса к продуктам бренда. [1]

Таким образом, искусственный интеллект трансформирует управление НМА из области интуитивных решений в сферу данных, обеспечивая основу для принятия стратегических управленческих решений на основе объективных метрик и прогностических моделей.

По итогам 2024 года объём российского рынка технологий искусственного интеллекта (ИИ) достиг 1,45 млрд долларов США, что на 38% превышает аналогичный показатель 2023 года. Прогноз на 2025 год предполагает дальнейшее расширение рынка до 2,1 млрд долларов США, что соответствует годовому темпу прироста в 45% [11].

Устойчивое развитие отрасли искусственного интеллекта в Российской Федерации обусловлено рядом ключевых факторов: последовательной государственной поддержкой, целенаправленным формированием кадрового потенциала в области data science и машинного обучения, а также созданием благоприятной инновационной экосистемы. Наибольший интерес со стороны инвесторов вызывают перспективные сегменты, такие как автономные ИИ-агенты и промышленный искусственный интеллект. При условии преодоления существующих технологических барьеров и дефицита высококвалифицированных специалистов Россия обладает реальными предпосылками для достижения качественно нового уровня конкурентоспособности в глобальной ИИ-индустрии.

Контент-маркетинг как маркетинговая технология выступает инструментом целенаправленного формирования интеллектуального капитала организации. Он представляет собой систематизированный процесс создания, кураторства и распространения экспертного, образовательного и развлекательного контента, ориентированного на укрепление авторитета компании в профессиональном сообществе и позиционирование её в качестве лидера мнений. В условиях высокой конкуренции и информационной насыщенности рынка информационное сопровождение деятельности организации становится стратегическим ресурсом, способствующим дифференциации бренда и укреплению его рыночных позиций [9].

Механизм воздействия контент-маркетинга на нематериальные активы реализуется через одновременное формирование интеллектуального капитала – за счёт демонстрации компетенций, экспертизы и инновационного потенциала, – и репутационного капитала – посредством повышения уровня доверия, восприятия надёжности и экспертной состоятельности бренда среди целевых аудиторий. Таким образом, контент-маркетинг выступает не только коммуникационным, но и стратегическим управленческим инструментом, напрямую влияющим на стоимость нематериальных активов компании.

Технологии ESG-коммуникаций представляют собой стратегический инструмент корпоративного

позиционирования, основанный на систематическом и прозрачном раскрытии инициатив в трёх ключевых измерениях: экологическом (Environmental), социальном (Social) и управленческом (Governance). Интеграция российской экономики в глобальные производственные, логистические и инвестиционные цепочки объективно обуславливает необходимость для отечественных предприятий адаптации к международным стандартам устойчивого развития, сформулированным в рамках ESG-повестки. Успешный выход на зарубежные рынки с собственной продукцией, привлечение капитала от международных финансовых институтов, а также обеспечение ликвидности и оборота ценных бумаг (акций, облигаций и иных финансовых инструментов) на ведущих мировых биржевых площадках становятся невозможными без демонстрации соответствия современным требованиям корпоративной ответственности, прозрачности отчётности и этической устойчивости бизнес-модели [3].

Реализация указанных стратегических задач требует от российских компаний комплексного учёта трансформационных трендов в глобальной деловой среде, среди которых ESG-повестка занимает одно из центральных мест. Активное внедрение ESG-практик способствует не только повышению инвестиционной привлекательности, но и целенаправленному формированию и укреплению нематериальных активов компании, включая репутационный и социальный капитал.

Организации, которым удалось сформировать устойчивую бизнес-модель, основанную на принципах этической ответственности, операционной прозрачности и социальной вовлечённости, демонстрируют повышенную устойчивость к внешним изменениям, включая кризисные явления и резкие изменения во внешнеэкономической политике. При этом следует подчеркнуть, что текущая фаза геополитической и макроэкономической турбулентности не является уникальной или временной аномалией; напротив, она отражает устойчивую тенденцию к высокой глобальной нестабильности. В этих условиях уже на этапе выхода из кризиса необходимо закладывать институциональные, коммуникационные и управленческие основы готовности к последующим вызовам, что делает ESG-стратегию не опциональным дополнением, а ядром долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития.

Под маркетинговыми инструментами управления НМА в рамках настоящего исследования понимаются совокупность конкретных методических средств, тактических подходов, количественных метрик и программных решений, предназначенных для практической реализации маркетинговых технологий. В условиях современной экономической конъюнктуры, характеризующейся высокой степенью конкурентной борьбы и динамичной трансформацией потребительских предпочтений, выделяют пять основных групп инструментов управления НМА, структура которых представлена на рисунке 1:



Рисунок 1 – Группы инструментов управления НМА *(Источник: составлено автором)*

Одним из ключевых направлений в системе управления НМА выступает их количественная оценка, позволяющая не только фиксировать текущую стоимость актива, но и обосновывать стратегические управленческие решения. В современной деловой практике широкое распространение получили стандартизированные методологии оценки стоимости НМА, которые интегрируют финансовый анализ с измерением восприятия бренда со стороны целевой аудитории.

В частности, среди наиболее применяемых подходов к оценке стоимости корпоративного бренда следует выделить методологию Brand Finance, основанную на «методе отчислений роялти» (royalty relief method). Суть данного подхода заключается в расчёте гипотетической ставки роялти, которая могла бы выплачиваться за право использования бренда, а также в прогнозировании будущих доходов, генерируемых брендом. Дополнительно методология Brand Finance использует данные из специализированной базы BrandAsset® Valuator, которая позволяет оценивать «силу бренда» по трём ключевым измерениям: брендовый капитал (воспринимаемая значимость и узнаваемость), вознаграждение (готовность потребителя платить премиум-цену) и эмоциональные образы (аффективная привязанность к бренду). Такой подход обеспечивает агностическую, то есть независимую от отраслевой принадлежности, оценку индивидуальности и рыночной устойчивости бренда [4].

Эмпирическим подтверждением эффективности данной методологии служит оценка бренда ПАО «Сбер» в 2025 году: согласно рейтингу Brand Finance, он занял 22-е место среди самых дорогих банковских брендов Европы, а его расчётная стоимость составила 4,8 млрд долларов США. Данный пример демонстрирует, как стандартизированные инструменты оценки НМА обеспечивают не только объективную метрику нематериального капитала, но и позволяют проводить международное сопоставление конкурентных позиций компаний [12].

Методология Kantar BrandZ представляет собой интегрированный подход к оценке стоимости бренда, сочетающий количественные показатели финансовой эффективности компании с результатами репрезентативных опросов потребителей. На основе этих данных формируется комплексный индекс силы бренда (Brand Power Index), отражающий как экономический, так и восприятийный аспекты нематериального актива. В отличие от методологии Brand Finance, ориентированной преимущественно на оценку брендовых портфелей или компаний-

владельцев, Kantar BrandZ позволяет проводить анализ отдельных, в том числе малоизвестных или региональных брендов, что расширяет её применимость в условиях диверсифицированной рыночной среды.

Другим значимым инструментом оперативного мониторинга восприятия бренда выступает YouGov BrandIndex – система ежедневного измерения репутационных метрик, основанная на панельных опросах потребителей. Методология YouGov BrandIndex оценивает шесть ключевых параметров: импульс покупки (purchase intent), воспринимаемое качество (quality), ценность предложения (value), уровень удовлетворённости (satisfaction), готовность к рекомендации (recommendation) и общую репутацию (reputation). Такой многомерный подход обеспечивает своевременное выявление репутационных рисков и позволяет корректировать коммуникационную стратегию в режиме реального времени.

Многолетнее применение указанных инструментов в практике российских компаний подтверждает их высокую практическую значимость. Они позволяют не только отслеживать динамику стоимости бренда в национальной и международной валюте, но и осуществлять сравнительный анализ конкурентных позиций на отечественном и глобальном рынках. Таким образом, стандартизированные маркетинговые инструменты оценки стоимости брендов выполняют двойную функцию: с одной стороны, они обеспечивают объективную, количественно измеримую метрику одного из ключевых компонентов нематериальных активов, с другой – служат аналитической основой для принятия стратегических управленческих решений в области брендинга, инвестиций и корпоративной коммуникации.

Современные маркетинговые инструменты репутационного мониторинга выполняют ключевую функцию в оценке и управлении таким компонентом нематериальных активов (НМА), как репутационный капитал. В отличие от традиционных финансовых метрик, характеризующихся высокой степенью формализации и стандартизации, репутация долгое время рассматривалась как субъективная и трудно поддающаяся количественному измерению категория. Однако развитие цифровых технологий, методов анализа неструктурированных данных, а также прогресс в области обработки машинного обучения позволили разработать стандартизированные подходы к её комплексной – как количественной, так и качественной – оценке, что обеспечивает основу для эффективного управленческого воздействия [10].

Среди наиболее востребованных на российском рынке решений выделяются платформы Brand Analytics и Medialogia, которые обеспечивают сбор и анализ информации из более чем 100 тысяч источников медиа- и социального контента в течение нескольких минут. Использование алгоритмов машинного обучения и семантического анализа позволяет автоматизировать мониторинг тональности публикаций, выявлять ключевые тематические кластеры, отслеживать динамику общественного мнения и оценивать охват коммуникаций, что делает данные инструменты незаменимыми в условиях высокой скорости информационных потоков.

Эмпирическая практика применения указанных решений в деятельности российских компаний подтверждает их высокую операционную и стратегическую ценность. Так, ПАО «РЖД» использует платформу Medialogia для непрерывного отслеживания общественного мнения, что обеспечивает возможность оперативного реагирования на негативные тренды и своевременной корректировки корпоративной коммуникационной политики. Образовательная платформа «Яндекс Практикум» интегрирует данные Brand Analytics в системы управления клиентским опытом, устанавливая прямую связь между репутационными метриками и показателями удовлетворённости пользователей.

Таким образом, инструменты репутационного мониторинга обеспечивают не только объективную оценку одного из наиболее значимых компонентов нематериальных активов, но и формируют аналитическую основу для проактивного управления репутационными рисками и обеспечения устойчивого роста рыночной стоимости компании. Вместе с тем следует подчеркнуть, что доверие к бренду формируется не столько за счёт маркетинговых коммуникаций, сколько как результат последовательной, этичной и ценностно согласованной корпоративной практики, интегрированной во все аспекты взаимодействия организации с внутренней и внешней средой [13].

Маркетинговые инструменты, ориентированные на измерение и стимулирование вовлечённости потребителей и их лояльности, представляют собой значимый элемент методологической системы оценки НМА. Это обусловлено тем, что клиентская лояльность и эмоциональная привязанность к бренду выступают ключевыми детерминантами формирования клиентского капитала – одного из центральных компонентов НМА.

Эмпирические данные свидетельствуют о высокой степени распространённости и эффективности данных инструментов: согласно результатам социологических исследований, 64% российских потребителей регулярно участвуют в программах лояльности, при этом 77% из них выражают удовлетворённость условиями участия. Особенно высокий уровень вовлечённости наблюдается среди молодёжной аудитории (18-24 года), где доля удовлетворённых участников достигает 87% [2].

Особую актуальность указанные инструменты приобретают в условиях цифровой экономики, где вовлечённость потребителя трансформируется из качественной характеристики в количественно измеримый и управляемый показатель. Например, UGC-кампании способствуют расширению охвата, повышению уровня вовлечённости в социальных сетях и генерации аутентичного социального контента, который усиливает доверие к бренду.

Корпоративная культура всё чаще рассматривается в качестве внутреннего компонента нематериальных активов (НМА) и становится объектом системного измерения и целенаправленного управленческого воздействия. Несмотря на её условно «неосязаемый» характер, современные методологические подходы позволяют количественно оценивать такие параметры, как уровень вовлечённости, лояльности и удовлетворённости персонала. Эти показатели напрямую коррелируют с репутацией работодателя, способностью удерживать ключевые

кадры и, в конечном счёте, влияют на стоимость бренда работодателя – одного из значимых элементов интеллектуального и социального капитала организации.

К числу основных инструментов управления корпоративной культурой как НМА относятся:

- индекс eNPS (employee Net Promoter Score), отражающий готовность сотрудников рекомендовать организацию как место работы;
- регулярные анонимные опросы, направленные на оценку уровня вовлечённости и удовлетворённости;
- анализ внутренних коммуникационных потоков с использованием методов обработки естественного языка;
- внутренние корпоративные медиа-платформы, такие как «Т-Журнал» (Тинькофф) или «СберУниверситет», выполняющие функции не только информационного, но и ценностного взаимодействия.

Данные инструменты обеспечивают не только фиксацию текущего состояния корпоративной культуры, но и выявление скрытых организационных рисков – например, роста внутреннего недовольства, снижения мотивации или эмоционального выгорания, – а также потенциальных точек роста, таких как инициативность сотрудников, развитие кросс-функционального взаимодействия и внутреннее предпринимательство.

Согласно данным Всероссийского мониторинга вовлечённости, в 2024 году индекс лояльности сотрудников в Российской Федерации составил 19%, что свидетельствует о значительном снижении по сравнению с 26% в 2023 году и минимальным уровнем в 6% в 2022 году. Вероятной причиной данного тренда является общее снижение приверженности персонала своим работодателям, обусловленное высокой нестабильностью на рынке труда и повышенной готовностью специалистов к смене места работы даже в отсутствие явных негативных факторов [14]. Практика ведущих российских компаний подтверждает, что системное управление корпоративной культурой как нематериальным активом генерирует измеримые бизнес-результаты. Так, организации «Яндекс», «OZON» и «Сбер» регулярно проводят замеры eNPS и публикуют полученные данные в отчётах по устойчивому развитию, демонстрируя устойчивую корреляцию между высоким уровнем лояльности и положительными отзывами на платформах трудоустройства. Это, в свою очередь, способствует снижению затрат на рекрутинг, повышению производительности труда и укреплению внешней репутации бренда работодателя – особенно в условиях острого дефицита специалистов в сфере информационных технологий и аналитики.

Таким образом, инструменты управления корпоративной культурой выходят за рамки традиционных функций управления человеческими ресурсами и интегрируются в маркетинговую стратегию компании как средство формирования интеллектуального и социального капитала. В этой связи они могут рассматриваться в качестве сквозного индикатора, отражающего не только внутреннюю устойчивость организации, но и её рыночную привлекательность, а также вносящего прямой вклад в совокупную оценку стоимости компании.

Заключение

Современные маркетинговые технологии и инструменты управления НМА приобретают стратегическое значение в условиях цифровой трансформации экономики и роста доли НМА в совокупной стоимости компаний. Анализ практик российских компаний свидетельствует, что эффективное управление такими компонентами, как бренд, репутация, клиентская лояльность, интеллектуальный и социальный капитал, невозможно без системного применения технологий анализа больших данных, искусственного интеллекта, социального прослушивания, персонализированного контента и ESG-коммуникаций. Только при условии их синергетического сочетания – когда технология задаёт методологическую основу, а инструмент обеспечивает измеримую реализацию – достигается устойчивый рост стоимости НМА и формируется долгосрочное конкурентное преимущество.

Особое значение в перспективе приобретает дальнейшая интеграция искусственного интеллекта в архитектуру управления нематериальными активами. ИИ позволяет перейти от ретроспективного анализа к предиктивному и прескриптивному управлению: прогнозировать репутационные риски, моделировать сценарии влияния маркетинговых кампаний на восприятие бренда, генерировать инсайты на основе неструктурированных данных в масштабе, недоступном для человеческого анализа. В этом контексте будущее управления НМА видится в создании адаптивных, ИИ-управляемых систем, встроенных в стратегическое планирование и корпоративную отчётность. Такой подход не только повышает эффективность маркетинговых инвестиций, но и трансформирует нематериальные активы из скрытых ресурсов в измеримые, управляемые и монетизируемые компоненты стоимости, что особенно актуально для российских компаний в условиях глобальной конкуренции, санкционного давления и ускоренной цифровизации.

Источники:

1. Altirix Group. Машинное обучение: кейсы, тренды, технологии [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://www.altirixgroup.com/blog/mashinnoe-obuchenie-kejsy-trendy-tehnologii/.
2. Data Insight. Рынок Маркетинговое исследование Программа лояльности: мифы, реальность, практика [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://datainsight.ru/DI_loyalty_programs_2024.
3. Андрианов В. В., Сироткин М. С., Баженова М. В. Российские компании в зеркале международных и отечественных ESG-рейтингов // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 94–105.
4. Годовой отчет о самых ценных брендах России в мире [Электронный ресурс]. – URL: https://brandfinance.com/wpcontent/uploads/1/russia_50_2017_locked_rus.pdf.
5. Драгуленко В. В., Золкин А. Л., Гиршевич О. Л., Соловьев И. В. Анализ потребительского поведения в цифровой экономике с использованием технологий больших данных // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № 4. – С. 206–212.
6. Иванов С., Салов А., Делицын Л., Мильчакова Н. Большим данным – большой рынок. Российский рынок big data растет быстрее мирового // COMNews. – 2025.
7. Коммерсантъ. Спрос на данные опережает предложение [Электронный ресурс]. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/6508101 (дата обращения: 10.07.2025).

8. Контур. Учет и оценка нематериальных активов в 2025 году [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://kontur.ru/articles/56148-fsbu_142022 (дата обращения: 10.07.2025).
9. Молчанов С. С. Маркетинговые технологии управления нематериальными активами // Всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция. – Москва: Российский новый университет, 2024. – С. 51–54.
10. Плотников А. В., Иванова А. Н., Боровых К. О., Ощепков А. М. Управление репутацией компании в интернете: инструменты управления репутацией, их применение и оценка эффективности // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 10. – С. 3823–3838.
11. Российский рынок искусственного интеллекта в 2025 году достиг 21 млрд рублей и растет на 45% в год // RBC Companies. – 2025. – URL: https://companies.rbc.ru/news/247rlzqocb/ryinok-ii-v-rossii-2025-21-mlrd-i-rost-45-v-god/.
12. Сбер стал одним из самых дорогих банковских брендов по версии Brand Finance [Электронный ресурс]. – 2025. – 25 марта. – URL: https://www.gazeta.ru/business/news/2025/03/25/25394852.shtml 2019. - №1. - С. 102-107.
13. Тен Ю. П. Современные теоретико-методологические подходы к анализу бренда организаций // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 9. – С. 238–242.
14. Харченко В. С. Лояльность персонала современной организации: опыт применения Employee Net Promoter System (eNPS) // Управление человеческими ресурсами. – 2022. – № 3 (48). – С. 152–165. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-48-3-152-165.

М.В. Ковалева – аспирант кафедры антикризисного и корпоративного управления, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия,

M.V. Kovaleva – postgraduate student of the department of anti-crisis and corporate management, Rostov state university of economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia;

И.В. Мишурова – д.э.н., профессор кафедры антикризисного и корпоративного управления, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, irina.mishurova@gmail.com,

I.V. Mishurova – doctor of economics, professor department of crisis and corporate governance, Rostov state university of economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
METHODS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF CRISIS MANAGEMENT

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы повышения эффективности антикризисного управления предприятием в ходе проведения процедуры банкротства на основе организации движения деловой информации. Для обеспечения управляемости предприятий, находящихся в процедуре конкурсного производства чрезвычайно важным, является получение достоверной и оперативной информации о текущей деятельности предприятия. Предлагается усовершенствованная схема организация движения деловой информации между предприятием-банкротом и арбитражным управляющим, а также предоставление отчетов в арбитражный суд и собранию кредиторов. Такая схема позволяет оперативно реагировать на изменение деятельности компании, находящейся в ходе процедуры конкурсного производства и оперативно принимать адекватные управленческие решения по повышению эффективности текущей деятельности компании. На примере показано управление активами предприятия-банкрота, продолжающего хозяйственную деятельность, на основе оперативного получения информации.

Abstract. This article examines ways to improve the effectiveness of crisis management during bankruptcy proceedings by organizing the flow of business information. Obtaining reliable and timely information on the company's current operations is crucial for ensuring the manageability of companies undergoing bankruptcy proceedings. An improved system for organizing the flow of business information between the bankrupt company and the insolvency administrator, as well as the submission of reports to the arbitration court and the creditors' meeting, is proposed. This system enables prompt responses to changes in the company's operations during bankruptcy proceedings and promptly makes appropriate management decisions to improve the company's current performance. An example illustrates the asset management of a bankrupt company that continues its business operations, based on the prompt receipt of information.

Ключевые слова: конкурсное производство, движение деловой информации, управление активами.
Keywords: bankruptcy proceedings, business information flow, asset management.

Введение

Во время ознакомления теоретическими аспектами темы исследования авторы пришли к выводу, что практически отсутствует освещение экономических аспектов проведения конкурсного производства [1, 2, 6]. Конечно, в сложных экономических условиях нашей страны сложно прописывать единые алгоритмы проведения процедур банкротства и по-прежнему проведение процедур банкротства остается процессом творческим.

В предыдущих статьях авторов отмечалось, что обычно арбитражные управляющие одновременно проводят несколько процедур банкротства, при этом объекты могут находиться на больших расстояниях друг от друга [3-6]. Поэтому для эффективности управления кризисными предприятиями в процедуре конкурсного производства наиболее важным является получение достоверной и оперативной информации о текущей деятельности предприятия.

Основная часть

Рассмотрим, как традиционно складывается система движения информации между арбитражным управляющим, предприятием, находящимся в процедуре конкурсного производства и другими сторонами, участвующими в деле о банкротстве на примере ООО «ЗЭТ» (рисунок 1). Сложившаяся система имеет целый ряд недостатков:

- информация от предприятия арбитражному управляющему поступает единым потоком, что усложняет ее обработку;
- в связи с тем, что арбитражный управляющий проводит процедуры банкротства одновременно на нескольких объектах, информация поступает нерегулярно;
- поступления бессистемного потока деловой информации усложняет подготовку отчетов и принятие оперативных управленческих решений;
- возможно получение недостоверной или искаженной информации о деятельности анализируемой компании;
- при возникновении экстренных ситуаций на предприятии арбитражному управляющему сложно оперативно отреагировать.



Рисунок 1 – Существующая система движения деловой информации при проведении конкурсного производства на ООО «ЗЭТ»

Вышеперечисленные недостатки снижают эффективность управления предприятием арбитражным управляющим в ходе конкурсного производства.

Предлагается упорядочить движение деловой информации между арбитражным управляющим и предприятием, а также другими лицами, участвующими в процедуре банкротства.

Для организации работы по получению и обработке оперативной информации предлагается следующая технология, представленная на рисунке 2. На данном рисунке отображено движение оперативной деловой информации между предприятием-банкротом и арбитражным управляющим, а также предоставление отчетов в арбитражный суд и собранию (комитету) кредиторов.

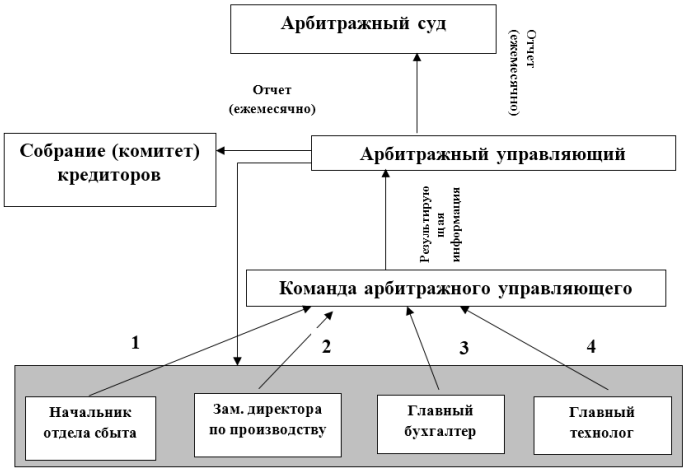


Рисунок 2 – Предлагаемая организация движения деловой информации

1 – еженедельный отчет об объемах продаж, о заключении новых или утрате старых контрактов; 2 – еженедельная потребность в сырье; 3 – еженедельный отчет о текущих операциях; 4 – еженедельный отчет о состоянии основного производства, энергопотреблении, теплопотреблении, потреблении воды и газа.

Предлагаемая организация движения оперативной деловой информации позволит арбитражному управляющему:

- оперативно реагировать на изменение деятельности компании, находящейся в ходе процедуры конкурсного производства;
- принимать оперативно адекватные управленческие решения по повышению эффективности текущей деятельности компании;
- систематизировать оборот информации между предприятием и арбитражным управляющим и другими сторонами, участвующими в деле о банкротстве.
- по итогам месяца строить краткосрочные планы на следующий месяц
- составлять более глубокие отчеты в арбитражный суд и собранию (комитету) кредиторов.

Кроме этого, предлагаемая схема движения информации позволяет арбитражному управляющему

одновременно проводить процедуры банкротства на нескольких объектах одновременно с наименьшими затратами времени на обработку и получение информации, исключает необходимость проверять полученную информацию. Для организации данной схемы движения оперативной деловой информации необходимо:

- обеспечить поступление исходной информации команде арбитражного управляющего не позднее первого дня, следующего за отчетной неделей;

- обеспечить предоставление результирующей информации, в виде отчетов, командой арбитражного управляющего не позднее чем через сутки после получения исходной информации.

При применении данной схемы движения информации арбитражным управляющим действующем самостоятельно, целесообразно формирование команды из сотрудников предприятия. Для устранения такого возможного недостатка новой схемы, как предоставление недостоверной или искаженной исходной информации, предлагается включение в команду арбитражного управляющего одного-двух сотрудников, имеющих доступ к необходимой информации.

При налаживании данной схемы движения оперативной деловой информации будет обеспечено повышение управляемости всех деловых процессов на предприятии. В частности, можно обеспечить управление активами предприятия с целью повышения эффективности работы предприятия и выхода из кризисной ситуации. Рассмотрим возможные решения по управлению активами на основе получения оперативной информации арбитражным управляющим на примере производственного предприятия ООО «ЗЭТ»

Пример. Предлагается управление активами ООО «ЗЭТ» по схеме, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3 – Общая схема управления активами

Управление активами предлагается путем проведения следующих мероприятий:

- консервация цеха №2 и перевод наиболее ценного имущества на основной производственный участок. Данное мероприятие позволит сократить налогооблагаемую базу в части налога на имущество и налога на землю;

- консервация объектов на основном производственном участке, не участвующих в основном производстве;

- продажа оборудования, не подлежащего восстановлению, как лом и использование полученных средств для покрытия потребности в денежных средствах для текущей хозяйственной деятельности;

- передача жилого дома на баланс местной муниципальной администрации. Данное мероприятие позволит сократить расходы, увеличивающие убытки предприятия;

- проведение переговоров с местной налоговой инспекцией о зачете части задолженности по налогам и сборам путем передачи части дебиторской задолженности;

- жесткий контроль за расходом в производства сырья и материалов.

Сформулируем следующие предложения по повышению эффективности управления кризисным предприятием при проведении конкурсного производства:

- оптимизация движения оперативной деловой информации при проведении конкурсного производства, предложена схема оптимизации, описаны возможные недостатки и возможные достоинства;

- проведение регулярного мониторинга финансового состояния предприятий в процедуре конкурсного производства при условии ведения производственно-хозяйственной деятельности на момент открытия конкурсного производства;

- введение управления активами предприятия, пример представлен в данной работе.

Выводы

Необходимо развитие теории по проблемам применения процедур банкротства и природе возникновения банкротства, тщательная теоретическая разработка алгоритмов проведения процедур банкротства, внедрение результатов разработок в практическую деятельность. Донесение результатов исследований до общественности, с целью формирования в общественном сознании положительного имиджа механизма банкротства.

Источники:

1. Бехтина О. Е. Антикризисная стратегия: особенности разработки и реализации // Вестник ВУиТ. 2017. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnaya-strategiya-osobennosti-razrabotki-i-realizatsii (дата обращения: 14.02.2025).
2. Жмачинский В. И., Иванов М.В., Ильющенко И.Г. Особенности антикризисного управления в современных условиях //Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2019. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-antikrizisnogo-upravleniya-v-sovremennyh-usloviyah-1 (дата обращения: 14.02.2025).
3. Ковалева М.В. Экономико-правовой институт банкротства как превентивная мера антикризисного управления предприятием. Экономические проблемы России и региона: ученые записки. Выпуск 30. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), 2025. – 390 с. ISBN 978-5-7972-3478-4, с.233-239.
4. Мишурова И.В. Ковалева М.В. Инструментарий превентивного антикризисного управления компанией // Естественно-гуманитарные исследования №5, 2024, с.462-468.
5. Мишурова И.В., Ковалева М.В. 2.5. Мероприятия по реализации антикризисной стратегии для поддержания экономической

безопасности предприятия. Технологические и управленческие инновации: актуальные факторы экономической безопасности территорий и сфер национальной экономики: монография / Е.Н. Макаренко, А.У. Альбеков, В.Б. Украинцев; под ред. д.э.н., профессора В.Б. Украинцева, д.э.н., О.Б. Черненко. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), 2025. – 251 (с. 176-186) (раздел в монографии).
6. Мишурова И.В. Михненко Т.Н., Синюк Т.Ю. Разработка антикризисной стратегии предприятия в условиях конкурентного рынкаНаука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2017.№ 4 (83).
7. Федоров М. Е., Квашнина А. А. Антикризисное управление // Форум молодых ученых. 2022. №4 (68). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-1 (дата обращения: 04.01.2026).

В.Г. Колев – аспирант кафедры «Менеджмент и управление персоналом», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал, Орёл, Россия, v_kolev@mail.ru,

V.G. Kolev – postgraduate student, department of Management and personnel management, Russian academy of national economy and public service under the President of the Russian Federation, Central-Russian Institute of Management – branch, Oryol, Russia.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ЗОНАМИ И ЦЕНТРАМИ ДОРОЖНОГО СЕРВИСА
STRATEGIC ASPECTS OF MANAGING MULTIFUNCTIONAL ZONES AND ROAD SERVICE CENTERS

Аннотация. В статье рассматриваются стратегические аспекты управления многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса как важного элемента современной транспортной инфраструктуры, обеспечивающего повышение безопасности, удобства и эффективности дорожного движения, а также устойчивого развития прилегающих территорий. Автор анализирует теоретические подходы к понятийному аппарату и классификации многофункциональных зон и центров дорожного сервиса, выделяя их ключевые функции: обеспечение технического обслуживания транспортных средств, организация общественного питания и гостиничных услуг, предоставление сервисов для водителей и пассажиров, навигационно-информационное обеспечение, а также управление логистическими потоками и инфраструктурой отдыха. Исследование опирается на системный и стратегический подходы, что позволяет рассматривать такие объекты не только как инфраструктурные элементы, но и как факторы пространственного и экономического развития регионов. В управлении многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса используются большинство типовых категорий и видов сервисного обслуживания, поскольку их сочетание обеспечивает комплексное удовлетворение разнообразных потребностей автотранспорта, водителей и пассажиров, повышает пропускную способность и безопасность дорожной сети, способствует экономической эффективности и устойчивому развитию инфраструктуры. Эффективное стратегическое управление многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса способствует повышению безопасности и качества транспортных услуг, стимулирует экономический рост регионов и обеспечивает необходимые предпосылки для устойчивого развития транспортной инфраструктуры в условиях роста мобильности населения и усложнения логистических цепочек.

Absrtract. This article examines the strategic aspects of managing multifunctional zones and road service centers as an important element of modern transport infrastructure, ensuring improved safety, convenience, and efficiency of road traffic, as well as the sustainable development of adjacent territories. The author analyzes theoretical approaches to the conceptual framework and classification of multifunctional zones and road service centers, highlighting their key functions: vehicle maintenance, catering and hotel services, services for drivers and passengers, navigation and information support, and the management of logistics flows and recreational infrastructure. The study relies on a systemic and strategic approach, allowing such facilities to be viewed not only as infrastructure elements but also as factors in the spatial and economic development of regions. Most typical categories and types of service are used in the management of multifunctional zones and road service centers, as their combination ensures comprehensive satisfaction of the diverse needs of vehicles, drivers, and passengers, increases the capacity and safety of the road network, and promotes economic efficiency and sustainable infrastructure development. Effective strategic management of multifunctional zones and road service centers improves the safety and quality of transport services, stimulates regional economic growth, and provides the necessary preconditions for the sustainable development of transport infrastructure in the context of increasing population mobility and the complexity of supply chains.

Ключевые слова: менеджмент, дорожная инфраструктура, сервис, управление, многофункциональные зоны обслуживания.
Keywords: management, road infrastructure, service, administration, multifunctional service areas.

Для рассмотрения стратегических аспектов управления многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса, прежде всего, необходимо проанализировать понятийный аппарат и провести классификацию теоретических подходов, применяемых при научном обосновании построения самой системы управления многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса, так и порядка планирования их размещения, функционирования и экономической эффективности использования.

Теоретические подходы к понятийной фиксации и классификации многофункциональных зон и центров дорожного сервиса опираются на междисциплинарные основания, такие как транспортную географию, урбанистику, региональную экономику и теорию услуг, и в совокупности преследуют цель обеспечить однозначное понимание функционального содержания объектов, их пространственного размещения и управленческих задач.

В нормативно-теоретическом плане под многофункциональной зоной дорожного сервиса обычно понимают интегрированную территорию вдоль транспортного коридора, объединяющую комплексы инфраструктурных и сервисных объектов, обеспечивающих техобслуживание и ремонт транспортных средств, остановки и отдых водителей и пассажиров, питание, размещение, торговлю, информационные и логистические услуги.

Центр дорожного сервиса трактуется как узловой объект с высокой концентрацией сервисных функций, оснащённый средствами обслуживания транспортных потоков и обеспечивающий координацию движения, логистику и информационно-управленческие сервисы.

В научной литературе использованы несколько ключевых теоретических подходов к классификации таких зон и центров. Функционально-сервисный подход делит объекты по преобладающим видам услуг: технические сервисы (ремонт, техобслуживание, мойка), сервисы для отдыха и питания (столовые, кафе, гостиницы), топливно-энергетические комплексы (АЗС, станции зарядки), торгово-сервисные точки и логистические площадки (склады, перевалочные пункты). Смысл этого подхода оптимизировать размещение и структуру комплекса под конкретные потребности пользователей и обеспечить специализацию операторов.

Территориально-пространственный подход классифицирует зоны по их расположению относительно транспортной сети и населённых пунктов: придорожные зоны магистрального типа, узловые центры при пересечениях трасс и развязках, приграничные сервисные комплексы, межрегиональные логистические хабы и локальные сервисные площадки при въездах в населённые пункты. Такой подход подчёркивает влияние пространственной логики на потоки транспортных средств, доступность и стратегическое значение объекта.

Экономико-институциональный подход акцентирует формы собственности и управления: государственные, муниципальные, частные, смешанные (концессионные и публично-частные партнёрства), а также уровень операционной организации от мелких автономных операторов до сетевых систем с единым брендом и стандартами. Суть данного подхода выявление наиболее эффективных моделей финансирования, стимулирования инвестиций и обеспечения качества услуг через институциональные механизмы.

Инфраструктурно-технологический подход ориентируется на техническое оснащение и степень цифровизации, то есть базовые объекты с минимальным набором услуг, модернизированные центры с расширенным спектром инженерных систем и полноценной логистикой, умные центры с интеграцией ITS (интеллектуальных транспортных систем), зарядной инфраструктуры для электромобилей, дистанционного мониторинга и управления энергопотреблением. Этот подход важен для планирования инвестиций в модернизацию и внедрение инноваций.

Комбинированные (мультикритериальные) подходы предлагают многоуровневую классификацию с учётом одновременного анализа функциональной насыщенности, стратегической роли в сети, объёмов трафика и экономической самодостаточности, именно они отражают сложность и многогранность современных сервисных узлов.

Практическая классификация часто использует градации по масштабу и назначению: локальные сервисные площадки (основной перечень услуг для населения и кратковременных остановок), линейные придорожные комплексы (ориентированы на транзитный поток, имеют расширенный набор услуг и топливообеспечение), узловые центры магистрального уровня (обслуживают крупные транспортные потоки, включают логистические и складские функции), региональные логистические хабы и многофункциональные рекреационно-сервисные кластеры, сочетающие туристические и обслуживающие функции.

Для российской практики наиболее рациональными являются комбинированные классификации, сочетающие территориально-пространственный и функционально-сервисный подходы с учётом институциональных и инфраструктурных факторов. Это объясняется широтой и разреженностью транспортной сети, разнообразием климатических и экономических условий регионов, а также необходимостью адаптации к правовой и инвестиционной среде.

Для федеральных трасс целесообразно выделять масштабные магистральные центры с развитой логистикой и мультимодальными связями, узловые комплексы при крупных развязках и пограничных переходах, а также линейные придорожные сервисы с базовыми функциями в чередующихся интервалах. В агломерациях и туристических зонах более приемлемы многофункциональные рекреационно-сервисные кластеры, интегрированные с региональной инфраструктурой и способные поддерживать как грузовой, так и пассажирский трафик.

Институционально выгодной для России представляется модель публично-частного партнёрства с чётким государственным регулированием стандартов и правовой поддержки инвестиций, комбинированная с подходами к категорированию объектов (по диапазону услуг и по уровням доступности), что позволяет выстраивать сетевую структуру с предсказуемой плотностью размещения. Важным является включение критерия климатической и экологической адаптации, выделение специализированных типов сервисов для северных, горных и прибрежных регионов, с учётом энергетической автономности и защиты окружающей среды.

Теоретические подходы взаимодополняемы, так функциональная специализация обеспечивает экономическую эффективность и качество услуг, территориальная классификация оптимизирует доступность и логистику, институциональная структура создаёт финансовые и управленческие стимулы, а технологическая модернизация обеспечивает устойчивость и конкурентоспособность. Для российского контекста наиболее приемлема гибридная, многоуровневая классификация, адаптированная под особенности транспортной сети, климатические зоны и институциональную практику, и ориентированная на создание номенклатуры стандартов и критериев для планирования, проектирования и управления многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса.

Так как в российской практике следует говорить о гибридной, многоуровневой классификации и учитывать особенность российской дорожной сети и территориального многообразия как с точки зрения загруженности инфраструктуры, так и природно-ландшафтного разнообразия, то следует стратегические аспекты управления рассматривать с привязкой к типовым видам и формам сервиса (рисунок 1). Также использовать наработанные и предлагать новые методические подходы, по планированию, организации и контролю в системе управления многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса исходя из категорий и видов сервисного обслуживания.

В управлении многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса используются большинство типовых категорий и видов сервисного обслуживания, поскольку их сочетание обеспечивает комплексное удовлетворение разнообразных потребностей автотранспорта, водителей и пассажиров, повышает пропускную способность и безопасность дорожной сети, способствует экономической эффективности и устойчивому развитию инфраструктуры. К числу наиболее часто применяемых категорий относятся базовое техобслуживание и ремонт легковых и грузовых автомобилей (техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт двигателей, трансмиссий, ходовой части, тормозных систем). Также очень популярны экспресс-сервисы (замена масла, шиномонтаж, балансировка, мелкий ремонт и регулировка), которые востребованы для сокращения времени обслуживания и снижения простоев транспорта.

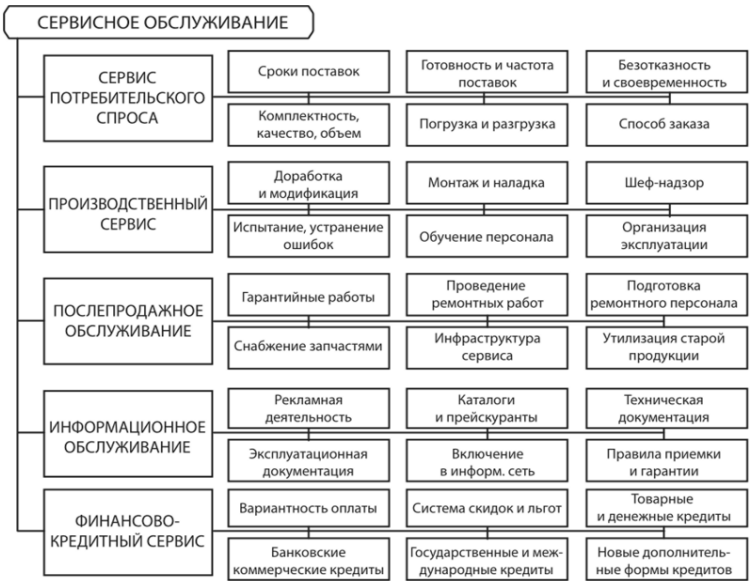


Рисунок 1 – Категории и виды сервисного обслуживания

Важнейшими являются заправочные услуги (топливо, газ, электрозарядки) они необходимы для обеспечения мобильности и поддержания плотности трафика, при этом развитие электрических зарядных станций обусловлено переходом на низкоуглеродные технологии. Как дополнительный сервис автомойки и химчистки обеспечивают поддержание технически и эстетически приемлемого состояния транспортных средств, что влияет на их эксплуатационные показатели и безопасность. Службы быстрой помощи и техпомощи на дороге (эвакуация, аварийный ремонт, оказание первой помощи) повышают оперативность реагирования на внештатные ситуации и сокращают последствия аварий. Логистические и сервисные пункты для коммерческого транспорта (стоянки, зоны отдыха, пункты смены водителей, складирование мелких грузов) повышают эффективность грузоперевозок и соблюдение режима труда и отдыха водителей. Информационные и навигационные сервисы, платежные и сопутствующие услуги (информационные киоски, точки оплаты штрафов и сборов, интернет‑доступ) повышают удобство пользователей и оптимизируют потоковые процессы. Службы контроля и технического инспектирования (диагностика, контроль выбросов, техосмотр) обеспечивают соблюдение нормативных требований и экологических стандартов. Коммерческая инфраструктура (кафе, магазины, банкоматы) способствует созданию многофункциональной среды и генерирует дополнительный доход для поддержки инфраструктуры.

Выбор и сочетание этих видов обслуживания обусловлены практическими и научно-методическими инструментами, так, например, концепция системного подхода и функциональной интеграции предполагает, что дорожная инфраструктура должна обеспечивать не только перемещение, но и сопутствующие сервисы, которые минимизируют временные и экономические издержки участников движения. Теория обслуживания и управление качеством показывает, что диверсификация услуг и их модульная компоновка позволяют оптимизировать загрузку ресурсов, снизить время ожидания и повысить удовлетворённость клиентов.

Экономическая теория и практический инструментарий инфраструктурного обеспечения и модель жизненного цикла активов обосновывают сочетание превентивного и оперативного обслуживания для уменьшения совокупных затрат на владение и эксплуатацию транспорта и объектов сервиса. Эргономика и транспортная психология указывают на необходимость удобства доступа к основным видам услуг (топливо, отдых, санитарные услуги) для снижения утомляемости водителей и уменьшения риска аварий. Экологические и нормативно‑правовые требования диктуют наличие контроля выбросов, систем обработки сточных вод и управления отходами, что интегрируется в комплексы сервисного обслуживания. И наконец, методы транспортного прогнозирования и моделирования потоков подтверждают, что распределение точек оказания услуг по сети оптимизирует маршрутизацию, уменьшает перегрузки и повышает устойчивость транспортной системы.

Научное обоснование применения именно типовых категорий также опирается на эмпирические исследования по эффективности разных комбинаций сервисов. Анализ затрат и выгод показывает, что интеграция коммерческих услуг с базовым техобслуживанием и заправкой обеспечивает наибольшую оперативную выгоду для массового трафика, тогда как для транзитного и грузового потока критичны логистические пункты, стоянки и зоны отдыха. Кроме того, нормативные стандарты проектирования транспортной инфраструктуры (международные и национальные рекомендации) устанавливают минимальные перечни и требования к сервисам, исходя из интенсивности потоков и характеристик маршрутов, что делает использование типовых категорий технически оправданным и экономически прогнозируемым.

Таким образом, применение большинства типовых категорий и видов сервисного обслуживания в многофункциональных зонах и центрах дорожного сервиса является следствием прагматичного сочетания большинства управленческих функций. Также оперативных, экономических, экологически ориентированных факторов, подтверждённых теоретическими моделями управления сервисом, методами оптимизации инфраструктуры и

эмпирическими исследованиями эффективности.

Эффективное стратегическое управление многофункциональными зонами и центрами дорожного сервиса обеспечивается сочетанием институциональных, организационных, технических и экономических мер, направленных на согласование интересов владельцев инфраструктуры, операторов сервисов, государственных органов и пользователей. В институциональной плоскости это достижимо через четкое распределение функций и ответственности между участниками (владелец инфраструктуры, управляющая компания, оператор услуг, контролирующие органы), создание гибких правовых механизмов долгосрочной аренды и концессий, а также через внедрение стандартов качества и систем управления.

Организационная и техническая составляющая управления включает разработку стратегий зонирования и функционального планирования, применение модульных и масштабируемых проектных решений, цифровизацию процессов (системы управления объектом, мониторинг потребления ресурсов, интеллектуальные транспортные системы для управления потоками), а также внедрение единых платежных и информационных платформ, позволяющих координировать работу разнообразных сервисов и повышать удобство пользователей. Ключевым элементом является кадровая политика и управление операционной эффективностью, здесь следует отметить прежде всего стандартизацию бизнес-процессов, обучение персонала, внедрение систем мотивации, ориентированных на качество обслуживания и экономические результаты.

Финансирование проектов многофункциональных зон и центров дорожного сервиса осуществляется через несколько взаимодополняющих источников таких как собственные средства инвесторов и операторов, банковское и коммерческое кредитование, государственные инвестиции и субсидии (особенно на этапах создания критической инфраструктуры или для экологических инициатив), механизмы ГЧП (концессии и аренда с инвестиционными обязательствами).

Прибыль появляется через операционную деятельность комплексов на которых выручка формируется из продажи топлива и энергии (включая зарядку электромобилей), платных сервисов техобслуживания и ремонта, автомоек и химчистки, платных парковочных мест и зон отдыха, аренды коммерческих площадей (кафе, магазины, склады), сопутствующих услуг (платежные услуги, рекламные площади, логистические сервисы), а также из платных информационных и телематических услуг. Возможно получение и дополнительного дохода. Дополнительный доход генерируется за счёт сервисов высокой маржинальности (экспресс-услуги, сервисные подписки для автопарков, складская логистика), а также через оптимизацию загрузки активов и продаж между сервисами.

Экономическая эффективность достигается за счёт сочетания доходных и затратных мер. С точки зрения доходов это увеличение средней выручки на пользователя через расширение набора услуг, сегментацию клиентов и внедрение дифференцированных тарифов, а также повышение коэффициента заполняемости коммерческих площадей и парковочных мест. С точки зрения затрат то здесь снижение операционных расходов достигается через централизацию закупок и логистики, оптимизацию графиков персонала, внедрение энергосберегающих технологий, применения предиктивной аналитики для профилактического обслуживания оборудования (что уменьшает простои и внеплановые расходы) и использование аутсорсинга для непрофильных функций.

На практике достижение эффективности требует комплексного управления жизненным циклом активов, грамотного проектирования с учётом модульности и гибкости, поэтапной капитальной отдачи, мониторинга ключевых показателей эффективности и адаптивного управления тарифами и наборами услуг в зависимости от спроса и изменений в транспортной среде. Также важна интеграция с местными и региональными транспортными стратегиями, чтобы центры находились в «точках притяжения» трафика и могли воспользоваться эффектом агломерации спроса. В результате сочетание институциональной устойчивости, диверсифицированного финансирования, многообразия доходных источников и строгого контроля затрат обеспечивает устойчивую прибыльность и экономическую эффективность многофункциональных зон и центров дорожного сервиса, а соответственно достигаются стратегические цели управления.

Источники:

1. Еремина И.А. Принципы реализации инфраструктурных проектов в регионе / Еремина И.А., Полищученко В.А. // В сборнике: Менеджмент новой реальности: концепция 5.0. Материалы XXI Международной научно-практической конференции. Орел, 2024. С. 467-472.
2. Крыжановская О.А. Формирование вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности / Крыжановская О.А., Пыхтин А.И. // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13. № 4. С. 24-39.
3. Лаврикова Н.И. Тенденции развития инновационной экономики в рамках технологической сингулярности / Лаврикова Н.И., Третьякова Л.А. // Экономические и гуманитарные науки. 2023. № 12 (383). С. 3-11.
4. Матвеев В.В. Развитие институциональной инфраструктуры управления агроинвестиционной политикой региона / Матвеев В.В., Воробьев А.А. // Экономическая среда. 2024. Т. 13. № 4. С. 54-64.
5. Митасов П.А. Особенности моделирования механизма государственно-частного партнерства в условиях реализации инфраструктурных транспортных проектов / Митасов П.А., Полищученко В.А., Еремина И.А. // Вестник Академии знаний. 2023. № 1 (54). С. 190-198.
6. Полищученко В.А. Основные аспекты стратегического развития региональных инфраструктурных проектов / Полищученко В.А. // Прикладные экономические исследования. 2024. № 1. С. 120-127.
7. Положенцева Ю.С. Стратегические приоритеты развития регионов россии в сфере экспорта услуг / Положенцева Ю.С., Крыжановская О.А. // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 278-283.
8. Полянин А.В. Менеджмент в системе государственно-частного партнерства: механизм "инфраструктурной ипотеки" / Полянин А.В., Головина Т.А., Авдеева И.Л. // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 1. С. 161-168.
9. Хмелева Г.А. Транспортная инфраструктура в обеспечении развития регионов и глобальной конкурентоспособности Китая / Хмелева Г.А., Скреблов Н.И. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15. № 2. С. 331-348.

О.В. Кузьменко – к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление», Азово-Черноморский инженерный институт – филиал, Донской государственный аграрный университет, Зерноград, Россия, max_oks@rambler.ru,

O.V. Kuzmenko – candidate of economic sciences, associate professor in the department of Economics and management, Azov-Black Sea Engineering Institut – branch, Don state agrarian university, Zernograd, Russia;

Н.В. Чумакова – к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление», Азово-Черноморский инженерный институт – филиал, Донской государственный аграрный университет, Зерноград, Россия, natalja_chumakova@rambler.ru,

N.V. Chumakova – candidate of economic sciences, associate professor in the department of Economics and management, Azov-Black Sea Engineering Institute – branch, Don state agrarian university, Zernograd, Russia;

Н.С. Гужвина – к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление», Азово-Черноморский инженерный институт – филиал, Донской государственный аграрный университет, Зерноград, Россия, guzh.nat@mail.ru,

N.S. Guzhvina – candidate of economic sciences, associate professor in the department of Economics and management, Azov-Black Sea Engineering Institute – branch, Don state agrarian university, Zernograd, Russia.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКОЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
STRATEGIC ASPECTS OF PRICING POLICY MANAGEMENT IN AN AGRICULTURAL ORGANIZATION

Аннотация. В статье рассматриваются основные теоретические аспекты стратегического управления ценовой политикой организации как части общей стратегии ее развития. Представлены модель формирования ценовой политики организации, а также особенности формирования и инструменты управления ценовой политикой применительно к аграрной сфере бизнеса. Доказано, что в рыночных условиях хозяйствования на формирование цены на сельскохозяйственную продукцию оказывают влияние множество факторов, в том числе и не зависящие от производителя. Это диктует необходимость постоянного контроля над ценами с целью недопущения получения хозяйством убытка. С этой целью для одного из сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края предложена модель совершенствования ценовой политики путем перехода от ее пассивного типа к активному, основанному на результатах маржинального анализа. Результатом реализации данной модели станет обоснование предельно допустимых цен. В зависимости от целей ценовой политики они могут быть критическими, «пороговыми» и компенсирующими, которые при определенных условиях должны быть учтены при формировании ценовой стратегии сельскохозяйственного предприятия.

Abstract. This article examines the key theoretical aspects of strategic pricing policy management as part of an organization's overall development strategy. A model for formulating an organization's pricing policy, as well as the specifics of formulating and managing pricing policy in the agricultural sector, is presented. It is demonstrated that, under market conditions, numerous factors, including those beyond the control of the producer, influence the formation of prices for agricultural products. This necessitates constant price monitoring to prevent losses. To this end, a model for improving pricing policy by transitioning from a passive to an active approach based on the results of marginal analysis is proposed for one agricultural enterprise in the Krasnodar Territory. Implementation of this model will result in the justification of maximum permissible prices. Depending on the objectives of the pricing policy, these factors can be critical, threshold, or compensatory. Under certain conditions, these factors must be taken into account when developing an agricultural enterprise's pricing strategy.

Ключевые слова: цена, ценовая политика, ценовая стратегия.

Keywords: price, pricing policy, pricing strategy.

Важным элементом стратегии предприятия, обеспечивающим его эффективное функционирование в рыночной среде, является обоснованная ценовая политика. В современных условиях хозяйствования ценовая политика становится не просто тактическим инструментом для покрытия издержек и получения прибыли, а стратегическим рычагом управления, который напрямую влияет на конкурентоспособность предприятия и его долгосрочное выживание в условиях неопределенности внешней среды.

Особое значение имеют вопросы управления ценовой политикой в аграрной сфере бизнеса, что обусловлено конкурентным характером сельскохозяйственных рынков и особенностями ценообразования в этой сфере в условиях санкционной экономики. Цена в сельском хозяйстве формируется не только под влиянием спроса и предложения, но и зависит еще от множества факторов, которые необходимо учитывать сельским товаропроизводителям при формировании своей ценовой политики. Изложенное доказывает актуальность исследования в данном направлении, цель которого заключалась в обобщении теоретических аспектов стратегического управления ценовой политикой организации, а также обосновании направлений ее совершенствования для одного из предприятий аграрной сферы бизнеса.

В современной экономической литературе ценовую политику предприятия большинство авторов рассматривают с точки зрения маркетингового подхода как систему мероприятий, предпринимаемых руководством фирмы, по формированию цен на продукцию или услуги с учетом сложившейся рыночной конъюнктуры и положения фирмы на рынке [4]. Другие исследователи рассматривают эту категорию с позиции стратегического управления как совокупность решений по выбору ценовой стратегии, методов ценообразования и корректировки и дифференциации системы цен [7]. Такой подход, на наш взгляд, является более обоснованным, поскольку ценовая политика лежит в основе общей стратегии фирмы и основывается на таких принципах стратегического управления, как целенаправленность, научность и системность, гибкость, адаптивность, непрерывность, оптимальность и эффективность.

Рассматривая механизм формирования ценовой политики предприятия, следует отметить, что это сложный процесс, основанный на результатах стратегического анализа и включающий ряд этапов, начиная от постановки цели и заканчивая реализацией ценовой стратегии и тактики (рисунок 1).

При этом возможно формирование пассивной или активной ценовой политики, различающихся по целям и другим параметрам [1]. Так, цель пассивной ценовой политики – реализация объема продукции по ценам, обеспечивающим возмещение затрат и получение прибыли. Активная же ценовая политика предусматривает оптимизацию результатов хозяйственной деятельности субъекта, направленную на максимизацию прибыли. Достижение такой цели предполагает использование сочетания разных методов ценообразования, систему постоянного мониторинга, контроля и корректировки цен с учетом изменяющихся ценообразующих факторов.

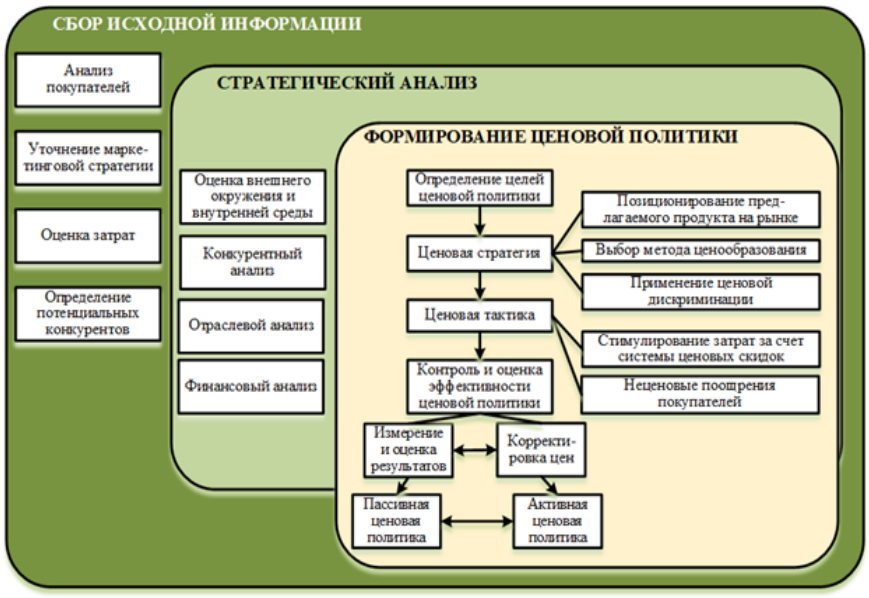


Рисунок 1 – Модель формирования ценовой политики организации

Разработка ценовой политики основывается на использовании многочисленных методов ценообразования, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки и область возможного применения. В литературе все методы ценообразования делятся на две большие группы – расчетные методы и методы стимулирования сбыта продукции [6]. В группу расчетных методов входят затратные методы, в основе которых лежит калькулирование издержек производства и сбыта продукции (методы полных затрат, прямых затрат, нормативных затрат, распределения косвенных затрат, маржинальных издержек), и параметрические методы, которые используются при расчете цены на аналогичную продукцию, удовлетворяющую одинаковую потребность и идентичную по физико-химическому составу (метод удельной цены, балловый, агрегатный методы, метод определения цены с учетом потребительского эффекта). Кроме расчетных методов на практике часто используют и рыночные методы ценообразования, направленные на стимулирование сбыта продукции. В отличие от затратных методов, в основе рыночных методов ценообразования лежит спрос потребителей продукции или услуг. В данную группу методов входят метод надбавок и скидок, методы психологического ценообразования, эластичности спроса и др.

Формирование цен на сельскохозяйственную продукцию имеет свои особенности, обусловленные спецификой аграрной отрасли. На рисунке 2 представлены особенности ценообразования в аграрной сфере бизнеса и основные инструменты его регулирования, которые должны быть учтены при формировании ценовой политики сельскохозяйственных предприятий.



Рисунок 2 – Особенности ценообразования и основные инструменты его регулирования в аграрной сфере бизнеса

Из представленной схемы видно, что цена в сельском хозяйстве формируется не только под влиянием спроса и предложения, но и зависит еще от множества факторов, которые необходимо учитывать сельским товаропроизводителям при формировании ценовой политики [3]. Так, при формировании цен на сельскохозяйственную продукцию, как правило, используется комбинация вышеперечисленных подходов к ценообразованию, когда на основе затрат определяется базовая цена, которая потом корректируется в направлении увеличения или

уменьшения в зависимости от уровня цен, сложившихся на рынке. Кроме того, определенное влияние на сельского товаропроизводителя оказывают перерабатывающие предприятия, которые в силу своего олигополистического положения диктуют им свои условия. У сельскохозяйственного товаропроизводителя такого влияния на ценообразование нет, поскольку рынки сельскохозяйственной продукции максимально приближены к рынкам совершенной конкуренции. Низкие цены реализации продукции сельских товаропроизводителей и неконтролируемый рост ее себестоимости, по мнению Бутковой О.В., – основные факторы снижения рентабельности аграрных предприятий [2]. Нестабильность цен на сельскохозяйственную продукцию снижает инвестиционную привлекательность аграрного сектора и усиливает диспропорции в АПК, требуя сбалансированной государственной поддержки для возмещения затрат и поддержки спроса. При этом чрезвычайный контроль цен ограничивает конкуренцию, что повышает роль ценовой политики предприятий в повышении эффективности и конкурентоспособности.

Формированию ценовой политики предприятия предшествует этап стратегического конкурентного анализа, в ходе которого необходимо исследовать сложившиеся цены на продукцию конкурентов. В таблице 1 представлены результаты оценки конкурентоспособности предприятий Краснодарского края, специализирующихся на производстве зерновых культур и, прежде всего, пшеницы.

Таблица 1 – Оценка конкурентоспособности предприятий Краснодарского края

Предприятия	Показатели производства и реализации озимой пшеницы								Интегральный показатель конкурентоспособности	Рейтинг предприятия
	Урожайность		Себестоимость продаж		Цена реализации		Рентабельность производства			
	ц/га	в % к среднему уровню по району	руб./ц	средний уровень по району в % к предприятию	руб./ц	в % к среднему уровню по району	%	в % к среднему уровню по району		
ООО «Агат 7» Тимашевского района	87	118,7	1182,48	75,5	1493,98	88,6	26,34	29,7	78,1	3
ООО «Скиф» Староминского района	67,3	112,0	1468,91	158,6	1876,58	147,2	27,75	73,6	122,8	1
ООО СХП «Юг» Староминского района	59,4	98,8	1062,2	114,7	1501,28	117,7	41,34	109,7	110,2	2

Предприятие ООО «Агат 7» Тимашевского района оказалось в аутсайдерах среди предприятий Краснодарского края. Основной причиной такого положения стали низкие реализационные цены на зерно. В сложившихся условиях объективной необходимостью является совершенствование ценовой политики предприятия в направлении перехода от ее пассивной модели, основанной на методе прямых затрат, к активной политике, базирующейся на применении методов маржинального анализа (рисунок 3).

Такая политика предполагает использование данных о маржинальном доходе и точке безубыточности для принятия решений о ценообразовании, а также для определения оптимальных объемов продаж продукции. Это позволит понять, как изменение цены повлияет на прибыль, и принять решение, которое обеспечит максимальную прибыльность бизнеса. Результатом такого анализа станет расчет предельно допустимых цен. Предельно допустимые цены – это расчетные цены, на которые следует ориентироваться при установлении цен на свою продукцию. В зависимости от целей ценовой политики они могут быть критическими, «пороговыми» и компенсирующими, которые при определенных условиях должны быть учтены при формировании ценовой стратегии предприятия [5]. В случае изменения рыночной ситуации цены реализации могут быть подвергнуты корректировке, но в рамках обоснованного диапазона предельных цен.

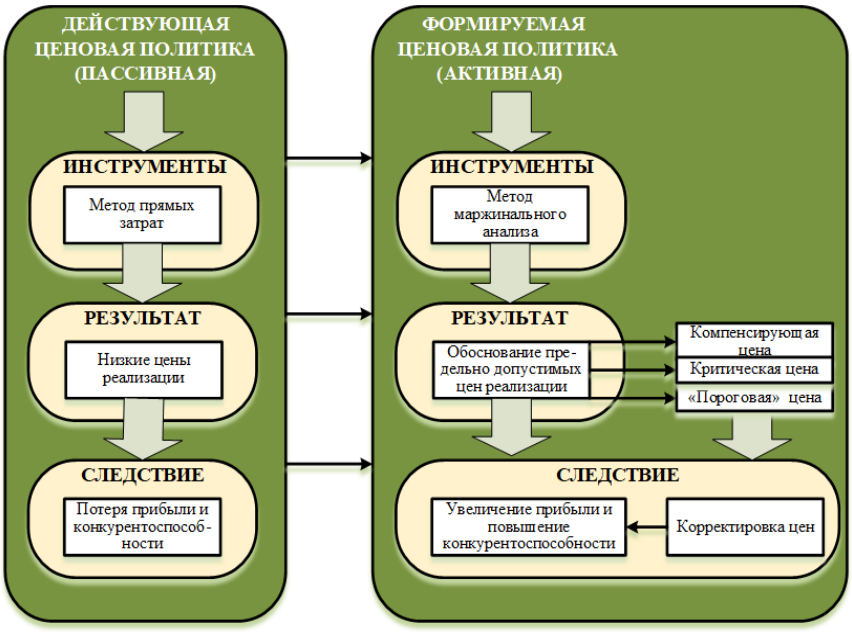


Рисунок 3 – Совершенствование ценовой политики ООО «Агат 7»

Компенсирующая цена – это минимальная цена, при которой предприятие получит прибыль, не ниже фактического уровня текущего года. Критическая цена – это минимальная цена, при которой прибыль предприятия окажется равной нулю. «Пороговая» цена – это цена, при которой хозяйство может получить удельную прибыль не ниже, чем среднерайонный уровень.

В таблице 2 представлены результаты расчета предельно допустимых цен для предприятия ООО «Агат 7» Тимашевского района Краснодарского края.

Таблица 2 – Расчет предельно допустимых цен на пшеницу для ООО «Агат 7»

Показатели	Значения показателей
Исходные данные:	
Фактический объем продаж в 2024 г., ц	35 265
Фактическая цена реализации в 2024 г., руб./ц	1494
Удельная прибыль от продаж в 2024 г., руб./га	28532
Прибыль от продаж в среднем по Тимашевскому району в 2024 г., тыс. руб./га	65310
Расчетные данные:	
Прогнозный объем продаж по инерционному сценарию, ц	50297,5
Эффект операционного рычага (объем продаж)	1,25
Эффект операционного рычага (цена реализации)	4,8
Критическая цена реализации, руб./ц:	
- при прогнозном объеме продаж	1159,6
- при объеме продаж 2024 года	1182,5
Компенсирующая цена реализации, руб./ц	1345,1
«Пороговая» цена реализации, руб./ц	1895,5

Результаты расчетов позволили сделать следующие выводы. Рост объемов продаж пшеницы с 35265 до 50297,5 ц, то есть на 43% позволит предприятию использовать скидку с цены в размере 10% при условии получения прибыли в размере ее величины, полученной по итогам 2024 года. То есть, для получения такой же прибыли, как в отчетном 2024 году, предприятие может реализовать больший объем зерна по более низкой компенсирующей цене 1345,1 руб./ц. Таким образом, компенсирующая цена позволит хозяйству моделировать такую стратегию его поведения на рынке, при которой оно не потеряет достигнутого уровня прибыли.

Критическая цена оказалась равной 1182,5 руб./ц – при фактическом объеме продаж и 1159,6 – при прогнозном объеме продаж, что ниже, чем в отчетном 2024 году. Если предприятие будет реализовывать зерно на рынке по ценам ниже полученных пороговых значений, то получит убыток.

Большое значение для ООО «Агат 7» также имеет стратегическая задача удержания рыночной позиции на сельскохозяйственных рынках района и недопущения потери конкурентных преимуществ своей продукции. Такая задача сводится к обоснованию предельных «пороговых» цен на сельскохозяйственную продукцию, ниже которых она становится неконкурентоспособной. По результатам расчетов «пороговая» цена оказалась выше фактической цены реализации и составила 1895,5 руб./ц. Это еще раз подтверждает низкий уровень конкурентоспособности продукции растениеводства анализируемого предприятия и доказывает необходимость его повышения путем обоснованного управления ценами реализации.

Таким образом, представленные расчеты позволили определить диапазон предельно допустимых цен, обеспечивающих предприятию ООО «Агат 7», во-первых, возможность безубыточного производства и, во-вторых, возможность конкурировать с хозяйствами района по такому признаку, как «цена». Следует отметить, что приведенные в работе рекомендации актуальны для предприятия ООО «Агат 7» по итогам его деятельности за 2024 год. В случае изменения текущей ситуации цены должны быть подвергнуты корректировке в зависимости от сложившейся ситуации на рынке.

Источники:

1. Близнюк Т.А. Сущность ценовой политики и ее влияние на доходность предприятия / Т.А. Близнюк, О.М. Шупило // Modern Science. 2021. № 3-1. С. 53-59.
2. Буткова О.В. Рентабельность производства в аграрных формированиях: основные проблемы (на материалах предприятий Ростовской области) / О. В. Буткова // Теория и практика современной аграрной науки: материалы VIII национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием (г. Новосибирск, 24 февраля 2025 г), 2025. С. 1460-1463.
3. Волошин А.К. Ценообразование в сельском хозяйстве: проблемы и пути регулирования / А.К. Волошин, А.В. Емченко, Е.А. Шумилина // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. № 5. С. 148-154.
4. Донец Л.И. Регуляторные механизмы ценовой политики: регионально-отраслевой аспект / Л.И. Донец, С.М. Баранцева // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5(142). С. 516-523.
5. Кузьменко О. В. Стратегическая модель управления ценой и объемом продаж как элемент маркетинговой стратегии сельскохозяйственной организации / О.В. Кузьменко, Н.В. Чумакова, П.М. Кузьменко // Социальные и экономические системы. 2023. № 5-1(47). С. 250-261.
6. Решетникова Д.В. Современные методы ценообразования в менеджменте / Д.В. Решетникова, Е.Н. Шереметьева // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2023. № 1-2. С. 190-194.
7. Храмченко А.А. Анализ развития ценовой политики корпораций / А.А. Храмченко, Е В. Касьянова, А.В. Тюхтюнова // Вестник Академии знаний. 2020. № 38(3). С. 291-296.

Д.В. Ланская – к.э.н., доцент, заведующий кафедрой общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес – процессов, Кубанский государственный университет, Краснодар, Russia, LanskayaDV@yandex.ru,

D.V. Lanskaya – candidate of economic sciences, associate professor of the department of general, strategic, information management and business processes, Kuban state university, Krasnodar, Russia;

В.Н. Шапошник – обучающийся магистерской программы «управление фирмой», Кубанского государственного университета, Краснодар, Россия,

V.N. Shaposhnik – student of the master's program in business management, Kuban state university, Krasnodar, Russia.

ОПЫТ РАЗВИТИЯ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА И ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В МИРЕ И В СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
EXPERIENCE IN DEVELOPING THE FUEL AND ENERGY COMPLEX AND HOUSING AND UTILITIES IN THE WORLD AND IN THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Аннотация. Актуальность развития инфраструктуры в Краснодарском крае обусловлена сочетанием трех факторов: высоким уровнем износа сетей и оборудования, ростом требований населения и бизнеса к качеству услуг, а также необходимостью адаптации инфраструктурного комплекса к экологическим и климатическим вызовам. Целью статьи является анализ состояния, ключевых проблем и перспектив развития топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства в странах мира. Показано, что социальные результаты модернизации для населения проявляются в снижении количества аварийных отключений, повышении устойчивости теплоснабжения в отопительный период и улучшении качества питьевой воды. Эти эффекты являются критически значимыми для доверия граждан к реформам и для снижения социальной напряженности в муниципалитетах. Экономические эффекты имеют преимущественно системный характер и проявляются в сокращении потерь ресурсов, уменьшении расходов на аварийно-восстановительные работы, оптимизации эксплуатационных затрат и снижении технологических рисков. В инфраструктурных отраслях особую ценность представляет снижение вероятности крупных аварий и «каскадных» отказов, поскольку именно они формируют наиболее значимые социальные и финансовые потери.

Abstract. The relevance of infrastructure development in the Krasnodar Territory is due to a combination of three factors: the high level of depreciation of networks and equipment, the growing demands of the population and business for the quality of services, and the need to adapt the infrastructure complex to environmental and climate challenges. The purpose of this article is to analyze the state, key problems, and prospects for the development of the fuel and energy complex and housing and communal services in various countries around the world. It is shown that the social benefits of modernization for the population include a decrease in the number of power outages, increased stability of heat supply during the heating season, and improved drinking water quality. These effects are critical for citizens' trust in reforms and for reducing social tension in municipalities. The economic effects are predominantly systemic and manifest themselves in reducing resource losses, reducing expenses for emergency and restoration work, and optimizing operational costs.

Ключевые слова: топливно-энергетический комплекс, жилищно-коммунальное хозяйство, энергетическая безопасность, модернизация, цифровизация, стратегия, инфраструктура, региональное управление.

Keywords: fuel and energy complex, housing and communal services, energy security, modernization, digitalization, strategy, infrastructure, and regional management.

Введение

Актуальность модернизации инфраструктуры в крае обусловлена сочетанием трех факторов: высоким уровнем износа сетей и оборудования, ростом требований населения и бизнеса к качеству услуг, а также необходимостью адаптации инфраструктурного комплекса к экологическим и климатическим вызовам.

Сфера ТЭК и занимают ключевое место в системе национальной экономики Российской Федерации, формируя основу жизнеобеспечения населения, устойчивого функционирования промышленности и социальной сферы, а также энергетической и экономической безопасности государства.

Как отмечал Л.И. Абалкин, базовые инфраструктурные отрасли выступают фундаментом воспроизводственных процессов и во многом определяют устойчивость социально-экономического развития страны и ее регионов.

По мнению В.В. Бушуева, ТЭК представляет собой не только производственную систему, но и сложный социально-экономический механизм, от эффективности функционирования которого напрямую зависят энергетическая безопасность государства и конкурентоспособность национальной экономики [44].

В современных условиях развития экономики России ключевую роль в обеспечении экономико-социальной стабильности играют топливно-энергетический комплекс (далее по тексту – ТЭК) и жилищно-коммунальное хозяйство (далее по тексту – ЖКХ). Эти отрасли обеспечивают жизнедеятельность населения и предприятия энергоресурсами, тепло- и водоснабжением, а также формируют базовую инфраструктуру, необходимую для функционирования региона.

Эффективная деятельность инфраструктуры ТЭК и ЖКХ напрямую влияет на уровень жизни населения, экономическую привлекательность территории и устойчивость региональной экономики.

Краснодарский край характеризуется высокой плотностью населения, активным развитием промышленности, сельского хозяйства и туристической отрасли, что создает значительную нагрузку на энергетическую и коммунальную инфраструктуру региона. Современные вызовы, включая рост потребления ресурсов, износ основных фондов, колебания тарифной политики, а также необходимость соблюдения экологических стандартов, требуют системного подхода к оценке состояния отраслей и разработке мер по их развитию.

В научных исследованиях, посвященных развитию региональных экономических систем, подчеркивается, что согласованное функционирование энергетической и коммунальной инфраструктуры формирует базовые предпосылки пространственного и социально-экономического развития территорий.

В частности, А.Г. Гранберг указывает на определяющую роль инфраструктурных связей в обеспечении устойчивости регионов и снижении диспропорций их развития. Данное положение в полной мере применимо к взаимодействию ТЭК и ЖКХ, выступающих фундаментом территориального воспроизводства и жизнедеятельности населения [15].

В.Е. Рохчин рассматривает государственное и муниципальное управление как целенаправленную

деятельность публичной власти, ориентированную на формирование устойчивых условий социально-экономического развития территорий, балансировку интересов государства, хозяйствующих субъектов и населения, а также обеспечение воспроизводства инфраструктурного потенциала [18].

На наш взгляд, мнение вышеупомянутого автора является основополагающим и исчерпывающим. В.Е. Рохчин последовательно исходит из того, что государственное и муниципальное управление не сводится к административному контролю или перераспределению ресурсов, а представляет собой целенаправленную систему воздействия публичной власти на социально-экономические процессы, ориентированную на долгосрочные цели развития территорий и обеспечение общественных интересов. Данный подход позволяет рассматривать регулирование ТЭК и ЖКХ не как набор разрозненных мер, а как институционально выстроенный механизм, обеспечивающий устойчивость функционирования инфраструктуры.

По мнению О.В. Кузнецовой, эффективность инфраструктурного развития во многом определяется способностью региональных органов власти адаптировать федеральные приоритеты к специфике конкретных территорий, формируя устойчивые модели регулирования [16].

Регулирующее воздействие осуществляется посредством стратегического планирования, тарифного регулирования, установления нормативов качества услуг и реализации государственных программ. По мнению А.А. Макарова, без комплексного государственного подхода невозможно обеспечить устойчивое развитие энергетической и коммунальной инфраструктуры в долгосрочной перспективе.

С.С. Шаталов подчеркивает, что тарифное регулирование в инфраструктурных отраслях должно обеспечивать баланс между необходимостью воспроизводства основных фондов и социальными ограничениями, связанными с платежеспособностью потребителей [26].

Помимо тарифного регулирования, важную роль играют бюджетные субсидии, инвестиционные программы, механизмы государственно-частного партнерства и концессионные соглашения. В сфере ЖКХ данные инструменты используются для обновления изношенной инженерной инфраструктуры, снижения потерь ресурсов и повышения качества коммунальных услуг.

Н.В. Федоренко подчеркивает, что стратегическое планирование на муниципальном уровне позволяет согласовать интересы государства, бизнеса и населения в инфраструктурных отраслях [20].

И.Е. Фролов отмечает, что эффективность управления энергетическим сектором во многом определяется качеством институциональных механизмов и согласованностью решений, принимаемых на различных уровнях власти [20].

Анализ показал, что топливно-энергетический комплекс представляет собой сложную иерархически организованную совокупность производственных и инфраструктурных элементов, обеспечивающих формирование и поддержание энергетического баланса государства. Его развитие во многом определяет возможности долгосрочного экономического роста и устойчивости национальной экономики. В отличие от него, ЖКХ ориентировано преимущественно на удовлетворение социальных потребностей населения и напрямую связано с уровнем и качеством жизни, что обусловливает особую роль публичной власти в обеспечении стабильности и надежности его функционирования.

Таким образом, рассмотренные теоретические концепции отечественных исследователей подтверждают, что эффективное развитие топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства возможно лишь при условии комплексного, иерархически выстроенного и согласованного управления, что создает методологическую основу для последующего анализа практики регулирования и выработки направлений ее совершенствования.

Обе сферы – топливно-энергетический комплекс и жилищно-коммунальное хозяйств в странах мира находятся под влиянием следующих глобальных мегатрендов:

1) энергопереход и декарбонизация, как отказ от углеродоемкой генерации в пользу ВИЭ, водорода, атома;
2) цифровизация и "умные" системы: внедрение IoT, AI, big data для оптимизации управления, прогнозирования и контроля;
3) повышение энергоэффективности: снижение энергоемкости ВВП и потерь в сетях;
4) экономика замкнутого цикла: утилизация отходов, повторное использование ресурсов (например, преобразование отходов в энергию);
5) изменение роли потребителя: потребитель становится активным участником рынка (prosumer – производитель и потребитель).

Таким образом, необходим поиск путей развития топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства каждого региона под влиянием омеченных глобальных мегатрендов и местных условий с учетом международного опыта регионов России.

1. Состояние топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства в России и Краснодарском крае

По итогам 2024 года экономика края, несмотря на санкционное давление, показала рост в 3%. В 2021 году валовый региональный продукт региона достиг 3,1 трлн рублей, что на 8,5% выше по сравнению с 2020 годом. В 2024 году этот показатель составил 5,5 трлн рублей – по сравнению с 2015 годом (1,5 трлн рублей) он вырос втрое.

Топливно-энергетический комплекс Краснодарского края включает более 300 предприятий различных форм собственности, на которых занято значительное количество трудовых ресурсов и производится широкий спектр энергетических продуктов и услуг. В экономике региона ТЭК выполняет ключевую роль не только в плане

обеспечения энергоресурсами всех секторов хозяйства, но и как фактор создания добавленной стоимости, стимулирования инвестиций и повышения производительности труда.

Функционирование организаций ТЭК и ЖКХ характеризуется значительной капиталоемкостью, высокой степенью износа инженерной инфраструктуры, длительными сроками окупаемости инвестиционных проектов и ограниченной возможностью оперативного обновления основных фондов. Существенное влияние на механизмы хозяйствования оказывает наличие сегментов естественных монополий, в которых конкурентные рыночные инструменты оказываются недостаточно эффективными. В совокупности указанные факторы существенно сужают потенциал саморегуляции отраслей и объективно обуславливают необходимость системного и многоуровневого государственного и муниципального воздействия. Нормативно-правовой механизм регулирования ТЭК и ЖКХ выполняет системообразующую функцию, обеспечивая согласование стратегических целей развития, а также управленческих решений, практической деятельности организаций на всех уровнях.

В таблице 1 целесообразно представить структурный состав ТЭК с указанием ключевых отраслей и их функций.

Таблица 1 – Структура топливно-энергетического комплекса

Элемент ТЭК	Состав отрасли	Основные функции	Экономическое значение
Топливная промышленность	Нефтяная, газовая отрасль	Добыча и первичная переработка топливно-энергетических ресурсов	Формирование энергетического баланса страны, экспортный потенциал, доходы бюджета
Электроэнергетика	Генерация, передача и распределение электрической энергии	Производство и обеспечение потребителей электрической энергией	Обеспечение функционирования промышленности, социальной сферы и населения
Теплоэнергетика	Котельные, ТЭЦ, тепловые сети	Производство и транспортировка тепловой энергии	Обеспечение теплоснабжения жилых и производственных объектов
Энергетическая инфраструктура	Магистральные и распределительные сети, объекты хранения, диспетчерские центры	Передача, распределение и управление энергопотоками	Повышение надежности и устойчивости энергоснабжения
Система управления и регулирования	Органы государственной власти, системные операторы	Стратегическое планирование и государственное регулирование	Обеспечение энергетической безопасности и устойчивого развития ТЭК

Высокая капиталоемкость, длительные инвестиционные циклы и технологическая сложность объектов ТЭК обусловливают необходимость активного участия государства в регулировании данной сферы.

Ниже представлена таблица 2, отражающая структуру сферы ЖКХ.

Таблица 2 – Структура жилищно-коммунального хозяйства и основные виды коммунальных услуг

Элемент ЖКХ	Основные виды деятельности	Характер предоставляемых услуг	Социально-экономическое значение
Жилищный фонд	Эксплуатация и содержание жилых домов	Обеспечение безопасных и комфортных условий проживания	Формирование качества жизни населения
Теплоснабжение	Производство и подача тепловой энергии	Отопление и горячее водоснабжение	Поддержание санитарных и бытовых условий
Водоснабжение и водоотведение	Подача питьевой воды и отведение сточных вод	Коммунальные услуги жизнеобеспечения	Санитарно-эпидемиологическая безопасность
Электроснабжение (коммунальный сектор)	Обеспечение электроэнергией жилых домов	Электроснабжение бытовых нужд	Надежность функционирования жилищного фонда
Газоснабжение	Подача природного газа	Газоснабжение населения	Повышение уровня комфорта проживания
Обращение с ТКО	Сбор, вывоз, переработка и утилизация отходов	Экологические коммунальные услуги	Экологическая безопасность территорий
Благоустройство территорий	Озеленение, освещение, содержание общественных пространств	Услуги по благоустройству	Формирование комфортной городской среды

Следует подчеркнуть, что взаимосвязь топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства носит системный характер и обусловлена общностью инфраструктурных, экономических и социальных функций данных отраслей.

Отрасль ЖКХ Краснодарского края обеспечивает удовлетворение базовых жизненных потребностей граждан в коммунальных услугах: водоснабжение, водоотведение, теплоснабжение, электроснабжение в части коммунальных потребностей, обращение с отходами, благоустройство городских и сельских территорий.

Таблица 3 – Структура топливно‑энергетического комплекса Краснодарского края

Сегмент ТЭК	Основные виды деятельности	Количество предприятий	Ключевые функции	Основные показатели (пример)
Электроэнергетика	Производство, передача и распределение электроэнергии	Осуществляют 20 территориальных электросетевых организаций, а также функционирует 1 сетевой оператор (системный оператор) и 2 гарантирующего поставщика электрической энергии (энергосбыты)	Обеспечение стабильного энергоснабжения	Потребление и тарифы
Теплоснабжение	Производство и передача тепловой энергии	На территории Краснодарского края функционируют 225 теплоснабжающих и теплосетевых организаций. Теплоснабжение населения и объектов социальной сферы обеспечивают 2982 котельных, из которых в муниципальной собственности - 2167 котельных, в краевой - 122 котельные, в федеральной - 19 котельных и в частной собственности - 674.	Отопление и ГВС	Уровень покрытия населения
Газоснабжение	Транспортировка и распределение природного газа	Сетевые операторы и поставщики	Обеспечение топлива для энергетики и населения	Объемы потребления
Инфраструктура ТЭК	Сети, подстанции, распределительные центры	Сотни объектов	Надежность передачи	Инвестиции в модернизацию

Анализ ключевых показателей – объемов потребления, степени покрытия населения и инвестиционной активности показывает высокую взаимозависимость сегментов и подчеркивает необходимость согласованного управления для повышения эффективности, надежности и долгосрочной устойчивости комплекса.

Таблица 4 – Состояния ТЭК и ЖКХ Краснодарского края

Показатель	Значение (оценка)	Комментарий
Износ коммунальной инфраструктуры	50-55 %	В отдельных МО превышает 60 %
Потери тепловой энергии	20-23 %	В ряде муниципалитетов до 25 %
Потери электроэнергии	9-11 %	Выше целевых ориентиров
Снижение аварийности при модернизации	10-15 %	Среднесрочный эффект
Инвестиционная активность	Умеренный рост	Зависит от ГЧП и концессий

В работах Е.М. Бухвальд подчеркивается, что эффективность инфраструктурных преобразований должна оцениваться с позиций их вклада в достижение целей пространственного и социального развития регионов [43]. Применительно к сфере ТЭК и ЖКХ это означает необходимость учета территориальной дифференциации, плотности населения и функциональной нагрузки на инфраструктуру. Для Краснодарского края данный аспект имеет принципиальное значение в силу сочетания крупных городских агломераций, сельских территорий и курортных зон, где сезонное увеличение численности населения приводит к пиковым нагрузкам на системы энергоснабжения, водоснабжения и водоотведения.

Сравнительный анализ ключевых показателей развития топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства субъектов Южного федерального округа (Таблица 5) показывает, что Краснодарский край характеризуется более высокой инфраструктурной нагрузкой и значительными объемами финансирования программ модернизации по сравнению с рядом сопоставимых регионов. При этом уровень газификации и темпы обновления инженерных сетей позволяют отнести край к числу лидеров ЮФО по масштабам инфраструктурных преобразований.

Таблица 5 – Сравнительный анализ ключевых показателей развития ТЭК и ЖКХ регионов Южного федерального округа

Показатель	Краснодарский край	Ростовская область	Волгоградская область	Среднее по ЮФО
Уровень газификации населения, %	85–86	≈88	82–83	≈84
Доля изношенных инженерных сетей ЖКХ, %	40–45	38–42	45–50	≈43
Объем финансирования программ ТЭК и ЖКХ, млрд руб./год	>1,0	≈0,8	≈0,6	≈0,8
Ввод объектов теплоснабжения, МВт/год	10–25	8–15	5–10	≈12
Протяженность вводимых газовых сетей, км/год	160–200	120–150	90–120	≈140

В целом сопоставление количественных параметров развития ТЭК и ЖКХ Краснодарского края со среднероссийскими значениями и показателями других субъектов Южного федерального округа позволяет сделать вывод о том, что регион занимает позиции выше среднего уровня по ряду ключевых инфраструктурных индикаторов. Одновременно сохраняется необходимость дальнейшего сокращения износа инженерных сетей и повышения надежности коммунальных систем, особенно в условиях высокой территориальной неоднородности и сезонных колебаний потребления ресурсов.

Как отмечает Н.Н. Минаев, социальная эффективность реформ в сфере ЖКХ должна оцениваться через конечные результаты для домохозяйств, включая уровень доступности услуг и степень удовлетворенности населения, а не исключительно через показатели деятельности ресурсоснабжающих организаций [17].

В регионе действует государственная программа Краснодарского края «Развитие жилищно‑коммунального хозяйства» (далее по тексту – государственная программа), утвержденная постановлением губернатора, которая реализуется в рамках федеральных целевых программ и региональных проектов [1].

Таблица 6 – Ключевые показатели состояния ЖКХ Краснодарского края

Показатель	Единица измерения	Базовый уровень	Целевое значение	Источник
Доля населения, обеспеченного централизованной питьевой водой	%	95,6	≥96,6	Региональная программа ЖКХ
Доля аварийных сетей водоснабжения	%	48,8	≤48,4	Региональная программа ЖКХ
Количество ликвидированных несанкционированных свалок	шт	—	≥3	Региональная программа ЖКХ
Количество построенных и реконструированных объектов водоподготовки	шт	—	20	Региональная программа ЖКХ

В последние годы структура сферы топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства Краснодарского края была существенно расширена за счет включения блока обращения с твердыми коммунальными отходами (далее – ТКО), что отражает современные приоритеты государственной политики в области экологической безопасности и устойчивого развития территорий. В настоящее время система обращения с ТКО рассматривается не только как элемент коммунального обслуживания населения, но и как важная инфраструктурная подсистема, тесно связанная с функционированием энергетики, жилищного фонда и муниципального хозяйства в целом.

Стратегические приоритеты развития ТЭК и ЖКХ региона формируются в рамках многоуровневой системы стратегического планирования, включающей федеральные, региональные и муниципальные документы. К числу ключевых федеральных ориентиров относятся Стратегия пространственного развития Российской

Федерации, Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года, а также национальные проекты «Жилье и городская среда» и «Экология».

В. Е. Селиверстов подчёркивает, что региональное стратегическое планирование должно обеспечивать не только устранение текущих диспропорций, но и формирование инструментов реализации стратегии, позволяющих корректировать приоритеты и ресурсы при изменении внешних условий [40].

По мнению Н.П. Кетовой, реформирование ЖКХ должно базироваться на сочетании экономических стимулов, институциональных преобразований и усиления роли муниципального управления [19].

Анализ состояния сферы ТЭК и ЖКХ Краснодарского края позволяет выделить ключевые проблемы отрасли: высокий уровень износа оборудования, неравномерное распределение ресурсов между муниципалитетами, низкий уровень энергоэффективности отдельных объектов, а также ограниченные инвестиционные возможности для модернизации инфраструктуры. Одновременно наблюдаются положительные тенденции: внедрение цифровых систем учета и мониторинга, модернизация котельных и сетевых объектов, активное использование системы государственно-частного партнерства при создании и реконструкции объектов сферы ТЭК и ЖКХ, а также развитие программ энергосбережения и повышения качества коммунальных услуг.

Особую значимость в современных условиях приобретает развитие механизмов энергосбережения и повышения энергоэффективности в жилищно-коммунальном хозяйстве. Внедрение энергоэффективных технологий, автоматизированных систем управления и приборов учета способствует рационализации потребления топливно-энергетических ресурсов, снижению нагрузки на энергетическую инфраструктуру и формированию экономических стимулов для устойчивого развития как ТЭК, так и ЖКХ. В совокупности данные факторы подтверждают необходимость комплексного подхода к управлению развитием рассматриваемых отраслей на региональном.

2.Обобщение мирового опыта топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства

Мировой опыт развития топливно-энергетического комплекса связан с диверсификацией источников энергии. Лидерами диверсификации являются ЕС, Китай, США за счет активного роста доли солнца, ветра, биоэнергетики. Лидеры по гидроэнергии выступают Норвегия, Бразилия. Мировой опыт сосредоточен по следующим направлениях:

– интеграция энергосистем: создание трансграничных "умных сетей" для балансировки ВИЭ (пример – объединенная сеть стран Северной Европы);

– развитие водородной экономики: стратегии по "зеленому" водороду в ЕС, Японии, Южной Корее. Германия – лидер в пилотных проектах;

– углеродное регулирование: системы торговли квотами на выбросы (EU ETS) и углеродные налоги (Канада, Сингапур);

– децентрализация генерации: микро-сети, домашние солнечные панели с накопителями (Австралия, Калифорния);

– фокус на энергобезопасность: после кризисов 2021-2022 гг. страны ЕС ускорили развитие СПГ-инфраструктуры и ВИЭ для снижения зависимости от единого поставщика.

Мировой опыт развития жилищно-коммунального хозяйства связан с внедрением инновационных технологий:

– «умные города»: Сингапур, Барселона, Амстердам. Интегрированные системы управления светом, транспортом, сбором мусора, водоснабжением на основе данных;

– энергоэффективное строительство и реновация: пассивные дома (Германия, скандинавские страны, Россия, Москва), масштабные программы термомодернизации (Польша, Германия);

– водосбережение и очистка: передовые технологии замкнутого цикла воды, борьба с утечками (Израиль – лидер по капельному орошению и рециклингу воды);

– обращение с ТКО: приоритет – раздельный сбор и переработка (Швеция, Германия, Южная Корея). Захоронение – крайняя мера. Мусоросжигание с выработкой энергии в Швейцарии, Японии;

– цифровизация услуг: единые платформы для жителей, дистанционный сбор показаний (Россия), предиктивный ремонт инфраструктуры;

– ГЧП (государственно-частное партнерство): привлечение частных инвестиций в модернизацию инфраструктуры (Великобритания, Канада).

3.Обобщение опыта субъектов Российской Федерации

Российские регионы сочетают общемировые тренды с уникальными вызовами: суровый климат, огромные расстояния, износ инфраструктуры, дифференциация по уровню развития.

Особенности ТЭК в регионах РФ:

– диверсификация в рамках сырьевой модели: регионы-доноры (ХМАО, ЯНАО, Татарстан) развивают не только добычу, но и нефте- и газохимию (проекты в Тобольске, Сургуте). Арктические регионы – фокус на СПГ (Ямал, Гыдан);

– развитие ВИЭ в изолированных и дефицитных зонах (региональная диверсификация в зависимости от особенностей территории): солнечная генерация в Калмыкии, Ставрополье, Оренбургской области, на Алтае. Геотермальная энергия – на Камчатке. Ветропарки – в Ростовской области, Адыгее, Калмыкии, Ульяновской области;

– повышение энергоэффективности в ЖКХ и промышленности: региональные программы, но результаты

неравномерны. Лидеры – Москва, Татарстан, Белгородская область;

– цифровизация сетей: пилотные проекты "умных сетей" в Москве, Татарстане, Свердловской области. Внедрение интеллектуальных систем учета электроэнергии (АИИС КУЭ);

– развитие водородной энергетики: Сахалинская область – пилотный регион по созданию водородного кластера с ориентацией на экспорт в АТР;

– специфика арктических регионов: развитие локальной энергетики на ВИЭ и СПГ для замены дорогого привозного дизтоплива.

Развитие ЖКХ в регионах РФ характеризуется по следующим направлениям:

– реформа обращения с ТКО: создание региональных операторов во всех субъектах. Успешные кейсы по сортировке и переработке – Москва, Подмосковье, Татарстан, Санкт-Петербург. В остальных – множество проблем с инфраструктурой и тарифами;

– программы капремонта: общефедеральная программа с региональными операторами. Позволила систематизировать финансирование, но критикуется за скорость и качество работ. Москва реализует свою программу реновации;

– внедрение "умных" систем учета ресурсов (воды, тепла, электричества): обязательное по закону, но идет с отставанием. Передовые регионы (Москва, Татарстан) активно внедряют;

– модернизация коммунальной инфраструктуры: замена ветхих сетей – ключевая проблема. Используются механизмы ГЧП и концессий (примеры в Воронежской, Калужской областях);

– цифровизация для граждан: Внедрение портала "Госуслуги" для оплаты, приемки работ, голосований. Мобильные приложения для управления домами (от ТСЖ/УК);

– повышение энергоэффективности в МКД: региональные программы софинансирования установки общедомовых приборов учета и энергоэффективного освещения.

Таблица 7 – Векторы развития топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйства

Критерий	Мировой опыт	Опыт субъектов РФ
Основной драйвер	Экология (декарбонизация) + экономика	Экономика (эффективность, снижение износа) + энергобезопасность
Технологический вектор	ТЭК: ВИЭ, водород, накопители. ЖКХ: smart city, zero waste.	ТЭК: Модернизация существующей инфраструктуры, ВИЭ в нишах. ЖКХ: Ликвидация аварийности, "умный" учет.
Роль государства	Создание "правил игры" (стандарты, налоги), поддержка R&D.	Прямое финансирование, регулятор (тарифы), часто - оператор.
Инвестиции	Частные, через рыночные механизмы (зеленые облигации и т.д.).	Бюджетные + ГЧП/концессии (с осторожностью).
Главный вызов	Скорость энергоперехода и высокие капитальные затраты.	Колоссальный износ фондов, климатические условия, дефицит капвложений.

Таким образом, мир движется к декарбонизированной, цифровой и децентрализованной модели ТЭК и ЖКХ. Россия, обладая уникальными ресурсами и сложностями, идет по пути прагматичной модернизации: внедряет новые технологии (ВИЭ, цифровизацию) там, где это дает быстрый экономический эффект, одновременно решая вековые проблемы износа в ЖКХ. Успех зависит от скорости адаптации лучших мировых практик к российским реалиям и привлечения масштабных инвестиций.

4.Напрвления развития ТЭК и ЖКХ

Энергопереход и декарбонизация – это системная трансформация мировой и опыта. энергетики и экономики, направленная на борьбу с изменением климата. В основе лежит простая идея: чтобы ограничить глобальное потепление (цель – не более 1.5-2°C к 2100 году), необходимо резко сократить выбросы парниковых газов (CO_2 и других), основным источником которых является сжигание ископаемого топлива (угля, нефти, газа).

Энергопереход – это сам процесс перехода от ископаемой, углеродоемкой энергетической системы к безуглеродной или низкоуглеродной. Это путь.

Декарбонизация – это конечная цель этого перехода: создание экономики с нулевыми или близкими к нулю чистыми выбросами CO_2.

Итак, декарбонизация достигается через управляемый энергопереход. Энергопереход – это не простая замена угля на солнечные панели. Это *комплексная* трансформация, включающая:

– переход от централизованной системы к распределенной и гибридной (ВИЭ + накопители + гибкая генерация);

– переход от "генерация под спрос" к управлению и спросом, и генерацией;

– переход от чисто энергетической задачи к глубокой технологической и промышленной перестройке (электромобили, "зеленая" сталь, водородая логистика);

– стратегия "всех технологий": ни один источник (ни ВИЭ, ни атом, ни водород) в одиночку не решит задачу. Необходим их синергетический баланс в зависимости от географических, экономических и политических условий страны.

Ключевыми факторами или драйверами энергоперехода и декарбонизации выступают: *климатический*, связанный с остановкой катастрофического изменения климата; *экономический* – со снижением зависимости от волатильных цен на ископаемое топливо, развитие новых высокотехнологичных отраслей (создание зеленых рабочих мест); *технологический* – стремительное удешевление технологий ВИЭ (солнце, ветер) и накопления энергии, и самый трудный – *политический и регуляторный,* предполагающий многостронние Международные соглашения (типа Парижского соглашение), национальные стратегии ("Зеленая сделка" ЕС, Inflation Reduction Act в США).

Сущность энергоперехода и декарбонизации – в осознанном, управляемом отказе от устаревшей, опасной для климата модели в пользу технологически сложной, диверсифицированной и устойчивой системы. Методы включают как развертывание новых источников энергии (ВИЭ, атом, водород), так и глубинную перестройку всей инфраструктуры, рынков и потребительского поведения.

В [32] предлагается подход, сочетающий два аспекта: действия, направленные на управление геополитическими последствиями, и действия, направленные на закрепление глобального лидерства ЕС.

Методы делятся на два уровня: *замещение источников энергии*, вытеснение угля и газа, использование неисчерпаемых природных потоков энергии, строительство солнечных, ветровых (офшорных и оншорных) электростанций, развитие гидроэнергетики, геотермальной и биоэнергетики, широкое использование атомная энергетики, строительство новых поколений, разработка малых модульных реакторов, замкнутый топливный цикл, "голубой" водород) и *глубокие системные преобразования* (электросетевой комплекс: "умные сети", Smart Grid; от литий-ионных батарей до гидроаккумулирующих станций и перспективных технологий; улавливание, использование и хранение углерода, снижение потребления в зданиях, на транспорте, в промышленности, цифровизация, использование: AI и Big Data для оптимизации генерации.

Чрезвычайно актуальным направлением является цифровизация и "умные" системы, связанные с внедрение IoT, AI, big data для оптимизации управления, прогнозирования и контроля – это не просто "апгрейд" старых систем, а фундаментальное условие для работы энергосистемы будущего. Рост доли непостоянных ВИЭ, появление распределенной генерации, электромобилей и активных потребителей делает систему невероятно сложной. Управлять ею по старинке, вручную, невозможно. Здесь на помощь приходят интернет вещей (IoT) – массированное внедрение датчиков, умных счетчиков и контроллеров на всех объектах – от ветрогенераторов и трансформаторов до домашних солнечных панелей и стиральных машин; искусственный интеллект (AI) и машинное обучение и большие данные (Big Data) – накопление и обработка колоссальных объемов структурированных и неструктурированных данных от IoT-устройств, метеорологических служб, исторических записей с разработкой алгоритмов, которые учатся на больших данных, находят сложные зависимости и принимают прогнозы или решения быстрее и точнее человека; создание цифровых двойников – виртуальные копии физических активов (подстанции, ветряная ферма) или всей энергосистемы. Позволяют моделировать сценарии, оптимизировать режимы работы и предсказывать последствия аварий на основе прогнозирования солнечной энергии и ветра нагрузки, оптимальное управление режимами.

Циркулярная экономика в контексте декарбонизации заключается в радикальном снижении первичного потребления ресурсов и углеродного следа за счет проектирования безотходных систем, повторного использования материалов и энергии. Если энергопереход решает проблему "грязной энергии", то циркулярная экономика решает проблему "расточительно о и энергоемкого потребления".

5.Стратегии развития

1. Снижение эмиссии на всех этапах: до 45% глобальных выбросов парниковых газов связаны с добычей ресурсов, производством товаров и управлением отходами. ЦЭ атакует эту эмиссию "в корне".

2. Стратегия "эффективности ресурсов": повторное использование алюминия экономит до 95% энергии по сравнению с производством первичного алюминия, стали – около 70%. Это прямая и огромная экономия СО.

3. Гибридность с энергопереходом: ЦЭ создает спрос на "зеленые" материалы (переработанную сталь, пластик), стимулируя низкоуглеродную промышленность. Отработанные батареи электромобилей – это источник ценных металлов (литий, кобальт), снижающий зависимость от добычи.

Механизмы государственного и муниципального регулирования ТЭК и ЖКХ целесообразно рассматривать как многоуровневую систему взаимосвязанных инструментов, включающую нормативно-правовое регулирование, тарифную и инвестиционную политику, программно-целевые методы управления, институты государственно-частного партнерства, а также контрольно-надзорные процедуры. Их эффективность определяется согласованностью решений между федеральным, региональным и муниципальным уровнями, поскольку инфраструктурные отрасли функционируют в условиях высокой капиталоемкости, длительных инвестиционных циклов и наличия сегментов естественных монополий. В этой связи ключевое значение приобретает увязка тарифных решений и инвестпрограмм с целями модернизации инфраструктуры, а также формирование устойчивых процедур планирования и мониторинга, обеспечивающих измеримый социальный эффект – снижение аварийности и повышение качества коммунальных услуг

Таблица 8 – Экономические механизмы регулирования ТЭК и ЖКХ

Механизм	Содержание	Цель применения
Тарифное регулирование	Установление экономически обоснованных тарифов	Обеспечение доступности услуг и устойчивости организаций
Бюджетное финансирование	Субсидии, дотации, софинансирование	Поддержка социально значимых проектов
Инвестиционные программы	Модернизация инфраструктуры	Снижение износа основных фондов
ГЧП и концессии	Привлечение частного капитала	Повышение эффективности управления

Также, на наш взгляд, стоит отметить организационно-управленческие механизмы регулирования, которые включают систему органов государственной власти и местного самоуправления, осуществляющих стратегическое планирование, координацию, контроль и надзор в сфере ТЭК и ЖКХ. Данные механизмы направлены на обеспечение соблюдения нормативных требований, повышение надежности функционирования объектов инфраструктуры и защиту интересов потребителей.

Системный характер социально-экономической эффективности предлагаемых мер в сфере ТЭК и ЖКХ

обусловливает необходимость ее структурирования по ключевым направлениям воздействия. Для наглядного отражения взаимосвязи экономических, социальных и управленческих эффектов, а также их значения для формирования устойчивой модели развития отрасли, целесообразно представить основные составляющие социально-экономической эффективности и соответствующие им показатели в табличной форме. Это позволяет обобщить теоретические положения и обеспечить более наглядное представление факторов, определяющих результативность реализуемых управленческих решений. Ниже нами представлена таблица, демонстрирующая основные направления реформирования ЖКХ Краснодарского края.

Таблица 9 – Основные направления реформирования ЖКХ Краснодарского края

Направление	Содержание	Ожидаемый эффект
Модернизация сетей	Обновление изношенной инфраструктуры	Снижение аварийности
Тарифная политика	Долгосрочные тарифы	Инвестиционная стабильность
ГЧП, МЧП и концессии	Привлечение частного капитала	Рост инвестиций

Одним из ключевых перспективных направлений является дальнейшая цифровизация и автоматизация процессов управления в сфере ЖКХ. Создание единой автоматизированной платформы диспетчеризации и мониторинга инженерных сетей позволит существенно повысить оперативность реагирования на аварийные ситуации. Ожидается, что внедрение цифровых решений обеспечит сокращение времени реагирования на аварии на 20-30%, повысит прозрачность управления ресурсами и затратами, а также создаст условия для применения прогнозной аналитики при планировании ремонтных и профилактических работ. В перспективе развитие цифровых инструментов позволит внедрять элементы «умных» коммунальных сетей и дистанционного контроля состояния объектов инфраструктуры, что особенно актуально для удаленных и сельских территорий Краснодарского края.

6.Совершенствование организационно-управленческого механизма

Организационно-управленческий механизм в сфере ТЭК и ЖКХ представляет собой совокупность институтов, управленческих функций, процедур и инструментов, направленных на координацию деятельности участников отрасли и достижение стратегических целей развития. Как отмечает Г.Б. Полтерович, эффективность сложных социально-экономических систем в значительной степени определяется качеством институциональной среды и способностью механизмов управления адаптироваться к структурным изменениям [46]. Применительно к ТЭК и ЖКХ это означает необходимость перехода от инерционных моделей управления к гибким подходам.

По мнению Г.Б. Клейнер, управление инфраструктурными отраслями должно строиться на принципах системности и согласованности, предполагающих увязку стратегических целей, ресурсного обеспечения и механизмов контроля [47]. В контексте Краснодарского края это предполагает необходимость формирования единого управленческого контура в сфере ТЭК и ЖКХ, обеспечивающего координацию программных, инвестиционных и эксплуатационных решений.

Как подчеркивает А.А. Аузан, ориентация управления на конечные результаты позволяет повысить доверие общества к проводимым реформам и обеспечить устойчивость социально-экономических преобразований [48].

Особое внимание должно уделяться совершенствованию механизмов межуровневого взаимодействия, поскольку именно на стыке регионального и муниципального управления возникают наибольшие риски рассогласования решений. Отсутствие единых методических подходов к планированию и реализации инфраструктурных мероприятий приводит к фрагментации управленческих воздействий и снижает общую результативность программ развития. Усиление методического сопровождения муниципальных образований со стороны региональных органов управления позволяет нивелировать данные риски и повысить управляемость отрасли в целом.

7.Региональная программа модернизации и устойчивого развития сферы

На рисунке 1 показано визуальное представление данной модели позволяет наглядно отразить логику реализации программы и соотнести запланированные объемы работ с ожидаемыми социально-экономическими результатами.

На наш взгляд, высокий уровень износа сетей является одной из ключевых проблем региональных систем ЖКХ. Программная модернизация инженерной инфраструктуры должна опираться на приоритетность замены наиболее аварийных участков и учитывать социальную значимость объектов. Данный подход реализуется в Краснодарском крае через поэтапную реконструкцию объектов водоснабжения, теплоснабжения и электросетевого хозяйства.

С точки зрения автора, в условиях Краснодарского края особое значение приобретает интеграция программ реконструкции инженерных сетей с параметрами пространственного развития территорий, включая плотность застройки, сезонную нагрузку на инфраструктуру и концентрацию социально значимых объектов. Такой подход позволяет формировать более взвешенную и адресную политику модернизации, при которой первоочередное обновление получают не только наиболее изношенные участки сетей, но и объекты, отказ которых способен вызвать наибольшие социальные и экономические последствия.

Кроме того, представляется целесообразным рассматривать модернизацию инженерной инфраструктуры как непрерывный процесс, встроенный в систему долгосрочного планирования развития региона. В этом контексте поэтапная реконструкция объектов водоснабжения, теплоснабжения и электросетевого хозяйства должна сопровождаться формированием механизмов превентивного управления, ориентированных на снижение вероятности аварийных ситуаций до их фактического возникновения. Реализация такого подхода способствует не только повышению надежности коммунальной инфраструктуры, но и более рациональному использованию финансовых ресурсов, направляемых на развитие сферы ЖКХ.

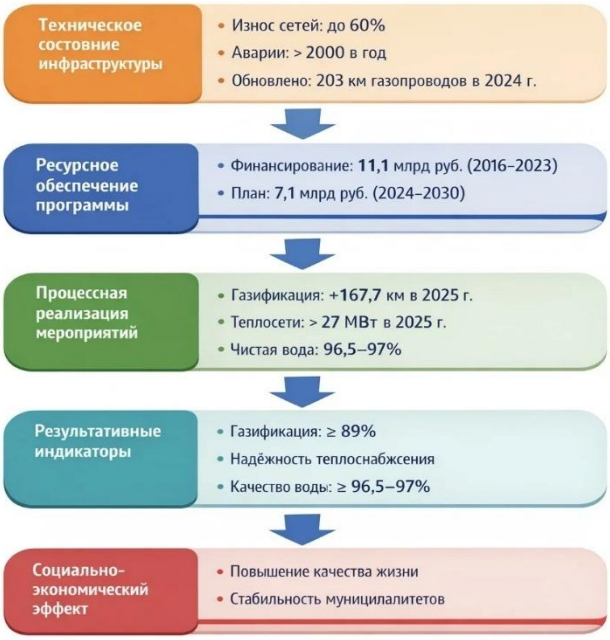


Рисунок 1 – Диагностика программы модернизации ТЭК и ЖКХ Краснодарского края

С точки зрения автора, в условиях Краснодарского края особое значение приобретает интеграция программ реконструкции инженерных сетей с параметрами пространственного развития территорий, включая плотность застройки, сезонную нагрузку на инфраструктуру и концентрацию социально значимых объектов. Такой подход позволяет формировать более взвешенную и адресную политику модернизации, при которой первоочередное обновление получают не только наиболее изношенные участки сетей, но и объекты, отказ которых способен вызвать наибольшие социальные и экономические последствия.

Кроме того, представляется целесообразным рассматривать модернизацию инженерной инфраструктуры как непрерывный процесс, встроенный в систему долгосрочного планирования развития региона. В этом контексте поэтапная реконструкция объектов водоснабжения, теплоснабжения и электросетевого хозяйства должна сопровождаться формированием механизмов превентивного управления, ориентированных на снижение вероятности аварийных ситуаций до их фактического возникновения. Реализация такого подхода способствует не только повышению надежности коммунальной инфраструктуры, но и более рациональному использованию финансовых ресурсов, направляемых на развитие сферы ЖКХ.

С точки зрения автора, в условиях Краснодарского края особое значение приобретает интеграция программ реконструкции инженерных сетей с параметрами пространственного развития территорий, включая плотность застройки, сезонную нагрузку на инфраструктуру и концентрацию социально значимых объектов. Такой подход позволяет формировать более взвешенную и адресную политику модернизации, при которой первоочередное обновление получают не только наиболее изношенные участки сетей, но и объекты, отказ которых способен вызвать наибольшие социальные и экономические последствия.

Кроме того, представляется целесообразным рассматривать модернизацию инженерной инфраструктуры как непрерывный процесс, встроенный в систему долгосрочного планирования развития региона. В этом контексте поэтапная реконструкция объектов водоснабжения, теплоснабжения и электросетевого хозяйства должна сопровождаться формированием механизмов превентивного управления, ориентированных на снижение вероятности аварийных ситуаций до их фактического возникновения. Реализация такого подхода способствует не только повышению надежности коммунальной инфраструктуры, но и более рациональному использованию финансовых ресурсов, направляемых на развитие сферы ЖКХ.

Таблица 10 – Дорожная карта реализации программы модернизации и устойчивого развития ТЭК и ЖКХ Краснодарского края

Этап	Срок	Содержание управленческих действий	Ожидаемый результат
Подготовительный	2026	актуализация схем и планов, уточнение перечня приоритетных объектов, проектирование, увязка с территориальным планированием	снижение «проектных задержек», формирование обоснованного портфеля объектов
Пилотный	2026-2027	реализация пилотных решений в разных типах территорий (агломерация / курорт / сельская зона)	проверка технологических и управленческих решений «в поле»
Масштабирование	2027-2029	тиражирование успешных практик по муниципалитетам, укрупнение проектных пакетов	ускорение темпов обновления сетей и объектов
Закрепление устойчивости	2029-2030	настройка регулярного мониторинга состояния, корректировка приоритетов по фактическим результатам	устойчивое снижение аварийности и рост надежности услуг

Анализ предложенной дорожной карты реализации региональной программы модернизации и устойчивого развития сферы ТЭК и ЖКХ Краснодарского края позволяет сделать вывод о том, что этапность является ключевым условием управляемости инфраструктурных преобразований и устойчивости достигаемых

результатов. Разграничение работ на подготовительный, пилотный, этап масштабирования и этап закрепления устойчивости обеспечивает логичную последовательность действий: от формирования качественной проектной базы и обоснования приоритетов – к практической реализации, последующей тиражируемости решений и институциональному закреплению результатов в системе регионального управления.

Во-первых, подготовительный этап выполняет функцию снижения стратегических и проектных рисков. Его значимость заключается в том, что именно на этой стадии формируется «портфель» мероприятий, обеспечивающий целевую направленность программы, а также снижается вероятность срыва сроков из-за недостаточно проработанной проектно-сметной документации. Для Краснодарского края это особенно актуально, поскольку региональная инфраструктура функционирует в условиях неоднородной территориальной нагрузки и сезонных пиков потребления ресурсов. Следовательно, корректность приоритизации объектов модернизации на подготовительном этапе должна базироваться не только на признаках физического износа, но и на оценке критичности объектов с точки зрения социальной устойчивости муниципалитетов и влияния на экономически значимые зоны (городские агломерации, курортные территории).

Во-вторых, пилотный этап позволяет повысить качество управленческих решений за счет апробации мероприятий в различных типах муниципальных образований. Практическая ценность пилотирования заключается в возможности проверить технологические и организационные решения на территориях с разной структурой потребления ресурсов: в агломерациях – при высокой плотности нагрузки, в курортных зонах - при резких сезонных колебаниях, в сельских районах – при протяженности сетей и ограниченных ресурсах эксплуатации. Таким образом, пилотирование обеспечивает снижение риска тиражирования неэффективных решений и формирует адаптивный набор практик модернизации, учитывающий специфику Краснодарского края.

В-третьих, этап масштабирования является критически важным для достижения эффекта «системной модернизации», поскольку именно на этой стадии происходит переход от единичных проектов к устойчивому обновлению инфраструктуры на уровне региона. Для повышения результативности масштабирования целесообразно формировать укрупненные пакеты проектов, обеспечивающие комплексный эффект (например, синхронное обновление сетей и объектов управления режимами, повышение пропускной способности узловых участков, модернизация критически значимых элементов). В условиях Краснодарского края целесообразно обеспечивать приоритетное масштабирование решений в зонах высокого социально-экономического значения, где инфраструктурные сбои способны вызывать существенные последствия для населения и экономики.

В-четвертых, этап закрепления устойчивости обеспечивает переход от выполнения мероприятий к достижению устойчивого результата. Его значение заключается в формировании регулярного мониторинга технического состояния сетей, обновлении приоритетов программы на основании фактических данных и закреплении управленческих процедур, позволяющих поддерживать достигнутый уровень надежности. Для инфраструктурных отраслей, характеризующихся длительным жизненным циклом объектов, отсутствие такого этапа приводит к формированию «волнового эффекта», когда после краткосрочного улучшения показатели

Изменение роли потребителя: от пассивного плательщика к активному "просьюмеру"

Это, пожалуй, самый глубокий социотехнический сдвиг в рамках энергоперехода. Он меняет не только технологический уклад, но и экономические, социальные и правовые основы энергорынка.

Сущность: Слом старой парадигмы

Традиционная модель:

– Жесткое разделение ролей: Крупные централизованные электростанции → пассивные потребители (домохозяйства, бизнес).

– Однонаправленный поток: Энергия течет только в одну сторону – от сети к потребителю.

– Управление "сверху": Системный оператор управляет только предложением (генерацией), подстраивая его под прогнозируемый спрос.

Новая модель (Prosumer-модель):

– Слияние ролей: Потребитель одновременно производит (producer) и потребляет (consumer) энергию, чаще всего с помощью солнечных панелей на крыше, малых ветряков, когенерационных установок.

– Двунаправленный поток: Энергия течет в обе стороны: излишки – в общую сеть, при нехватке – из сети.

– Управление "со всех сторон": Системный оператор управляет и предложением (включая распределенную генерацию), и спросом (через гибкость prosumer'ов).

Ключевая идея: Prosumer становится активным рыночным агентом, который не только потребляет, но и оказывает ценностные услуги энергосистеме (гибкость, балансировка), получая за это экономическую выгоду.

Методы и инструменты реализации модели Prosumer

1. Технологический фундамент:

– Распределенная генерация (ВИЭ): Солнечные панели на крышах домов, фасадах зданий, балконах (балконные электростанции) – основной драйвер.

– Системы накопления энергии (СНЭ): Домашние аккумуляторы (например, Tesla Powerwall). Они позволяют максимизировать само потребление, хранить излишки дневной выработки для вечера и предоставлять сервисы для сети.

– "Умные" устройства и IoT: Умные счетчики (обязательное условие для учета двунаправленных потоков), "умные" зарядные станции для электромобилей, "умные" термостаты, управляемые стиральные машины и т.д.

– Программное обеспечение и платформы: Приложения для мониторинга генерации и потребления, автоматические торговые агенты (боты), которые продают излишки энергии на энергетической бирже в оптимальный момент.

2. Новые бизнес-модели и рыночные механизмы:

– "Зеленый" тариф (Feed-in Tariff, FiT): Классическая, но устаревающая модель, когда prosumer продает всю выработанную энергию в сеть по фиксированному повышенному тарифу. Стимулирует установку ВИЭ, но не вовлекает в управление спросом.

– Нет-метрринг (Net Metering): Prosumer потребляет из сети, когда его генерации не хватает, и отдает излишки, когда есть. Счетчик "крутится назад". Балансируется объем (кВт·ч), а не стоимость. Популярная, но критикуемая модель (создает дисбалансы для сетевых компаний).

– Динамические/гибкие тарифы: Тарифы, которые меняются в зависимости от времени суток и нагрузки на сеть (пик/полупик/ночь). Стимулируют prosumer'ов включать стиральные машины или заряжать электромобили ночью, а днем потреблять свою солнечную энергию.

– Агрегация и Виртуальные Электростанции (VPP): Это ключевой метод. Платформа (агрегатор) объединяет тысячи разрозненных prosumer'ов с их солнечными панелями, батареями и управляемыми нагрузками в единый виртуальный управляемый объект. Этот "пул" может продавать услуги по балансировке сети, участвовать на оптовом рынке мощности, как одна крупная электростанция.

– P2P-торговля энергией (Peer-to-Peer): Прямая продажа излишков солнечной энергии соседу через блокчейн-платформу или локальную микросеть, минуя традиционных посредников.

Вызовы и последствия трансформации

1. Технические вызовы для сетей:

– Перегрузка сетей: Массовый вброс солнечной энергии в полдень может привести к скачкам напряжения в локальных сетях, рассчитанных на однонаправленные потоки.

– Необходимость модернизации: Сети требуют инвестиций в "оцифровку" и повышение пропускной способности для управления двунаправленными потоками.

2. Экономические и регуляторные вызовы:

– Справедливое распределение затрат: Если prosumer'ы мало платят за сетевую инфраструктуру (используя ее как "резервную батарею"), ее стоимость ложится на плечи обычных потребителей. Требуется пересмотр структуры тарифов.

– Правовой статус: Является ли prosumer, продающий энергию, коммерческим поставщиком? Нужны новые, гибкие правила.

– "Смертельная спираль" для традиционных компаний: Рост числа prosumer'ов снижает объем продаж энергокомпаний, вынуждая их повышать тарифы для оставшихся "просто потребителей", что, в свою очередь, подталкивает новых клиентов стать prosumer'ами.

3. Социальные аспекты:

– Риск "зеленого разрыва": Стать prosumer'ом могут позволить себе в первую очередь обеспеченные домовладельцы. Арендаторы и жители многоквартирных домов оказываются в менее выгодном положении. Необходимы инклюзивные модели (энергетические кооперативы, коллективные установки ВИЭ).

Итог: От энергосистемы к энергосообществу

Изменение роли потребителя на prosumer – это:

– Демократизация и децентрализация энергетики: Власть и контроль переходят от крупных корпораций к домохозяйствам и местным сообществам.

– Краеугольный камень устойчивости: Миллионы распределенных источников и накопителей делают систему более устойчивой к сбоям и кризисам.

– Драйвер для ВИЭ и цифровизации: Массовый спрос prosumer'ов ускоряет внедрение солнечной генерации, батарей и умных технологий.

– Фундамент для новой рыночной философии, где ценность создается совместно всеми участниками экосистемы.

Таким образом, prosumer – это не просто "потребитель с панелями на крыше". Это активный субъект, который через свои технологические активы и цифровые платформы напрямую участвует в обеспечении баланса, гибкости и декарбонизации энергосистемы, становясь главным действующим лицом энергоперехода на микроуровне.

Заключение и рекомендации

Устойчивое повышение эффективности и надежности ТЭК и ЖКХ Краснодарского края возможно только при сочетании программной модернизации (с понятной финансовой рамкой и измеримыми индикаторами), институциональных улучшений управления (риск-ориентированное планирование, проектный подход, межведомственная координация) и технологического обновления (замена аварийных участков, резервирование, мониторинг). Реализация предложенных мер обеспечивает достижение конечного результата, значимого для населения и экономики региона: сокращение аварийности, повышение устойчивости и качества услуг, рост инвестиционной привлекательности муниципалитетов и формирование условий для долгосрочного устойчивого развития Красн Рекомендации для России и ее регионов:

1.Интеграция стратегий: стратегии развития ТЭК и ЖКХ должны быть тесно увязаны, так как ЖКХ – крупнейший потребитель энергоресурсов.

2."Зеленый" курс в ЖКХ: акцент на энергоэффективность зданий и утилизацию отходов – прямой вклад в декарбонизацию ТЭК.

3.Цифровизация как основа: создание цифровых двойников городов и энергосистем для оптимизации и предиктивного управления.

4.Гибкая регуляторика: стимулирование распределенной генерации (микро-СЭС на домах), развитие рынка услуг по энергоэффективности (ЭСКО):

– территориальная специфика: для регионов;

– сырьевые: фокус на глубокую переработку и снижение углеродного следа;

– промышленные: когенерация, модернизация сетей;

– южные: развитие солнечной энергетики;

– арктические: локальная энергетика на ВИЭ и СПГ;

– доноры vs. реципиенты: механизмы перераспределения средств на модернизацию ЖКХ в депрессивных регионах.

Предложения по совершенствованию региональной политики повышения эффективности и надежности инфраструктуры ТЭК и ЖКХ Краснодарского края:

Во-первых, рекомендуется закрепить в региональных программах единый риск-ориентированный порядок формирования перечня объектов модернизации (с понятными критериями: аварийность, социальная значимость, технологическая критичность и влияние на устойчивость муниципалитета). Практическим результатом станет повышение адресности финансирования и ускорение снижения аварийности в наиболее проблемных точках.

Во-вторых, целесообразно создать единый региональный реестр инфраструктурных активов ТЭК и ЖКХ (с привязкой к муниципалитетам, характеристикам оборудования, истории ремонтов и фактическим режимам эксплуатации) и ввести обязательную регулярную диагностику ключевых участков. Реестр должен использоваться как основа долгосрочных планов замены, расчета потребности в финансировании по жизненному циклу и подготовки проектной документации.

В-третьих, предлагается усилить проектное управление модернизацией: каждый инфраструктурный проект должен иметь фиксированное «исходное состояние», целевые параметры результата и методику постпроектной оценки. В качестве обязательных итоговых эффектов рекомендуется закреплять: снижение числа аварийных ситуаций на объекте/участке, уменьшение потерь ресурсов, сокращение времени ликвидации аварий, улучшение качества ресурса (вода/тепло/электроэнергия) в зоне влияния проекта.

В-четвертых, для региона с сезонными пиками нагрузок необходимо расширять применение стандартов резервирования и типовых технических решений на критически важных объектах (котельные, насосные станции, узлы управления режимами). Резервирование снижает масштаб последствий технологических нарушений и обеспечивает устойчивость услуг в периоды максимального спроса.

В-пятых, в условиях ограниченности бюджета целесообразно расширить привлечение внебюджетного финансирования через концессионные механизмы и иные формы государственно-частного партнерства, однако при обязательном закреплении требований к качеству работ, раскрытию информации о реализации и гарантийным обязательствам по результату. Такой подход обеспечивает ускорение модернизации без потери управляемости и ответственности исполнителей.

В-шестых, рекомендуется укрепить межведомственную координацию планирования инфраструктуры на региональном уровне и привязать планы развития сетей к градостроительным документам и планам жилищного строительства. Согласование позволит заранее формировать пропускную способность и избегать неэффективных «экстренных» решений, повышающих износ сетей.

В-седьмых, как дополнительная мера предлагается развивать «цифровую надежность» инфраструктуры: дистанционный мониторинг параметров сетей, автоматизированный учет и аналитические инструменты прогнозирования отказов. Для Краснодарского края это особенно актуально в электросетевом хозяйстве и теплоснабжении, где оперативность управления режимами напрямую влияет на число аварий и продолжительность отключений.

Источники:

1. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики: учебник / А. Г. Гранберг. – 2-е изд. – М.: ГУ ВШЭ, 2004. – 495 с.
2. Кузнецова, О. В. Региональная экономика и управление развитием территорий: учебник / О. В. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 464 с.
3. Минаев, Н. Н. Основные тенденции реформ коммунального хозяйства на федеральном уровне / Н. Н. Минаев, Н. Р. Шадейко, Ю. А. Колыхаева, А. А. Селиверстов // Молодой ученый. – 2014. – № 15 (74). – С. 188–190. – Текст: электронный. – URL: https://moluch.ru/archive/74/12584/.
4. Рохчин В.Е. Государственное и муниципальное управление. – М.: Юрайт, 2020.
5. Кетова, Н. П. Экономика жилищно-коммунального хозяйства: учебное пособие / Н. П. Кетова. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 240 с.
6. Жуков, С. А. Энергетика в меняющемся мире: вызовы и стратегические ориентиры развития / С. А. Жуков // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. – Т. 61. – № 6. – С. 5–17.
7. Фролов, И. Е. Экономика энергетики: учебное пособие / И. Е. Фролов. – М.: Экономист, 2017. – 320 с.
8. Цихоцкий, Ф. Н. Государственное регулирование естественных монополий / Ф. Н. Цихоцкий // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11. – С. 602–607. – Текст: электронный. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-estestvennyh-monopoliy

9. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 307 с. – Электронный ресурс. – URL: https://urait.ru/bcode/467191.
10. Кузнецов, В. В. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / В. В. Кузнецов, В. В. Ваховский, Р. А. Сайфутдинов, В. Ю. Михайлишин. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 144 с. – Текст: электронный. – URL: https://lib.ulstu.ru/venec/disk/2015/212.pdf.
11. Крутиков, В. К. Региональная экономика и управление: учебник / В. К. Крутиков. – Калуга: АКФ «Политоп», 2018. – 864 с. – Текст: электронный. – URL: https://vkrutikov.ru/files/docs/39/krutikov-uchebnik-regionalnaya-ekonomika-i-upravlenie---maket.pdf.
12. Шаталов, С. С. Экономическое регулирование естественных монополий : монография / С. С. Шаталов. – М. : Наука, 2018. – 30 с.
13. Федоренко, Н. В. Стратегическое планирование социально-экономического развития : учебник / Н. В. Федоренко. – М. : Экономика, 2016. – 352 с.
14. Бланк И.А. Региональная экономика и инвестиционная политика. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021.
15. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 12.10.2015 № 961 «Об утверждении государственной программы Краснодарского края «Развитие топливно-энергетического комплекса» (ред. от 21.03.2024): официальный текст. – Текст: электронный // Официальное опубликование правовых актов [сайт]. – URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/2300201510190019.
16. Закон Краснодарского края от 21.12.2018 № 3930-КЗ «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года»: официальный текст. – Текст: электронный // Официальное опубликование правовых актов [сайт]. – URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/2300201812260013.
17. Леонард М., Пизани-Ферри Ж., Шапиро Д., Тальяпиетра С., Вульф Г. (2021). Геополитика «Зеленой сделки» Европейского союза // Вестник международных организаций. Т. 16. № 2. С. 204–235 (на русском и английском языках). DOI: 10.17323/1996-7845-2021-02-10.
18. Ланская Д.В. Цифровая экономика как комплементарная часть экономики знаний/ Д.В. Ланская, Н.В. Зубенко//Проблемы общества и экономики, основанных на знании: инновации и неоиндустриализация. Сборник научных статей молодых исследователей. Научный редактор В.В. Ермоленко. Краснодар, 2018. С. 139-147.
19. Ланская Д.В. Инструментарий решения проблем повышения конкурентоспособности на предприятии в условиях внедрения бережливого производства и цифровых трансформаций/ Д.В. Ланская, К.А. Кузнецова// Вестник Академии знаний. 2021. № 43 (2). С. 119-124.
20. European Commission (2020). Stepping up Europe's 2030 climate ambition: investing in a climate-neutral future for the benefit of our people, SWD/2020/176. Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/resource. html?uri=cellar:749e04bb-f8c5-11ea-991b-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF.

И.К. Логвинова – к.г.н., доцент кафедры теории организации и управления персоналом, Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия, logvinovaik@mail.ru,

I.K. Logvinova – candidate of geographical sciences, associate professor, department of theory of organization and personnel management, Rostov state transport university, Rostov-on-Don, Russia;

А.В. Козликин – к.с.н., доцент кафедры пищевых технологий, Донской государственный аграрный университет, поселок Персиановский, Россия, Kozlikinav@mail.ru,

A.V. Kozlikin – candidate of agricultural sciences, associate professor of the department of food technologies, Don state agrarian university, Persianovsky Village, Russia.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА, КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
STAFF SATISFACTION AS A FACTOR OF THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION

Аннотация. В статье исследуются факторы, влияющие на удовлетворенность трудом персонала, а также показатели, с помощью которых можно измерить данную удовлетворенность. Авторы анализируют, как удовлетворенность трудом персонала может влиять на функционально-производственную деятельность, на качественные и количественные показатели работы сотрудников, акцентируют внимание на том, что пренебрежение руководителя организации к данному вопросу может привести к потере высококвалифицированных кадров. Необходимо развивать в сотруднике чувство лояльности к организации, в которой он работает, так как от этого зависит степень его удовлетворенности работой и руководством данной организации. Именно удовлетворенность персонала трудом на предприятии – это один из аспектов эффективной деятельности руководителя, ведь от того, как администрация организует труд персонала и насколько эти усилия соответствуют потребностям, желаниям и установкам работника зависит продуктивность его деятельности.

Abstract. The article examines the factors that influence staff satisfaction with their work, as well as the indicators that can be used to measure this satisfaction. The authors analyze how staff satisfaction with their work can affect the functional and production activities of an organization, as well as the quality and quantity of employees' work, and emphasize that neglecting this issue by the organization's management can lead to the loss of highly qualified personnel. It is the satisfaction of the staff with their work at the enterprise that is one of the aspects of an effective manager's work, as the productivity of the employee's work depends on how the administration organizes the staff's work and how well these efforts meet the needs, desires, and attitudes of the employee.

Ключевые слова: персонал, эффективность деятельности, качество работы, поведенческие навыки, условия труда.

Keywords: personnel, performance, quality of work, behavioral skills, working conditions.

Введение

Одним из важных факторов качества, эффективности и результативности деятельности организации является удовлетворенность трудом, работающих в ней людей, так как любая организация – это прежде всего, персонал (кадры) и только затем информационные технологии, финансы и другие составляющие. Несмотря на то, что между удовлетворенностью трудом работника и местом работы, и показателями работы существует достаточно сложный алгоритм отношений, большинство исследований показало, что высокий уровень удовлетворенности трудом в действительности оказывает положительное воздействие на работу персонала организации. Именно поэтому в современных условиях одним из ключевых направлений системы управления персоналом является повышение и обеспечение уровня удовлетворенности работников компании, а руководители уделяют этому вопросу повышенное внимание.

Основные результаты исследования

Удовлетворенность трудом – субъективное ощущение работника относительно его трудовой ситуации. Оно включает в себя такие аспекты, как удовлетворенность зарплатой, отношениями с коллегами и руководством, рабочей нагрузкой, возможностями для развития и карьерного роста, а также общим смыслом и значимостью работы. Удовлетворенность трудом является важным показателем благополучия и мотивации работника, и

она может оказывать значительное влияние на производительность, лояльность и удержание персонала.

М. Аргайл – один из самых известных английских социальных психологов XX века, выделяет следующие факторы удовлетворенности трудом, представленными на рисунке 1.

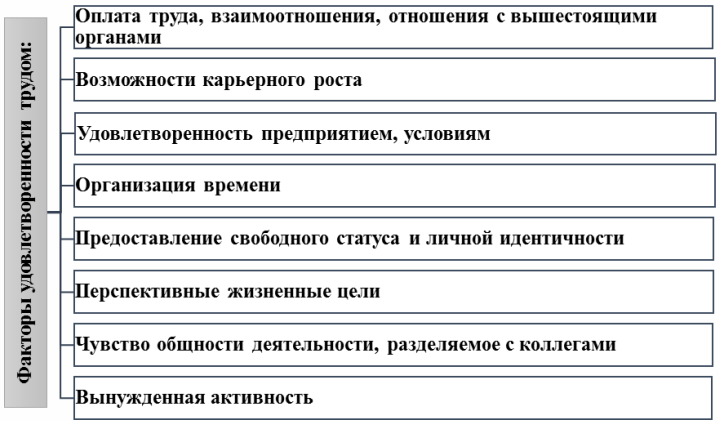


Рисунок 1 – Факторы удовлетворенности трудом персонала по М. Аргайлу

Для формирования положительного чувства по отношению к организации и к труду, необходимо развивать лояльность и вовлеченность работников, чем больше лояльности проявляет работник к организации, тем выше его степень удовлетворённости работой и руководством данной организации. Для понимания уровня лояльности, стоит проследить поведение сотрудника в различных ситуациях, его поведенческие навыки покажут на сколько сотрудник готов работать в организации в случае непредвиденных обстоятельств или кризиса. Поведенческие аспекты показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Поведенческие маркеры лояльного персонала

Поведенческие навыки	Проявление в рабочей среде
Спокойствие в стрессовой ситуации	Не впадают и не вводят в панику коллег. Не впадают в депрессию. Сохраняют спокойствие
Долго не раздумывают в непонимании над поставленной задачей	Ищут выход из трудной ситуации, а не ждут пока ситуация разрешится сама собой. Если не справляются, обращаются за помощью
Активны и деятельны	Складывается впечатление, что работник выполняет и контролирует несколько задач одновременно
Изобретательны и инициативны	Не опускают руки и продолжают искать компромиссные решения даже в критические моменты
Легко перестраиваются	Легко переключаются с одного направления на другое. Реализуют новые идеи и направления

Одним из важных факторов удовлетворённости трудом является чувство достижения и признания, а также возможность развивать свои навыки и способности. Однако, каждый человек может иметь различные приоритеты и ценности, поэтому то, что важно для одного, может не быть важным для другого. Принципиально, чтобы сотрудник выполнял такую работу, которая соответствует его интересам, навыкам и ценностям.

Таким образом, удовлетворенность трудом это психологическое состояние работника, которое основывается на его оценивании своей работы. На условия труда оказывает влияние множество факторов, наиболее действенные из них представлены на рисунке 2.

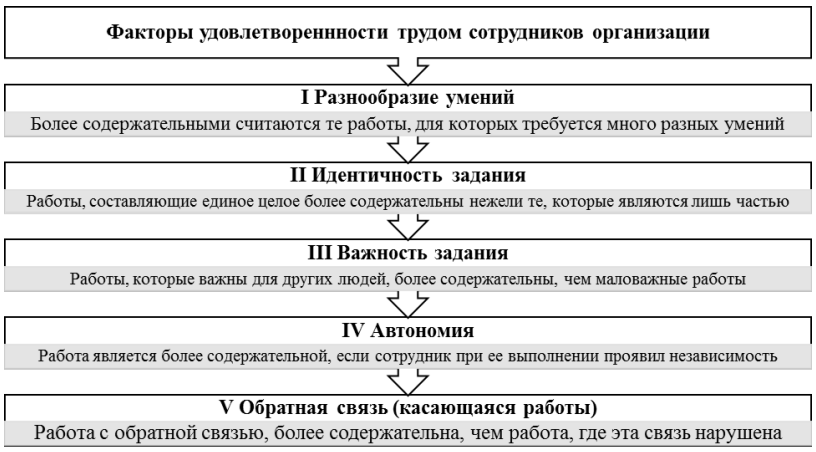


Рисунок 2 – Факторы удовлетворенности трудом сотрудников организации

Исходя из отношения к трудовой деятельности, персонал может формировать самооценку своих рабочих, деловых качеств и показателей. Это означает, что сотрудники оценивают свои собственные навыки, способности и достижения на рабочем месте, сравнивая их с ожиданиями, задачами и стандартами, установленными в компании.

Самооценка рабочих качеств может влиять на мотивацию, производительность и удовлетворенность работой. Когда сотрудники считают, что они хорошо справляются со своими обязанностями и достигают

поставленных целей, это может стимулировать их продолжать усердно работать и развивать свои навыки. Напротив, если сотрудники считают, что их показатели ниже ожидаемых, это может привести к снижению мотивации, чувству неудовлетворенности и желанию сменить работу.

Таким образом, самооценка рабочих качеств является важным фактором, который может способствовать успеху компании и благополучию сотрудников. Руководителям и менеджерам следует поддерживать открытый диалог с сотрудниками, чтобы помочь им понять и оценить свои сильные стороны и области для улучшения, а также предоставить обратную связь и поддержку, когда это необходимо.

На практике исследования удовлетворенности трудом проводят с помощью показателей, представленных на рисунке 3, из которого видно, что она выражается с помощью субъективных и объективных показателей. К субъективным относятся такие способы как опрос в виде анкетирования или интервью, а к объективным – беседа и психологические тесты.

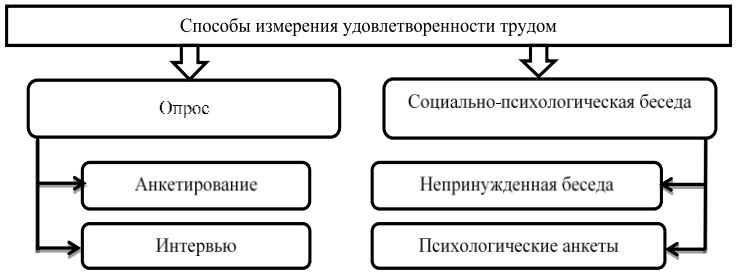


Рисунок 3 – Способы измерения удовлетворенности работников трудом

Опрос наиболее распространенный метод, кроме того, большинство организаций также предпочитают проводить анкетирование, так как это дает экономию времени, средств использования, анонимность и охват широкой аудитории. Например, с помощью анкетирования можно определить уровень доверия работников к руководителю и его действиям, используя при этом такие параметры как: профессионализм, деловая этика, лидерские качества, справедливость, интерес к нуждам работников.

Конечный результат определяется как сумма параметров, умноженных на соответствующий вес параметра, таблица 2.

Расчет уровня лояльности сотрудников по данным таблицы 2 будет выглядеть следующим образом: 50% × 0,3 + 10% × 0,2 + 50% × 0,2 + 30% × 0,2 + 20% × 0,1.

Таблица 2 – Показатели, которые можно определить с помощью анкеты удовлетворенности работников

Параметр	Оценка значимости качества	Положительная лояльность, %	Нейтральная лояльность, %	Отрицательная лояльность, %
Профессионализм	0,3	50	30	20
Деловая этика	0,2	10	20	70
Лидерские качества	0,2	50	10	40
Справедливость	0,2	30	10	60
Интерес к нуждам работников	0,1	20	60	20
Итого		35	24	38

Получается: 15% + 2% + 10% + 6% + 2% = 35%, то есть уровень доверия к руководителю и удовлетворенность его действиями для работников составляет 35%. Таким образом, конечный результат оценки уровня удовлетворенности персонала был определен как сумма процентных значений величины лояльности для каждого параметра, умноженных на соответствующий вес параметра.

Далее работодатель решает сам, при каком уровне неудовлетворенности подчиненных начальником стоит применять кадровые перестановки.

К факторам, от которых зависит удовлетворенность трудом персонала, кроме вышеизложенных относятся также:

- сравнение себя с другими сотрудниками, то есть, когда работник старается сопоставить собственные действия, умения, положение в обществе и трудовые результаты с действиями, умениями, положением в обществе и трудовыми результатами других сотрудников;

- сравнение поощрений, получаемых самим работников, в зависимости от вклада его работы в работу, с поощрениями других сотрудников.

Удовлетворение получаемым поощрением является функцией от размера полученных поощрений и сколько сотрудник может получить, по его мнению. Это заключается на основании сравнений, которые производит работник. Работник будет испытывать неудовлетворенность, если он будет считать, что он получил меньше поощрений, чем ему было положено, по сравнению с другими работниками.

Сотрудники отличаются от других тем, что у каждого существуют разные желания к поощрениям и существуют различия в их значимости для них. Предпочтения в поощрениях могут зависеть от возраста сотрудника, от его положения в организации и от иных факторов.

Удовлетворенность формируется из удовлетворенности работников поощрениями внутреннего и внешнего характера. Внешние поощрения связаны с продвижением по службе, дополнительными льготами и

экономическими стимулами, такими как заработная плата, премия, надбавка к зарплате и другие.

К внутренним поощрениям относится само чувство удовлетворённости от хорошо сделанной работы, от того, что работник достиг высоких результатов в своей работе, реализовал поставленные цели, то есть то, что связано с процессом выполнения самой работы. Данные виды поощрений одинаково важны для работника, так как они соответствуют их различным нуждам. Взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и поощрениями является динамической: данные факторы изменяются в зависимости от изменений самих сотрудников и их окружения.

Определенные внешние поощрения считаются наиболее важными для сотрудников, которые могут обеспечить их удовлетворенность, так как они приводят к другим поощрениям. К примеру, денежные средства обеспечивают престиж, независимость в социальном и финансовом плане, чувство защищенности и другие.

Удовлетворенность трудом имеет большое значение для функционально- производственной деятельности. Она может влиять на количественные и качественные показатели работы сотрудников, серьезность выполнения рабочими своих обязанностей и обязательств перед другими. Однако удовлетворенность и неудовлетворенность сотрудника своей работой могут влиять как положительно, так и отрицательно, это зависит от конкретных случаев.

Для работодателя не всегда является понятным то, как повысить уровень удовлетворенности трудом своих работников. Согласно статистике, проблема скрывается не всегда в материальных составляющих. Так, например, рассматривая возрастную категорию лиц 25-35 лет, было выяснено, что таким работникам, довольно часто наскучивает их работа, так как она проявляется в качестве рутинной и довольно простой для выполнения, при этом часто усугубляясь отсутствием какой-либо обратной связи с непосредственным руководителем и неясностью своего профессионального развития в организации. В совокупности это всё сказывается не только на показателях эффективности, но и соответственно на удовлетворенности трудом, что сразу же легко проявляется в лояльности или же нелояльности сотрудников.

Заключение

Таким образом, организациям целесообразно проводить ряд мероприятий, связанных с выявлением удовлетворенности сотрудников своей работой, а также более детально подходить к выбору таких мероприятий. Данная необходимость продиктована тем обстоятельством, что удовлетворенность трудом – это тот элемент оценки персонала, который складывается из психологической обстановки в коллективе, из трудовой ситуации, поведения отдельных личностей и других аспектов.

Источники:

1. Воронина А.В. Роль эффективного управления трудовыми ресурсами в повышении рентабельности деятельности организации // Ежеквартальный научно-практический журнал «Вестник СКГИ». 2016. Вып. 4 (20). С.23-30.
2. Воронина А.В. Методы и инструменты оценки эффективности деятельности службы управления персоналом // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2024. – № 1 (164). – С. 42-45.
3. Киященко Т.А., Айдинян К.Ф., Слесарева К.И., Терешонок М.Н. Исследование методов мотивации и удовлетворенности трудом сотрудников // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики : материалы Четвертой международной научно-практической конференции (11-12 октября 2019 г.) / ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2019. – 383 с.
4. Киященко Т.А., Логвинова И.К. Методы мотивации и повышение трудового потенциала с учетом когнитивного диссонанса // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 11 (138). – С. 27-29.
5. Охотников А.В., Полякова И.А., Сорокина О.Г. Мотивационная сфера личности и ее основные компоненты: теоретический аспект // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2019. – № 4 (107). – С. 44-47.

Л. Лю – аспирант кафедры инновационного и международного менеджмента, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия; преподаватель, Синьянский сельскохозяйственный и лесотехнический университет, Китай, leiliu@sfedu.ru,

L. Liu – postgraduate student of the department of innovation and international management, Southern federal university, Rostov-on-Don, Russia; lecturer, Xinyang agricultural and forestry university, China.

УПРАВЛЕНИЕ «ЗЕЛЕНЫМ» РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ КИТАЯ: ОТ КОНЦЕПЦИИ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ
MANAGING GREEN DEVELOPMENT OF CHINA'S REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS: FROM CONCEPT TO STRATEGIC DECISIONS

Аннотация. Начиная с конца XX века, Китай исследует механизмы управления «зеленым» развитием многоуровневых пространственно-экономических систем, постепенно формируя стратегию, ориентированную на устойчивость. В этом процессе Китай не только активно разрабатывает механизмы реализации внутренней политики «зеленого» экономического развития, но и принимает активное участие в решении многоаспектных международных проблем, внося значимый вклад в совершенствование управления озеленением глобальной экономики. *Стержневую методологию* исследования составили аналитические и индуктивные методы, а также инновационная циклическая парадигма разработки политики «зеленого» развития региональных экономических систем. *Цель исследования* – выявить закономерности управления «зеленым» развитием экономики и предоставить другим странам ориентиры формирования сбалансированной стратегической политики и механизмов ее реализации. *Результаты* анализа показывают, что политика «зеленого» развития региональных экономических систем Китая постоянно корректировалась и оптимизировалась в ходе эволюции в ответ на соответствующие определенным историческим этапам вызовы, что привело к формированию современной структуры управления, адекватной национальным контекстам. Институциональные инновации и стратегия реализации актуальной регионально-структурированной национальной политики имеют решающее значение для превращения концептуальных теорий в практико-полезные решения. Обоснована необходимость усиления координационных мер при принятии стратегически согласованных эколого-экономических решений, наращивания степени популяризации концепции зеленого менеджмента с акцентом на оценку эффективности политики и ее динамическую корректировку, что позволит достичь двойных целей: повышения уровня социо-экономического развития регионов Китая и укрепления их экологической безопасности.

Abstract. Since the end of the 20th century, China has been exploring mechanisms for managing the “green” development of multi-level spatial-economic systems, gradually forming a strategy oriented towards sustainability. In this process, China not only actively develops mechanisms for implementing domestic green economic development policies, but also takes an active part in addressing multifaceted international issues, making a significant contribution to improving the governance of the global economy greening. The *core methodology* of the study consists of analytical and inductive methods, as well as an innovative cyclical paradigm for developing green development policies for regional economic systems. *The goal of the study* is to identify patterns in managing green economic development and provide other countries with guidelines for developing balanced strategic policies and implementation mechanisms. *The results of the analysis* show that the green development of China's regional economic systems policy has been continuously adjusted and optimized during the course of evolution in response to challenges corresponding to specific historical stages, which has led to the formation of a modern governance structure adequate to national contexts. Institutional innovations and the implementation strategy of relevant regionally structured national policies are crucial for transforming conceptual theories into practical solutions. The article substantiates the need for stronger coordination measures in strategically aligned environmental-economic decision-making, and for increasing the popularization of green management concepts with an emphasis on assessing policy effectiveness and dynamically adjusting them. This will achieve the dual goals of enhancing the socioeconomic development of China's regions and strengthening their environmental security.

Ключевые слова: управление «зеленым» развитием, региональные экономические системы, стратегические решения, политика, институциональные инновации, экологическая безопасность.

Keywords: managing green development, regional economic systems, strategic decisions, policy; institutional innovation; environmental security.

1 Introduction

The rise of the green economy on a global scale represents a profound reflection on and proactive response to traditional economic development models. As the process of industrialization accelerates, environmental issues are becoming increasingly prominent. Problems such as climate change, resource depletion, and loss of biodiversity pose challenges to the sustainable development of human society [1-5]. Green economy, as a new development concept, emphasizes the importance of environmental protection and rational utilization of resources while promoting economic growth, and pursues coordinated development of economy, society, and environment [6, 7]. According to the definition by the United Nations Environment Programme (UNEP), the green economy refers to economic activities that can about improvements in social welfare and fairness, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities [8]. As the world's largest developing country, China has rapidly completed the transformation of industrialization and urbanization since the reform and opening up, and achieved rapid economic growth. However, serious problems such as excessive resource consumption and environmental pollution have also emerged during this process. At different historical periods and development stages, the Chinese government has formulated and promulgated a series of policies, implemented a series of green action plans, and embarked on a path of green economy policy practice. Studying the evolution and practice of China's green economy policies is not only of great significance for sustainable development domestically, but also provides valuable experience and inspiration for the development of the global green economy.

2 Materials and Methods

This analysis aims to systematically review the evolution path, achievements, and future development trends of China's green economy policies. The achievement of this goal is based on a methodology of green economy development innovation cycle paradigm with environmental quality improvement and ecological civilization construction as the strategic focus, thereby promoting the achievement of economic goals.

The origin of China's green economic policies can be traced back to the late 20th century, a period when China was in a stage of rapid industrialization and urbanization, leading to increasingly prominent environmental issues. In 1992, China signed the “Rio Declaration” at the United Nations Conference on Environment and Development, marking the beginning of incorporating environmental protection into its national development strategy. During the early exploratory phase, the Chinese government took a series of measures, such as implementing the "China Agenda 21", which was China's first national-level sustainable development strategy, emphasizing the coordination between economic development and

environmental protection. During the same period, China also joined the Convention on Biological Diversity and the Framework Convention on Climate Change, showcasing China's active participation in global environmental governance.

The early practice of China's green economy policies mainly focused on pollution control and resource conservation. For instance, the implementation of the "National Ecological and Construction Plan" in 1998 and the launch of the "Grain-for-Green" project in 2000, were all aimed improving the ecological environment and promoting sustainable development. The implementation of these policies and measures not only improved China's environmental quality, but also laid the foundation for the further development of green economy policies [9]. At this stage, China gradually formed a green economy development model dominated by the government and supplemented by the market, providing valuable experience for subsequent green transformation. Nonetheless, the process of formulating and implementing economic systems at this time also faced numerous challenges. Due to China's rapid economic growth at that time, how to make the government, enterprises, and individuals pay attention to long-term interests, while ensuring economic growth, complying with ecological laws, and improving ecological governance became a difficult problem that policy makers must solve [10]. Economic concepts such as Herman Daly's "steady-state economy" theory provided theoretical support for China, emphasizing the limitations of economic scale and the importance of ecological carrying capacity [11]. During this period, China began to try to internalize environmental costs into product prices, promoting the initial establishment of green accounting and green taxation, providing a theoretical and practical foundation for the subsequent evolution of green economic policies.

Entering the 21st century, with the deepening understanding of green development concepts, the Chinese government has further intensified the reform of green economic, extending more extensively into the activities of microeconomic entities. For instance, in 2007, the country proposed the goal of building a resource-saving and environmentally friendly society and incorporated the green economy into national economic and social development strategic plan. Subsequently, the government deepened the reform of the legal disclosure system for environmental information, established an environmental credit supervision system, strengthened the implementation of the main responsibility of enterprises for ecological environment, thus comprehensively improved the level of enterprises' environmental compliance. In the field of energy transformation, China is accelerating the planning and construction of a new energy system, while improving policies for the absorption and regulation of new energy to promote the development of green and low-carbon industries [12]. In addition, China actively researches carbon market policy tools and is committed to improving market-oriented mechanisms for carbon reduction, contributing to global climate action. This series of policy actions demonstrates China's firm will and concrete practices in green economy policies.

3 Results of analysis of innovative development of China's green economy policies

The legal and institutional framework for green economy policies is the cornerstone of China's sustainable development goals. In recent years, China has made significant progress in a legal system related to the green economy. For example, the revision of the Environmental Protection Law has strengthened the legal provisions on environmental responsibility and public participation, laying solid legal foundation for the development of the green economy. At the same time, the Chinese government has also promulgated specific laws such as the Air Pollution Prevention Control Law and the Water Pollution Prevention and Control Law, as well as the Renewable Energy Law and the Circular Economy Promotion Law, which together constitute the legal framework green economy policies [13]. In terms of institutional innovation, China has implemented an emissions trading system and launched a national carbon emissions trading market in 2015, aiming to promote the reduction of pollutants and greenhouse gases through market mechanisms [14]. According to statistical data, as of 2021, China's carbon emissions trading market has covered over 4 billion tons of carbon emissions, accounting for more than 40% of the country's total emissions. As of 2022, the cumulative transaction volume of China's emissions trading market has exceeded 100 billion yuan, effectively promoting pollution reduction and innovative application of green technologies. As former Vice President Al Gore once said, "Law is a powerful tool for driving social change." China is gradually building an environmentally friendly society by continuously improving laws and regulations related to green economy.

In the evolution path of green economy policies, China has adopted a phased and sectoral strategy, gradually building a green policy system covering key areas such as energy, transportation, and construction [15]. In terms of clean energy policies, China not only vigorously promotes the development of renewable energy such as wind and solar energy, but also encourages enterprises to engage in technological innovation and industrial upgrading through legislation and policy guidance. According to the International Energy Agency (IEA), China's newly added installed capacity of renewable energy generation in 2020 accounted for nearly half of the global total. This not only reflects China's leadership position in green economy policy practice, but also demonstrates the important role of institutional innovation in promoting the development of clean energy.

China has also adopted innovative institutional measures in green transportation and urban sustainable development policies. For example, China has promoted the use of new energy vehicles in multiple cities and incentivized consumers and manufacturers through policies such as subsidies and tax incentives. According to the China Electric Vehicle Hundred People's Congress, as of the end of 2021, the number of new energy vehicles in China has exceeded 5 million, accounting for more than half of the global total. In addition, China has implemented green building standards and urban planning policies to reduce the environmental impact of urbanization, providing institutional guarantees for sustainable urban development.

The phased characteristics and achievements of China's green economy policies are not only reflected in the domestic economic transformation and environmental improvement, but also in the contribution to the global green economy

development on the international stage. China actively participates in international climate change cooperation, committing to peak carbon dioxide emissions by 2030 and striving to achieve carbon neutrality by 2060. This commitment not only reflects China's responsibility as a responsible major country, but also points out the direction for the future development of China's green economy policies. Through international cooperation platforms such as the "the Belt and Road" initiative, China is promoting the concept and practical experience of green development to the world, contributing Chinese wisdom and Chinese solutions to the development of global green economy.

4 Discussion on the Challenges and Future Prospects of China's Green Economy Policies

In the implementation of green economy policies, China is facing a series of complex and severe challenges. Firstly, the high cost of economic transformation is a major obstacle to implementing green economy policies. According to the International Energy Agency (IEA), China's investment in renewable energy reached $83.4 billion in 2019. Although this figure is leading globally, the research and application of green technologies still require significant financial support compared to traditional energy sources. Secondly, the social employment pressure brought about by industrial restructuring cannot be ignored. Green economy policies often come with restrictions or elimination of high polluting and energy consuming industries, which may lead to short-term unemployment problems [16, 17]. For example, China closed thousands of heavily polluting factories in 2018, which helped improve environmental quality but also had an impact on the local economy and employment. In addition, the implementation of green economy policies also faces technical and management challenges. For example, the storage and transmission technology of clean energy is not yet fully mature, which limits the widespread application of renewable energy. At the management level, how to ensure the effective implementation and supervision of policies and prevent the occurrence of phenomena such as "green money laundering" is also an urgent problem to be solved [18]. As economist John Maynard Keynes once said, "In the long run, we are all dead." This reminds us that the implementation of green economy policies requires foresight and sustained efforts to ensure the achievement of sustainable development goals.

With the increasingly severe global climate change and environmental issues, the future development direction of China's green economy policy will focus on achieving carbon neutrality goals and promoting a deep transformation of the economic structure. According to the "China 2030 Carbon Peak Action Plan" released by the Chinese government, China plans to achieve peak carbon emissions before 2030 and strive to achieve carbon neutrality before 2060. The achievement of this grand goal will require systematic reforms and innovations in multiple fields such as energy, industry, transportation, and construction. For example, China is vigorously developing renewable energy sources such as wind and solar power, and it is expected that by 2030, the proportion of non-fossil energy in total energy consumption will reach over 25%. In addition, China plans to implement green finance policies to guide capital towards green and low-carbon projects, in order to promote the research and application of green technologies.

5 Conclusion

The innovation of this study lies in its focus not only on policy formulation and implementation, but also on analyzing the evaluation and feedback mechanism of policy effectiveness, providing a scientific basis for future policy optimization and adjustment.

Advancing green transformation is a profound change that touches on the core of production and lifestyle. Implementing green economy policies, as an effective strategy to address resource and environmental constraints and promote economic development, is a key step in accelerating the transformation of the economic model. This is not the only way to implement the Scientific Outlook on Development and achieve comprehensive, coordinated, and sustainable development, but also a key strategy to promote social progress. By analyzing the current situation and challenges of China's green economy policies, we recognize that although China has made significant achievements in green transformation, it still faces many challenges. In order to ensure the sustainable development of the green economy, China must further enhance the coordination and implementation of policies, increase support for green technologies, strengthen international cooperation, and enhance the publicity and education of green economy policies. Only through the joint efforts of the whole society can we achieve sustainable development of the green economy and contribute China's wisdom and solutions to the global green economy.

References:

1. Лопатников, Д.Л. Китай на пути к «зеленой цивилизации»: первые итоги / Д.Л. Лопатников, В.А. Горбанев // Проблемы региональной экологии. 2020. № 4. С. 85-94.
2. Liu, L. Trends and factors of green regional economy development: theoretical – research aspect / Lei Liu, Elena I. Lazareva // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 121-127.
3. Anopchenko T. Modeling Public-Private Partnerships in Innovative Economy: A Regional Aspect / T. Anopchenko, O. Gorbaneva., E. Lazareva, A. Murzin, G. Ougolnitsky // Sustainability. 2019. Т. 11. № 20. С. 5588.
4. Lazareva, E.I., Murzin, A.D., Rivza, B.A., Ostrovskaya, V.N. (eds) Innovative Trends in International Business and Sustainable Management. Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance. Springer, Singapore. 2023.
5. Лазарева Е.И. Национальное благосостояние как интегрированный ресурс инновационно-ориентированного развития экономики: теория, методология и инструментарий исследования / Е.И. Лазарева // диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону, 2010.
6. Lazareva, E.I. Green Economy as a Factor of Environmentally Oriented Management Transformation / E.I. Lazareva, L. Liu // Ecological Footprint of the Modern Economy and the Ways to Reduce It. Advances in Science, Technology & Innovation. Springer, Cham.2024. P. 23-28.
7. Лазарева Е.И. Качество жизни как социальный ресурс инновационного мезоэкономического развития / Е.И. Лазарева // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 13. С. 71-75.
8. Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication – A synthesis for policy makers. UNEP. 2011. Retrieved from https:// sustainabledevelopment.un.org/ content/documents/126GER_synthesis_en.pdf (Accessed 10 December 2025).
9. Guo, Z.Z. Reflections on policy-making mechanism of green technologies / Z.Z. Guo, C.Q. Zhang // Journal of Northeastern University (Social Sciences). 2007. № 9 (1). С. 48-51.

10. Gao, C.Y. Effects of interactions of green economic development and government environmental protection behavior / C.Y. Gao, Q. Wang // Resources Science. 2020. № 42(4). C. 776-789.
11. Daly, H.E. Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. - Shanghai: Shanghai Yiwen Press, 2001.
12. Hong, D.Y. Economic growth, environmental protection and ecological modernization: a perspective from environmental sociology / D.Y. Hong // Social Sciences in China. 2012. № 9. C. 82-99.
13. Cao, M.D. Rethinking on the legal mechanism of the payment of ecosystem service / M.D. Cao // Journal of China University of Geosciences (Social Sciences Edition). 2010. № 10 (5). C. 28-35.
14. Zhou, J. Development Process, Current Situation and Prospect of China's Carbon Trading Market / J. Zhou, Y.R. Deng, C.W. Zhuang // Environmental Science and Management. 2020. № 45 (09). C.1-4.
15. Sun, Q.S. The problems and innovative paths of China's green economy development mechanism / Q.S. Sun // Resources & Industries. 2024. № 10. C. 1-14.
16. Лазарева Е.И. Стратегия развития человеческого капитала в системе инновационно-региональных кластеров / Е.И. Лазарева // Проблемы современной экономики. 2008. № 1 (25). С. 200-204.
17. Sun, Q.S. On the bottleneck and the development path of green sharing economy in the new era / Q.S. Sun // Ecological Economy. 2022. № 38(3). C. 210-219.
18. Лазарева Е.И. Эконометрическая оценка инвестиционной привлекательности как основа формирования кластерной инвестиционной стратегии региона / Е.И. Лазарева, Т.Ю. Анопченко // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 5 (139). С. 21-26.

С.Н. Макаренко – д.э.н., доцент, профессор кафедры государственного и корпоративного управления, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, Краснодар, Россия, and0725@rambler.ru,

S.N. Makarenko – doctor of economics, associate professor, professor of the department of state and corporate governance, Academy of marketing and socio-information technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia.

СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ
MODERN FEATURES OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF LOCAL GOVERNMENT BODIES

Аннотация. Целью статьи является систематизация взглядов публичных органов власти, отечественного и зарубежного научного сообщества, что позволит выявить проблемные аспекты в действующих методиках оценивания эффективности деятельности органов местного самоуправления и предоставить рекомендации по их устранению и усовершенствованию процесса оценки. Методологической основой исследования являются методы: экспертный, статистического анализа, экономико-математического моделирования. Предметом исследования является методика оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления. Обосновано, что отсутствие корректной модели оценки уровня развития субъектов Федерации и муниципальных образований в частности не позволяет органам государственной власти в симбиозе с органами местного самоуправления разработать комплекс первоочередных мероприятий, направленных на полноценное развитие территорий и максимизацию эффективности использования имеющихся и выделенных из бюджетов всех уровней финансовых ресурсов. Обосновано необходимость учитывания при проведении оценки не только сегодняшней социально-экономической ситуации в исследуемых муниципальных образованиях, но и тенденций за предшествующие 2-3 периода с учетом уровня тесноты корреляционной связи между результативным и предложенными показателями, и возможной мультиколлинеарности между показателями.

Abstract. The purpose of the article is to systematize the views of public authorities, the domestic and foreign scientific community, which will identify problematic aspects in current methods of evaluating the effectiveness of local governments and provide recommendations for their elimination and improvement of the evaluation process. The methodological basis of the research is the methods of expert analysis, statistical analysis, economic and mathematical modeling. The subject of the study is a methodology for evaluating the effectiveness of local government bodies. It is justified that the lack of a correct model for assessing the level of development of the subjects of the Federation and municipalities, in particular, does not allow public authorities in symbiosis with local governments to develop a set of priority measures aimed at the full development of territories and maximizing the effectiveness of using available and allocated financial resources from budgets of all levels. The article substantiates the need to take into account not only the current socio-economic situation in the studied municipalities, but also trends over the previous 2-3 periods, taking into account the level of correlation between the effective and the proposed indicators, and the possible multicollinearity between the indicators.

Ключевые слова: управление, органы местного самоуправления, эффективность, оценка, экономическое развитие.

Keywords: management, local government, efficiency, assessment, economic development

Введение

Отсутствие обоснованной и корректной модели оценивания уровня развития субъектов Федерации и муниципальных образований в частности не позволяет органам государственной власти в симбиозе с органами местного самоуправления (далее – ОМС) разработать комплекс первоочередных мероприятий, направленных на полноценное развитие территорий и максимизацию эффективности использования имеющихся и выделенных из Федерального бюджета финансовых ресурсов. Также отсутствие достоверной оценки уровня социально-экономического развития соответствующего региона (муниципального образования) может негативно повлиять на уровень доверия со стороны потенциальных инвесторов и объем привлеченных инвестиционных ресурсов, так как не позволяет определить реальное состояние соответствующей сферы деятельности в регионе и эффективность от инвестированных средств.

В современных условиях функционирования национальной и региональных экономик органы государственной власти в симбиозе с ОМС и представителями субъектов хозяйствования всех форм собственности заинтересованы в формировании и реализации эффективного алгоритма оценивания уровня социально-экономического развития территории и построении обоснованной с научной и практической (с учетом санкционного давления со стороны недружественных стран) точек зрения прогнозной модели развития, что позволит определить влияние наиболее весомых факторов на результативный показатель и очертить план дальнейших мероприятий по развитию административно-территориальных единиц, особенно отнесенных к депрессивным территориям.

Целью статьи является систематизация взглядов публичных органов власти, отечественного и зарубежного научного сообщества, что позволит выявить проблемные аспекты в действующих методиках оценивания

эффективности деятельности ОМС и предоставить рекомендации по их устранению и усовершенствованию процесса оценивания.

Основная часть

С учетом современных условий функционирования экономики представителями отечественного и зарубежного научного сообщества разработано множество методик для оценивания уровня развития административно-территориальных единиц, которые отличаются как критериями оценивания, так и набором используемых показателей, и прочими аспектами.

Оценка эффективности деятельности ОМС муниципальных, городских округов и муниципальных районов в Российской Федерации осуществляется в соответствии с Указом Президента РФ от 28 апреля 2008 года № 607 (в редакции от 11 июня 2021 года) [3].

Постановлением Правительства РФ от 17 декабря 2012 года № 1317 (в редакции от 30 июня 2021 года) [1] также утвержден перечень дополнительных показателей для оценки эффективности деятельности ОМС, усовершенствованная методика мониторинга, типовая форма доклада глав местных администраций и методические рекомендации о выделении грантов.

Утвержденная вышеуказанным Постановлением Правительства РФ методика оценки эффективности деятельности ОМС предусматривает расчет комплексного коэффициента с учетом сводных индексов эффективности деятельности ОМС (коэффициент весомости – 0,8) и оценки населением деятельности ОМС (коэффициент весомости – 0,2). Полученное значение должно находиться в диапазоне от 0 до 1 и чем больше будет значение данного коэффициента – тем будет выше уровень оценки эффективности деятельности соответствующего ОМС.

При определении сводного индекса значения показателя эффективности деятельности ОМС используются данные за отчетный период (например, 2023 год) и три предшествующих периода (соответственно, данные за 2020-2022 года) по утвержденной группе показателей с целью определения среднего темпа роста (коэффициент весомости – 0,6) и среднего объема (коэффициент весомости – 0,4) данного показателя. В зависимости от того, каким образом рост показателя, использованного при оценивании ОМС, влияет на уровень социально-экономического развития территории, используются соответствующие формулы – для «положительных» (чем больше значение – тем больше эффективность) и «отрицательных» (чем больше значение – тем меньше эффективность) показателей.

Для более детального анализа, в таблице 1 отобразим перевод показателя 1 «Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения, ед.» из типовой формы доклада в соответствующий сводный индекс (Ип) с использованием индексов среднего темпа роста (Ист) и среднего объема (Исо) по городским округам Краснодарского края по результатам 2023 года (с использованием отчетной документации за 2020-2023 года).

Использование данных по городским округам Краснодарского края в диапазоне с 2020-2023 года связано с тем, что в 2024 году два городских округа (муниципальное образование город-курорт Анапа и муниципальное образование город Горячий Ключ) получили статус муниципальные округа и проведение соответствующих расчетов по результатам 2024 года может негативно повлиять на качество полученных результатов.

Таблица 1 – Сводный индекс по показателю 1 по городским округам Краснодарского края по результатам 2023 года

Городской округ	Т	Ист	О	Исо	Ип	Место
Анапа	1,051739	1	564	0,487119	0,794848	1
Горячий ключ	1,037524	0,731845	391,3333	0,082748	0,472206	3
Армавир	1,023461	0,466561	356	0	0,279937	7
Геленджик	1,022176	0,442330	572	0,505855	0,46774	4
Краснодар	0,998728	0	783	1	0,4	6
Сочи	1,010803	0,227793	652	0,693208	0,413959	5
Новороссийск	1,038664	0,753363	474,3333	0,277127	0,562869	2
$Т_{макс}$	1,051739					
$Т_{мин}$	0,998728					
$О_{макс}$			783			
$О_{мин}$			356			

В таблице 2 отобразим полученные результаты по направлению «Экономическое развитие» по городским округам Краснодарского края по результатам 2023 года.

Таблица 2 – Сводный индекс по направлению «Экономическое развитие»

Городской округ	Показатели, Ип													Сводный Ип	Место
	1	2	3	4	5	6	7	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6		
Анапа	0,79	0,28	0,11	0,91	0,88	0,24	0,71	0,63	0,49	0,50	0,27	0,87	0,72	0,57	4
Горячий ключ	0,47	1,0	0,01	0,06	0,03	0,83	1,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,62	0,31	7
Армавир	0,28	0,31	0,21	0,88	0,88	0,19	1,00	0,46	0,49	0,69	0,80	0,29	0,37	0,53	5
Геленджик	0,47	0,11	0,46	0,07	0,0	0,84	0,29	0,75	0,59	0,30	0,68	0,62	0,25	0,42	6
Краснодар	0,4	0,53	0,49	0,66	0,79	0,53	1,00	0,94	0,78	0,42	0,53	0,68	0,12	0,61	3
Сочи	0,41	0,44	0,89	0,23	0,93	0,83	0,14	0,89	0,95	0,41	0,58	0,96	0,68	0,64	2
Новороссийск	0,56	0,17	0,78	1,0	0,88	0,84	1,00	0,82	0,87	0,96	0,93	0,66	0,12	0,74	1

Полученные результаты свидетельствуют о том, что по сводному индексу значения показателя эффективности деятельности ОМС по направлению «Экономическое развитие» по результатам 2023 года (с учетом

показателей 2020-2022 годов) среди городских округов лидирующие позиции занимают города Новороссийск (1 место), Сочи (2 место) и Краснодар (3 место).

Вместе с тем отдельное внимание следует уделить результатам, отображенным в сводном докладе Краснодарского края «О результатах мониторинга эффективности деятельности ОМС муниципальных, городских округов и муниципальных районов Краснодарского края за 2023 год» [2], в разрезе городских округов по направлению «Экономическое развитие», а именно: по результатам оценки город Горячий Ключ занимает 1 место (вместо последнего). Возможно, указанное стало следствием высокой оценки населением данного муниципального образования деятельности ОМС. Вместе с тем необходимо учитывать, что коэффициент весомости данного показателя в четыре раза меньше, чем показателя, расчет которого был произведен в таблице 2.

Возможное наличие технической ошибки, допущенной сотрудниками органа власти, ответственного за составление данного сводного доклада, также подтверждается и тем фактом, что по прочим городским округам по направлению оценки «Экономическое развитие» расстановка мест практически идентична. Небольшое отличие в сводном докладе [2] присутствует только по городам Краснодар, Сочи и Анапа, что может быть следствием именно дополнительного учета показателя, характеризующего уровень оценки населением деятельности ОМС.

Проанализировав совокупность показателей, используемых для оценки эффективности ОМС по направлению «Экономическое развитие», можно сделать вывод, что из шести показателей, характеризующих размер начисленной среднемесячной номинальной заработной платы работников, целесообразно было бы использовать только один – усредненный показатель, характеризующий уровень оплаты труда в целом по муниципальному образованию. Указанное позволило бы устранить мультиколлинеарность между указанными показателями, характеризующими размер заработной платы в соответствующих сферах деятельности, учитывая их тесную взаимосвязь, и повысить не только качество проведенной оценки, но и обоснованность построенной прогнозной модели развития.

На примере исследуемой группы городских округов, устранив из методики оценивания показатели 8.2-8.6, были выявлены следующие места среди городских округов Краснодарского края по направлению «Экономическое развитие» по результатам 2023 года: Новороссийск – 1 место; Краснодар – 2 место, Сочи – 3 место; Анапа – 4 место; Армавир – 5 место; Горячий Ключ – 6 место; Геленджик – 7 место.

Заслуживает на внимание методика, предлагаемая авторами в научном труде [4], предусматривающая использование следующей формулы для перевода всех показателей в единую шкалу измерения:

$$R_j = \sum_{i=1}^{n} \frac{X_{max} - X_{ij}}{X_{max} - X_{min}} + \sum_{i=1}^{n} \frac{X_{ij} - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1)$$

где R_j – сумма рейтинговых оценок конкретного муниципального образования по каждому из предложенных показателей, характеризующих соответствующее направление;

X_{ij} – значение *i*-го показателя *j*-го муниципального образования;

X_{max} – максимальное значение *i*-го показателя;

X_{min} – минимальное значение *i*-го показателя.

Предложенная формула позволяет перевести разные по единицам измерения показатели в соответствующий коэффициент с учетом колебаний внутри группы муниципальных образований, участвующих в процессе оценивания. Вместе с тем необходимо учитывать, что чем меньше будет полученное значение R_j – тем выше эффективность ОМС в исследуемой совокупности муниципальных образований.

В таблице 3 отобразим полученные с использованием формулы 1 результаты по оцениванию эффективности ОМС городских округов Краснодарского края по направлению «Экономическое развитие» по результатам 2023 года

Таблица 3 – Результаты рейтинговых оценок ОМС городских округов Краснодарского края по направлению «Экономическое развитие» по результатам 2023 года

Городской округ	Показатели, R													Rср	Место
	1	2	3	4	5	6	7	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6		
Анапа	0,47	0,71	0,93	0,09	0,0	0,77	1,0	0,79	0,35	0,17	0,34	0,11	0,0	0,44	4
Горячий ключ	0,91	0,0	1,0	0,97	0,8	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,65	0,72	7
Армавир	1,0	0,66	0,98	0,14	0,0	1,0	0,0	0,95	0,7	0,36	0,15	0,84	0,5	0,56	6
Геленджик	0,49	0,9	0,61	1,0	1,0	0,57	0,11	0,57	0,41	0,25	0,21	0,17	0,81	0,55	5
Краснодар	0,0	0,39	0,42	0,73	0,25	0,92	0,0	0,0	0,12	0,07	0,19	0,15	0,91	0,32	3
Сочи	0,3	0,53	0,28	0,93	0,0	0,33	0,17	0,27	0,0	0,0	0,01	0,0	0,02	0,22	1
Новороссийск	0,68	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,11	0,23	0,06	0,0	0,35	1,0	0,26	2

Полученные результаты в таблице 3 свидетельствуют о том, что «тройка» лидеров практически не изменилась – изменения произошли лишь в середине данной группы.

Особенностью предложенной методики является тот факт, что она учитывает исключительно значения соответствующего отчетного периода и не требует дополнительного расчета среднего темпа и среднего объема с учетом аналогичных показателей за три предшествующих периода. Указанное позволяет существенно упростить алгоритм проведения оценки, сделав его более прозрачным, тем самым сведя вероятность технических ошибок среди персонала к минимуму.

Отдельное внимание следует уделить методике оценки эффективности деятельности ОМС, акцентирующей

внимание исключительно на место соответствующего муниципального образования по конкретному показателю в общей совокупности. В таблице 4 отобразим пример использования данной методики (ранжирование) среди городских округов Краснодарского края по направлению «Экономическое развитие» по результатам 2023 года.

Таблица 4 – Результаты ранжирования ОМС городских округов Краснодарского края по направлению «Экономическое развитие» по результатам 2023 года

Городской округ	Ранг													Среднее значение	Место
	1	2	3	4	5	6	7	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6		
Анапа	3	5	5	2	1	5	4	5	4	4	6	2	1	3,62	4
Горячий ключ	6	1	7	6	3	2	1	7	7	7	7	7	4	5,0	6
Армавир	7	4	6	3	1	7	1	6	6	6	3	6	3	4,54	5
Геленджик	4	6	4	7	4	4	2	4	5	5	5	4	5	4,54	5
Краснодар	1	2	3	4	2	6	1	1	2	3	4	3	6	2,92	3
Сочи	2	3	2	5	1	3	3	3	1	1	2	1	2	2,23	1
Новороссийск	5	7	1	1	1	1	1	2	3	2	1	5	7	2,85	2

Обобщенные результаты проведенного в таблицах 2-4 исследования отобразим в таблице 5.

Таблица 5 – Обобщенные результаты оценки эффективности деятельности ОМС городских округов Краснодарского края по направлению «Экономическое развитие» по результатам 2023 года

Городской округ	Результаты оценки в соответствии со сводным докладом [2]	Результаты оценки, проведенной в соответствии с Указом Президента РФ от 28 апреля 2008 года № 607 [3] и Постановлением Правительства РФ от 17 декабря 2012 года № 1317 [1]	Результаты оценки, проведенной с использованием методики [4]	Результаты оценки с использованием методики ранжирования
Анапа	3	4	4	4
Горячий ключ	1	7	7	6
Армавир	4	5	6	5
Геленджик	5	6	5	5
Краснодар	2	3	3	3
Сочи	3	2	1	1
Новороссийск	1	1	2	2

Обобщенные результаты проведенного исследования свидетельствуют о большой вероятности допущенной технической ошибки ответственными сотрудниками экспертной комиссии, созданной для подведения итогов мониторинга эффективности деятельности ОМС городских округов и муниципальных районов Краснодарского края, в отношении города Горячий ключ. С использованием разных методик, а также с учетом отображенных показателей в докладах главы администрации городского округа город Горячий Ключ за 2022 и 2023 года, можно сделать вывод, что по направлению «Экономическое развитие» по результатам 2023 года городской округ Горячий Ключ занимает места 6-7 в общей совокупности исследуемых городских округов Краснодарского края.

Заключение

Результаты проведенного исследования современных методик, используемых для оценки эффективности деятельности ОМС, свидетельствуют о необходимости учета не только сегодняшней социально-экономической ситуации в исследуемых муниципальных образованиях, но и тенденций за предшествующие 2-3 периода с учетом уровня тесноты корреляционной связи между результативным и предложенными показателями, и возможной мультиколлинеарности. При этом необходимо учитывать, что чем сложнее и более громоздкой для оценки будет методика, тем больше вероятность допущения технических ошибок со стороны персонала, ответственного за анализ и оценивание.

Источники:

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 года № 1317 (ред. от 30.06.2021 г.) «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://base.garant.ru/70286210/ (дата обращения: 05.01.2026).
2. Сводный доклад Краснодарского края «О результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов Краснодарского края за 2022 год», утвержденный решением экспертной комиссии для подведения итогов мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Краснодарского края (протокол № 16 от 30 сентября 2024 года) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://admkrai.krasnodar.ru/content/1137/show/764348/ (дата обращения: 05.01.2026).
3. Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 (ред. от 11.06.2021 г.) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://base.garant.ru/193208/ (дата обращения: 05.01.2026).
4. Makarenko S., Oliinyk N., Kazakova T. Features of assessment and forecasting of socio-economic development of regions in Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies. 2020. No. 5, Vol. 6. P. 129–136.

С.С. Милосердов – к.т.н., доцент кафедры «Базовая кафедра менеджмента в сфере систем вооружений», МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия, miloserdov@mirea.ru,

S.S. Miloserdov – candidate of technical sciences, associate professor at the Basic department of management in the field of weapon systems, MIREA – Russian technological university, Moscow, Russia;

И.А. Мартынов – к.т.н., доцент кафедры «Базовая кафедра менеджмента в сфере систем вооружений», МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия, mik0mik@mail.ru,

I.A. Martynov – candidate of technical sciences, associate professor at the Basic department of management in the field of weapon systems, MIREA – Russian technological university, Moscow, Russia;

А.А. Нестеров – к.т.н., доцент кафедры «Базовая кафедра менеджмента в сфере систем вооружений», МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия, hectoppp@mail.ru,

A.A. Nesterov – candidate of technical sciences, associate professor at the Basic department of management in the field of weapon systems, MIREA – Russian technological university, Moscow, Russia.

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭЛЕКТРОННОЙ КОМПОНЕНТНОЙ БАЗЫ
CORE FUNCTIONS OF THE STATE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC COMPONENT BASE

Аннотация. В статье показана актуальность решения задачи совершенствования механизма взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, научно-исследовательских организаций, предприятий промышленности и руководителей приоритетных технологических направлений за счет развития системы государственного управления развитием электронной компонентной базы. Отмечено, что система развития электронной компонентной базы должна основываться на знании и понимании функций управления, которые необходимо соблюдать при ее разработке и оценке эффективности, в том числе ее совершенствование должно осуществляться при помощи разнообразных методов, процедур и правил, что в совокупности составляет её технологию. Предложено при совершенствовании системы электронной компонентной базы регламентировать её основные функции: планирование, организация, руководство (координация) и контроль. В качестве критериев эффективности выбрать доля отечественной электронной компонентной базы, количество опытно-конструкторских работ, объемы поставки, уровень качества изделий, среднее время продолжительности производственного цикла.

Abstract. The article demonstrates the relevance of solving the problem of improving the mechanism of interaction between federal executive authorities, research organizations, industrial enterprises, and heads of priority technological areas through the development of the state management system for the advancement of the electronic component base. It is noted that the system for developing the electronic component base should be based on knowledge and understanding of management functions, which must be observed during its development and performance evaluation. In particular, its improvement should be carried out using various methods, procedures, and rules, which collectively constitute its technology. It is proposed that when improving the electronic component base system, its core functions - planning, organization, direction (coordination), and control—should be regulated. The following criteria are suggested for performance evaluation: the share of domestically produced electronic components, the number of research and development projects, supply volumes, product quality level, and the average duration of the production cycle.

Ключевые слова: государственное управление, информационные методы, опытно-конструкторская работа, принципы управления, производственный цикл, система, электронная компонентная база.

Keywords: public administration, information methods, research and development work, management principles, production cycle, system, electronic component base.

Радиоэлектронная промышленность является наиболее наукоемкой и высокотехнологичной отраслью, успешное развитие которой способствует переходу российской экономики к модели, основанной на знаниях, инновациях и контроле научно-технических процессов в развитии. Одним из ключевых условий данного перехода является эффективное управление предприятиями радиоэлектронного комплекса, которое невозможно без использования современных принципов и методов организации управления качеством и надежностью. В настоящее время контроль указанной системы радиоэлектронной промышленности остается статичным и поэтому малоэффективным, а уровень подготовленности специалистов, оценивающих данный процесс и готовящих решения руководству, не соответствующим перспективному технологическому укладу, а также требованиям цифровизации управленческих решений в сфере развития электронной компонентной базы [1-2].

Данные обстоятельства в последние годы привели к снижению уровня технологического базиса радиоэлектронной промышленности, имевшийся задел практически исчерпан, а новый – не создан, в том числе не решена задача импортозамещения ЭКБ иностранного производства в отечественной радиоэлектронной аппаратуре, используемой для федеральных нужд. Поэтому задача, заключающаяся в совершенствовании механизма взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, научно-исследовательских организаций, предприятий промышленности и руководителей приоритетных технологических направлений за счет совершенствования системы государственного управления развитием ЭКБ (далее – Система развития ЭКБ), является актуальной.

Необходимо отметить, что Система развития ЭКБ должна основываться на знании и понимании сущности основных категорий управленческой науки, в том числе принципов управления, которые необходимо соблюдать при разработке, оценке эффективности и совершенствовании Системы развития ЭКБ.

Однако, сами принципы не могут действовать автоматически (в отличии от законов управления), им нельзя произвольно давать те или иные формулировки, их действие не зависит от них самих, а всецело определяется отношением к ним лиц, вовлеченных в развитие ЭКБ. Им недостаточно просто знать принципы, но еще необходимо уметь применять их в повседневной деятельности [3].

Эффективное развитие изделий электронной компонентной базы может осуществляться только при реализации системного подхода. При изменении внешних условий должна совершенствоваться и система управления развитием таких изделий, которая является механизмом взаимодействия участников системы для достижения поставленных целей [4].

При совершенствовании Системы развития ЭКБ должны быть регламентированы следующие её основные

функции: планирование, организация, руководство (координация) и контроль.

1 Планирование. Планирование является функцией, состоящей в определении и ранжировании по важности для Системы развития ЭКБ целей и задач деятельности определенного периода времени, разработке сбалансированных по необходимым затратам и наличным ресурсам планов действий для их достижения, определении ответственности за исполнение.

В процессе планирования должно предусматриваться создание новых научно-исследовательских организаций и предприятий, функционирование и адаптация с целью достижения целей Системы развития ЭКБ, а также их расформирование в случае невозможности решения ими новых задач Системы развития ЭКБ, либо отсутствия необходимых для их решения ресурсов.

Основой планирования является процесс выработки решений, позволяющих обеспечить эффективное выполнение поставленных перед радиоэлектронной отраслью задач и решение внутренних проблем, перспективное развитие и уменьшение неопределенности их существования. Как правило, выработка решений должна предусматривать [5-6]:

– определение цели деятельности и способа ее достижения в сложившихся (заданных) условиях при учете прогноза возможного их изменения;

– определение и распределение, в зависимости от выбранного способа, необходимых для достижения цели ресурсов Системы развития ЭКБ;

– определение целей (задач – в зависимости от степени централизации управления) составным частям Системы развития ЭКБ, достижение которых, в их совокупности, обеспечивает достижение главной цели;

– определение порядка (организацию) взаимодействия привлекаемых сил в процессе достижения цели (выполнения задачи);

– определение порядка (организацию) обеспечения процесса достижения цели (выполнения задачи);

– определения порядка (организацию) управления процессом достижения цели (выполнения задачи).

Основной формой реализации выработанных решений по совершенствованию Системы развития ЭКБ является стратегия развития на определенный (плановый) период и План развития, который представляет собой перечень намеченных к выполнению мероприятий, их последовательность, объем (в той или иной форме), сроки выполнения и ответственных исполнителей. План должен являться обязательным для исполнения документом.

В зависимости от временных рамок, планирование может осуществляться на долгосрочный период (стратегическое планирование), среднесрочным (тактическое планирование) или оперативным (текущее планирование деятельности).

Стратегическое планирование должно осуществляться с учетом следующих положений [7]:

1. Стратегия Системы развития ЭКБ, большей частью, должна формулироваться и разрабатываться основными участниками системы.

2. Стратегический план Системы развития ЭКБ должен разрабатываться с точки зрения перспективы применения ЭКБ в РЭА.

3. Стратегический план Системы развития ЭКБ должен обосновываться всесторонними исследованиями и фактическими данными. Для того, чтобы основные участники Системы развития ЭКБ выполнили стратегическую задачу развития ЭКБ, должен быть организован сбор и анализ достаточной для принятия стратегического решения информации.

4. Стратегический план Системы развития ЭКБ должен придавать деятельности основных участников системы определенность и позволить им сосредоточить основные ресурсы на решении главных задач.

5. Стратегические планы Системы развития ЭКБ должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, позволяющими, при необходимости, осуществить их доработку и переориентацию.

Стратегическое планирование Системы развития ЭКБ должно включать:

– определение целей развития ЭКБ;

– оценку и анализ внешней среды;

– обследование сильных и слабых сторон основных участников Системы развития ЭКБ;

– анализ стратегических альтернатив;

– выбор стратегии.

Определение главной цели Системы развития ЭКБ обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. При этом, формулировка главной цели Системы развития ЭКБ должна содержать:

– задачу развития ЭКБ с точки зрения ее основного предназначения (применение в военной технике, обеспечение технологической независимости образцов военной техники от продукции иностранного производства, унификация) и основных видов деятельности (разработка, производство, применение, оценка и поддержание заданного уровня качества при производстве и эксплуатации и т.д.);

– внешнюю по отношению к развитию ЭКБ среду, определяющую принципы и характер ее деятельности (соответствие мировому техническому уровню ЭКБ, обеспечение требований по стойкости к внешним воздействующим факторам, обеспечение длительности поставок ЭКБ для поддержания длительного жизненного цикла РЭА и т.д.);

– внутриорганизационные отношения, обеспечивающие активную деятельность участников Системы

развития ЭКБ по достижению генеральной цели.

Оценка и анализ внешней среды предполагает мониторинг внешних по отношению к развитию ЭКБ факторов с целью определения возможностей и угроз (международное положение, военная политика, экономика, технологии, военно-промышленный потенциал, социальное положение персонала организаций и предприятий радиоэлектронной промышленности и т.д.). Такой подход способствует своевременному прогнозированию, составлению плана на случай непредвиденных обстоятельств, разработке системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и разработке стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в возможности.

Обследование сильных и слабых сторон основных участников Системы развития ЭКБ представляет собой оценку их функциональных возможностей по развитию ЭКБ ВН. В обследование целесообразно включать вопросы обеспеченности необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, укомплектованности персоналом и личным составом, его обученности, а также организационной культуры взаимодействия.

Анализ стратегических альтернатив заключается в рассмотрении известных в стратегическом планировании альтернатив с целью выбора наиболее приемлемой. Выбор целесообразно осуществлять из четырех основных стратегических альтернатив:

– ограниченный рост – установление целей Системы развития ЭКБ от достигнутого, скорректированных с учетом изменений во внешней среде;

– рост – предполагает регулярное значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей Системы развития ЭКБ над уровнем показателей предыдущего периода;

– сокращение – уровень преследуемых целей Системы развития ЭКБ устанавливается ниже достигнутого в прошлом (например, в случае принятия решения об упрощенном порядке применения ЭКБ дружественных государств);

– сочетание трех вышеуказанных стратегий.

Выбор стратегической альтернативы Системой развития ЭКБ должен быть определенным и однозначным. В процессе выбора стратегии должны быть учтены: риски реализации стратегии, знания по реализации прошлых стратегий, так как часто сознательно или бессознательно выбирается стратегия, которая уже использовалась и принесла успех, реакция внешней среды на реализацию стратегии, временной фактор, т.к. реализация даже хорошей стратегии в неудачный для страны момент может привести к отрицательному результату.

Планирование в Системе развития ЭКБ может осуществляться на различные временные периоды.

Стратегическое планирование осуществляется на период до 10 лет. Оно приобретает смысл, когда разработанный план будет обоснован и поддержан руководством страны и под его реализацию будут предоставлены необходимые ресурсы. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не определяют однозначно методы их реализации. Цель устанавливает, что радиоэлектронной промышленности необходимо достичь и к какому сроку. Метод достижения цели рассматривается только в общем смысле, поскольку невозможно точно спрогнозировать изменение обстановки на длительную перспективу.

Тактическое (среднесрочное) планирование исходит из стратегического и отражает тактику реализации стратегии Системы развития ЭКБ. Основой тактического планирования является деятельность участников системы по достижению целей развития ЭКБ, оно представляется среднесрочными планами и строится с учетом особенностей планируемого промежутка времени.

Среднесрочные планы разрабатываются на основе долгосрочных (стратегических или являющихся частью стратегических) планов с учетом поставленных высшим руководством страны задач и требований РЭА на срок от одного года до пяти лет. Такие планы определяют методы достижения целей и уточняют порядок решения стратегических задач в рамках рассматриваемого промежутка времени. В задачу среднесрочного планирования входит также планирование обеспечения деятельности организаций и предприятий радиоэлектронной промышленности необходимыми ресурсами.

Оперативное (текущее) планирование исходит из тактики реализации стратегии участников Системы развития ЭКБ в конкретных условиях деятельности, оно представляется краткосрочными планами и строится достаточно детально и точно в своем содержании.

Краткосрочные планы Системы развития ЭКБ разрабатываются на срок до одного года на основе среднесрочных с учетом поставленных задач и потребностей РЭА. Такие планы, в сущности, детализируют решение задач в конкретных для рассматриваемого промежутка времени условиях. В задачу краткосрочного планирования входит также планирование обеспечения запланированных к выполнению мероприятий необходимыми ресурсами.

Планирование в Системе развития ЭКБ должно осуществляться с соблюдением принципов планирования, изложенных ниже.

Принцип непрерывности планирования предполагает планирование не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Данный принцип требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспективы, то есть того, что они послужат основой составления планов в будущем, а очередные планы будут базироваться на предшествующих, учитывать результаты их выполнения. Кроме того, этот принцип предусматривает, что на основе долгосрочных (перспективных) планов разрабатываются краткосрочные, обеспечивающие выполнение перспективных планов в складывающихся условиях. Непрерывность планирования, с одной стороны, обеспечивает, а с другой, обеспечивается гибкостью планирования. Поскольку предусмотреть и учесть все возможные изменения обстановки в будущем как исходных данных для планирования невозможно, то невозможно и составить

идеальный план, особенно долгосрочный.

Принцип гибкости планирования предусматривает возможность внесения корректив в ранее принятые решения и планы их реализации или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются резервы ресурсов, дающие при необходимости возможность маневра, но лишь в определенных пределах.

Единство и взаимосвязанность отдельных частей Системы развития ЭКБ требует соблюдения в планировании таких принципов, как координация и интеграция. Координация планирования осуществляется в большей степени "по горизонтали", то есть между федеральными органами исполнительной власти (их подразделениями одного уровня иерархии) и предполагает согласование между ними целей, решений или их элементов, ресурсов, выделяемых на выполнение принятых решений. интеграция планирования осуществляется, преимущественно, «по вертикали», то есть между федеральными органами исполнительной власти и подчиняющимся им организациями и предприятиями или их подразделениями, и предполагает объединение их целей, решений и ресурсов в интересах развития ЭКБ в целом. Возможность осуществления координации и интеграции обеспечивается, в определенной степени, гибкостью планирования.

Важным для планирования является принцип экономичности, который имеет двоякий смысл. С одной стороны, экономичность планирования предусматривает экономичность использования ресурсов, затрачиваемых на достижение целей Системы развития ЭКБ, с другой - экономию затрат на разработку плана, чтобы они были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

Любой план имеет смысл только тогда, когда он выполним, то есть, когда не только определены цели развития ЭКБ и принято решение, но и имеются в наличии необходимые для его осуществления ресурсы. Отсюда, немаловажным принципом планирования является принцип реальности планирования.

Принцип системности требует взаимоувязанности и соподчиненности прогнозов изменения состояния основных участников Системы развития ЭКБ и результатов их деятельности с прогнозами изменения обстановки.

Принцип комплексности требует учета взаимного влияния максимального количества факторов на возможный характер Системы развития ЭКБ.

Принцип целенаправленности определяет, что деятельность любого участника Системы развития ЭКБ должна быть ориентирована на решение конкретных проблем через достижение целей развития ЭКБ.

Важность принципа участия максимального числа должностных лиц, осуществляющих развитие ЭКБ в работе над планом системы уже на самых ранних этапах его составления обусловлена тем, что люди быстрее и охотнее будут выполнять те задачи, которые сами себе поставили или в обсуждении которых они принимали участие, поскольку они им ближе и понятнее, чем "спущенные сверху". Но при этом не следует забывать, что определение числа привлекаемых для выработки решения должностных лиц может быть ограничено требованиями режима секретности, ограничениями по времени и другими.

2 Организация. Организация Системы развития ЭКБ представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на упорядочение (организационное обеспечение) деятельности участников системы.

Если основным результатом планирования является ответ на вопрос «что нужно сделать для развития ЭКБ», то основным результатом организации является ответ на вопрос «как выполнять запланированные мероприятия для достижения целей развития ЭКБ».

Наиболее действенным и результативным методом функции «организация» является формализация, которая заключается в фиксации и закреплении на достаточно длительное время организационных отношений. Формализация влечет за собой установление у участников Системы развития ЭКБ правил, регламента и норм, которые несут на себе эти отношения. При этом установление организационных правил находит свое выражение в структурировании Системы развития ЭКБ, а установление регламента и норм – соответственно в регламентации и нормировании Системы развития ЭКБ.

Структурирование Системы развития ЭКБ заключается в формировании структуры участников системы и их деятельности за счет использования тех отношений, которые удалось формализовать на соответствующей стороне функции «организация». Оно включает в себя, с одной стороны, разделение всей деятельности на определенные виды – функции, а с другой – на предприятия и организации, органы управления, необходимые для выполнения выделенных видов деятельности, и объединение соответственно предприятий и организаций, органов управления, их функций путем установления отношений между ними.

Основными результатами структурирования ресурсов Системы развития ЭКБ являются организационная, административная и информационная структуры.

Организационная структура устанавливает (и представляет собой) общее правило распределения прав, обязанностей и ответственности в Системе развития ЭКБ, определяющее кто, что имеет право и должен делать и за что отвечать. Это правило является интегрированным выражением организационного порядка, установленного с помощью организационной структуры.

Административная структура детализирует организационную структуру в части структурирования властного ресурса и представляет собой правило разделения и распределения власти в Системе развития ЭКБ.

Информационная структура определяет, какая информация, от кого, когда, в какой форме и кому должна поступать; каким образом она должна изучаться и обобщаться; в какой форме, кому, когда и как предоставляться.

Для обеспечения соответствия установленных взаимоотношений и взаимосвязей реальной обстановке функция организации включает в себя деятельность по текущему или, с позиций отношения к конкретному

процессу управления, непосредственному упорядочению ее объектов, которая представляет собой еще один аспект данной функции. На нем формируются необходимые для обеспечения указанных взаимоотношений и взаимосвязей распорядительская и координационная деятельность, а также делегирование полномочий и инструктирование, которые, в свою очередь, являются аспектами текущего (непосредственного) упорядочения Системы развития ЭКБ. Своей совокупностью они отражают сущность функции «организация» с той ее стороны, которая заключается в приспособлении заблаговременно установленного порядка к реальной обстановке, при этом каждый из четырех аспектов текущего (непосредственного) упорядочения отражает соответствующий способ обеспечения взаимоотношений полномочий (и ответственности) в Системе развития ЭКБ, а также взаимодействие лиц, групп, предприятий и организаций, органов управления участников системы, необходимых для качественного и эффективного выполнения ими задач и планов в сложившихся условиях обстановки.

Необходимо отметить, что масштабы и объем распорядительства, координации и делегирования полномочий существенно зависят от качества и эффективности регламентирования и нормирования деятельности Системы развития ЭКБ: чем выше их качество и эффективность, тем меньше масштабы и объем распорядительства, координации и делегирования полномочий.

Основными принципами функции «организация», которые вносят наибольший вклад в качество и эффективность развития ЭКБ, относятся принципы целеобусловленности, разделения труда, специализации, группирования (департаментализации), централизации, децентрализации, оптимального сочетания централизации и децентрализации, координации и единства цели.

Принцип целеобусловленности отражает объективную и существенную зависимость структуры Системы развития ЭКБ от её целей и заключается в подчинении и обеспечении соответствия формируемой структуры целям, определенным в ходе планирования развития ЭКБ. Чем больше структура соответствует запланированным целям, тем лучше организационные условия для их достижения и тем более полно они могут быть достигнуты.

Принцип разделения труда отражает зависимость качества и эффективности результатов Системы развития ЭКБ от глубины её разделения на составные части – виды деятельности (функции). Он предполагает декомпозицию установленных целей и требуемой для их достижения деятельности на такие виды деятельности (функции), которые могут быть выполнены отдельными исполнителями и отличаются свойствами (в частности, компетентностью), сохраняющими их привлекательность для исполнителей. Чем четче и глубже разделена совокупная деятельность, необходимая для достижения запланированных целей, на индивидуально выполнимые функции, тем лучше организационные условия достижения целей и выше качество и эффективность их достижения.

Принцип специализации отражает зависимость качества и эффективности деятельности Системы развития ЭКБ от подготовки и уровня развития коллективов участников системы, способностей исполнителей по ее выполнению и заключается в поручении различных задач конкретным лицам, подготовленным к их решению. Чем выше специализация деятельности участников системы, тем более полно учитываются при ее реализации особенности решаемых задач, объектов и субъектов управления и тем более полно реализуются возможности отдельных лиц, коллективов, организаций и предприятий по решению этих задач.

Принцип группирования отражает зависимость качества и эффективности результатов достижения общих целей от объединения усилий участников системы и заключается в объединении связанных с достижением общей цели работ, а также их исполнителей в управляемые рабочие группы, штатные и нештатные формирования. Этот принцип является основным инструментом обособления в Системе развития ЭКБ и построения ее общей организационной структуры. Чем шире и полнее сгруппированы работы и лица в Системе развития ЭКБ, тем лучше условия для действия закона синергии и организационные условия достижения общих целей и тем выше качество и эффективность их достижения.

Принцип централизации отражает зависимость качества и эффективности результатов достижения общих целей от степени сосредоточения прав на принятие решений по способам их достижения и заключается в предоставлении этого права только руководителям Системы развития ЭКБ. Этот принцип является основным инструментом формирования линейной властной вертикали как основной составляющей структуры управления.

Принцип децентрализации отражает зависимость качества и эффективности результатов выполнения частных задач и достижения частных целей участниками Системы развития ЭКБ от степени рассредоточения прав на определение таких целей, задач и способов их достижения (выполнения) внутри Системы развития ЭКБ и объема соответствующих прав, которыми наделены руководители участников Системы развития ЭКБ. Он заключается в предоставлении им прав на определение частных целей, задач и принятие решений по способам их достижения (выполнения) в пределах их компетенции.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации отражает зависимость оперативности управления Системой развития ЭКБ и обусловленных ею качества и эффективности результатов деятельности участников системы от соотношения степени сосредоточения и степени рассредоточения в ней прав на принятие решений по способам достижения целей и выполнения задач. Он заключается в установлении такого соотношения между централизацией и децентрализацией указанных прав, при котором оперативность управления обеспечит наиболее высокое качество и эффективность результатов развития ЭКБ ВН.

Принцип координации отражает зависимость качества и эффективности деятельности участников Системы развития ЭКБ от согласования и объединения различных видов их деятельности, которое объективно необходимо для действия закона синергии. Он предполагает объединение различных видов деятельности, порученных каждому лицу, каждой рабочей группе и каждой организации и предприятию, посредством установления

служебных (рабочих) взаимоотношений, включая четкое определение каждому лицу того, что он должен знать, что он должен делать и в какие сроки.

Принцип единства цели отражает зависимость качества и эффективности деятельности Системы развития ЭКБ от степени подчинения деятельности отдельных лиц, рабочих групп, организаций и предприятий общей цели, определенной при планировании ее деятельности. Он заключается в установлении таких отношений структурных компонентов Системы развития ЭКБ к ее общим целям, при которых каждая организация, предприятие, каждая рабочая группа и каждое конкретное лицо должны работать на общую цель и при этом цели и задачи разных организаций, предприятий, рабочих групп и лиц не будут противоречить общим целям Системы развития ЭКБ.

3 Руководство. Руководство Системой развития ЭКБ – это относительно обособленный однородный, взаимосвязанный и стабильный по внутренним действиям вид управленческой деятельности, направленный на побуждение коллективов участников системы действовать в интересах единой цели, поставленной перед ними.

Базовыми составляющими, определяющими характер функции «руководство» в Системе развития ЭКБ, являются законы, принципы и методы руководства.

Говоря о законах, применительно к «руководству», следует отметить, что речь идет о группе специальных законов управления, которые необходимо учитывать при управлении поведением подчиненных и их деятельности. Среди этих законов различают закон оптимального поведения человека и закон результата.

Закон оптимального поведения человека определяет, что человек в любой ситуации действует с наибольшей выгодой для себя (или для тех, кого он предпочитает себе), учитывая при этом условия, определяющие ущемление или удовлетворение его интересов при совершении им тех или иных действий. Другими словами, поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей пользы во всех отношениях. Но если человек подчинен закону оптимальности своего поведения, то возникает вопрос – как же им управлять, чтобы он действовал полезно для организации даже в случае, когда это не наиболее полезно для него самого. Это можно сделать только путем изменений регулирующих условий, которые определяют интересы человека. Нужно ввести такие условия, которые переместят интересы человека в плоскость интересов развития ЭКБ, свяжут его личные цели с целями деятельности Системы развития ЭКБ.

При этом он сможет удовлетворять свои интересы, действуя в интересах развития ЭКБ в целом. Действие закона результата проявляется в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось достичь этого и в следующий раз человек, встретившись со сходной проблемой, пытается разрешить ее опробованным способом.

К общим принципам руководства (влияния на поведение подчиненных) относятся принципы активизации деятельности и принципы обеспечения удовлетворенности трудом.

Активность подчиненных в деятельности по достижению поставленных целей развития ЭКБ определяется как психологическими свойствами человека, так и его потребностями; она проявляется в состязательности, ответственности и при создании благоприятной психологической атмосферы.

Состязательность является атрибутом всей живой природы и общества. Жизнеспособность любой социальной системы, в том числе и Системы развития ЭКБ, зависит от того, в какой степени в ней развиты состязательные моменты. Принцип состязательности отражает зависимость выявления и реализации наиболее эффективных путей и способов достижения целей от стремления персонала показать себя с лучшей стороны, проявить свои лучшие качества, реализовав тем самым свои потребности в самовыражении и уважении со стороны руководства и коллег. Но при этом не следует забывать о том, что состязательность предполагает и обязательное применение различных атрибутов стимулирования.

Одним из факторов, побуждающих подчиненных стремиться к выполнению стоящих перед ними задач, является ответственность за конечный результат своей деятельности. Принцип ответственности устанавливает, как формальное отношение подчиненных к выполнению своих обязанностей и решению возложенных на них задач (должностная ответственность), так и неформальное – ответственность перед коллективом.

Принцип создания благоприятной атмосферы определяет, что интеллектуальные возможности подчиненного будут максимально проявляться, а его активность в достижении поставленных целей возрастать, если в коллективе будет обеспечен максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации принятых им решений или высказанных предложений. Для реализации этого принципа руководитель должен стремиться к созданию и поддержанию в подчиненных подразделениях творческой обстановки, обязан поощрять подчиненных за разумную инициативу, усердие и достижения в труде.

4 Контроль. Планирование деятельности Системы развития ЭКБ, особенно долгосрочное, а также планирование развития ЭКБ ВН осуществляются в условиях неопределенности ситуации, прогноза развития событий, и предусмотреть все возможные варианты развития событий невозможно. Поэтому планы не всегда выполняются так, как было задумано.

Даже при нормальном течении процесса управления перед основными участниками Системы развития ЭКБ закономерно возникают следующие вопросы: соответствует ли истинное состояние системы желаемому (установленному планом) и будет ли, в конечном счете, достигнута поставленная цель развития ЭКБ.

Контроль в Системе развития ЭКБ позволяет обеспечить своевременное выполнение спланированных

мероприятий, оценить эффективность выполненных мероприятий в условиях изменившейся внутренней и внешней среды.

Контроль объединяет относительно однородные виды управленческой деятельности, связанной с формированием информации о состоянии и функционировании Системы развития ЭКБ (сбор и учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности системы (анализ) и оценкой достижения целей (сравнение). Четко налаженная контролирующая деятельность позволяет своевременно увидеть ошибки в планировании, организации или руководстве (координации) Системой развития ЭКБ и принять меры к их устранению. Для своевременного выявления таких ошибок необходима обратная связь, которая реализуется посредством контроля, является его сердцевиной и оказывает существенное влияние на достижение поставленных целей развития ЭКБ.

Сущность контроля заключается в том, что в процессе деятельности периодически сравнивается истинное состояние Системы развития ЭКБ с желаемым, то есть установленным планом действий по выполнению принятых решений, и по результатам этого сравнения оценивается степень достижения поставленных целей. Для того чтобы иметь возможность проводить такое сравнение, необходимо иметь ответы на следующие вопросы: какие результаты (желаемые состояния развития ЭКБ), конечные и промежуточные, должны быть получены в процессе функционирования Системы развития ЭКБ и по каким показателям оценивается степень достижения поставленной цели, в каких точках процесса деятельности необходимо проводить контроль и насколько допустимо отклонение истинных результатов развития ЭКБ от желаемых в точках контроля, каким является истинное состояние развития ЭКБ и системы в точках контроля и какой является действительная величина отклонения истинных результатов от желаемых в точках контроля.

Контроль как функция Системы развития ЭКБ реализуется посредством формирования соответствующих управленческих отношений, определяемых принципами, методами, целями, задачами, функциями и структурами контроля. Принципы контроля представляют собой закономерности и правила, определяющие отношения контроля в процессе его осуществления, которые необходимо знать и учитывать. К общим (универсальным) принципам контроля относятся такие принципы как принцип стратегической направленности, охвата основных областей деятельности, обратной связи, объективности, простоты, экономичности, гибкости и индивидуализированности.

Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер и быть направлен, согласно принципу стратегической направленности, на достижение конечных (стратегических) целей, а промежуточные рассматривать только как цели этапов достижения конечного результата.

Цели развития ЭКБ, а значит, и цели контроля будут, согласно принципу охвата основных областей деятельности Системы развития ЭКБ, достигнуты, если контролю будут подвергнуты основные области деятельности, внешняя ситуация и внутренние процессы, протекающие в них. Но при этом нужен разумный, научно обоснованный подход, позволяющий, с одной стороны, получить достаточно полную и объективную информацию о текущих значениях показателей развития ЭКБ, а с другой - не затруднять работу ненужной информацией.

Важнейшим средством заблаговременного обнаружения рассогласования между истинными и желаемыми (установленными планом) значениями показателей развития ЭКБ и системы является наличие обратной связи между объектом и субъектом контроля. Четко налаженная обратная связь позволяет знать истинное состояние дел, своевременно выявлять возникающие проблемы, определять цели развития ЭКБ и обеспечивать их достижение.

Информация о результатах контроля важна тогда, когда она содержит истинные значения контрольных показателей и доводится до тех лиц, которые обладают правом уточнения ранее принятого решения, если в этом есть необходимость, и координации процесса деятельности. Помимо обладания правом принятия решения, должностные лица участников Системы развития ЭКБ, согласно принципу объективности контроля, должны быть свободными от каких-либо внешних воздействий и собственных пристрастий.

При соблюдении принципов охвата основных областей развития ЭКБ и объективности контроль не должен быть сложным. Принцип простоты контроля утверждает, что наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку, потере контроля над ситуацией.

Контроль должен быть не только простым, но и экономичным. Принцип экономичности контроля требует, чтобы затраты сил и средств на его проведение не превышали величину положительного эффекта, полученного в результате контролирующих действий. Поэтому необходимо сократить до минимума все связанные с контролем издержки на технические средства, сбор, переработку и хранение информации. Никогда не следует забывать, что все затраты, должны приводить к достижению поставленных целей. Таким образом, если суммарные затраты на контроль превосходят создаваемые им же преимущества, то лучше не использовать его вообще или же ввести более эффективный контроль.

Эффективный контроль должен увязываться не только с планированием, но и с изменениями во внешней среде, структурах участников Системы развития ЭКБ. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. В противном случае он будет вечно запаздывать и окажется на практике бесполезным.

Исходя из изложенного выше предлагаются следующие рекомендации, которые целесообразно учесть при совершенствовании Системы развития ЭКБ:

1. В качестве задач Системы развития ЭКБ могут быть определены:

– создание технологической базы производства ЭКБ с применением исключительно отечественных материалов, комплектующих и оборудования;

– разработка необходимых радиационно-стойких изделий ЭКБ, изделий с повышенным температурным диапазоном эксплуатации, механической и климатической прочностью;

– 100% включение разработанных изделий ЭКБ в конструкторскую документацию РЭА;

– снижение продолжительности производственного цикла изготовления ЭКБ;

– снижение финансовых и временных затрат на разработку новых изделий ЭКБ;

– сокращение отставания технического уровня отечественной ЭКБ от мирового технического уровня;

– создание научно-технического задела для его реализации в следующем программном периоде.

2. В качестве критериев эффективности Системы развития ЭКБ могут быть выбраны и установлены значения следующих показателей:

– доля отечественной ЭКБ в РЭА;

– количество ОКР по разработке ЭКБ, по завершении которых начаты поставки изделий в первый, второй, третий и последующие годы после их серийного освоения;

– объемы поставляемой ЭКБ с учетом их технической сложности;

– уровень качества разработанных изделий ЭКБ в первый, второй, третий и последующие годы после их серийного освоения;

– среднее время продолжительности производственного цикла изделий ЭКБ с учетом их технической сложности.

3. В качестве законов, подзаконных актов, организационно-технических и методических документов, разработка которых позволит повысить эффективность Системы развития ЭКБ могут быть предложены:

– порядок подготовки и проведения конкурсных процедур;

– особенности финансирования НИОКР по созданию ЭКБ;

– порядок проведения и финансирования испытаний ЭКБ, разработанной в инициативном порядке, с целью определения её соответствия требованиям заказчиков;

– порядок использования интеллектуальной собственности, полученной в ходе выполнения НИОКР по созданию ЭКБ.

4. С целью детального описания усовершенствованной Системы развития ЭКБ рекомендуется разработка и согласование заинтересованными организациями:

– организационной, функциональной, информационной и технологической структуры системы;

– механизма совершенствования системы.

5. С целью обеспечения эффективности функционирования Системы развития ЭКБ рекомендуется:

– предусмотреть возобновление выявления ненадежной ЭКБ в процессе подконтрольной эксплуатации РЭА, проведение анализа и выработки предложений по повышению качества ЭКБ;

– проведение периодического мониторинга технологических возможностей предприятий промышленности с целью возобновления (организации) кооперационных связей в интересах заказчиков ЭКБ;

– определение порядка информационного обмена между федеральными органами исполнительной власти и участниками Системы развития ЭКБ в рамках реализации единого информационного пространства (технические средства, программная среда, перечень сведений, периодичность и т.д.);

– определение полномочий, прав и ответственности должностных лиц участников Системы развития ЭКБ и руководителей приоритетных технологических направлений за результаты мероприятий по развитию ЭКБ.

Источники:

1. Щепанов А. Развитие российской электронной компонентной базы: взгляд эксперта / Электроника НТБ. Выпуск № 7/2019.
2. Основы программно-целевого планирования в научно-исследовательской деятельности: учебное пособие/ С.И. Боков, Е.В. Першин, С.А. Звягинцев и др.; МГИМО МИД России, кафедра международного военно-технического сотрудничества и высоких технологий.-М.:МГИМО МИД России, 2025.-119 с. ISBN 978-5-9228-3045-4.
3. Звягинцев С.А., Боков С.И., Тебекин А.В., Кривцов А.Н. К вопросу формирования научных задач алгоритмического проектирования мероприятий продвижения России к технологическому лидерству. Журнал «Научный вестник оборонно-промышленного комплекса», 2025 г., выпуск 1, с. 55-63.
4. Некоторые макроэкономические особенности обеспечения обороноспособности страны в современных условиях: монография / С.Ф.Викулов, Е.В.Горгола, С.А.Звягинцев и др.; Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Ярославль, 2024 г. – 310 с.
5. Звягинцев С.А., Горгола Е.В., Воронцова Ю.Н. Роль государственно-частного партнерства в обеспечении военно-инновационной сферы финансовыми ресурсами» в журнал «Экономика, предпринимательство и право. Журнал «Экономика, предпринимательство и право». – 2020. – Том 10, № 1. – doi: 10.18334/epp.10.1.41471.
6. Брыкин А. Причины системных проблем в развитии радиоэлектронной и электронной промышленности России / Электроника НТБ. Выпуск № 7 (00208). – 2021.
7. Ганин А.Н. Методические подходы к модернизации радиоэлектронной промышленности России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016 № 4. С. 93-103.

Р.Р. Монахов – аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия, mrr@addnoise.su,

R.R. Monakhov – graduate student Synergy University, Moscow, Russia;

Научный руководитель: А.В. Батищев – к.э.н., доцент, руководитель по работе с высшими учебными заведениями общества с ограниченной ответственностью «Алгоритмика», Москва, Россия; доцент кафедры информатики, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия, bat-a-v@yandex.ru,

Scientific supervisor: A.V. Batishchev – candidate of economic sciences, associate professor, head of work with higher education institutions at limited liability company Algorithmica, Moscow, Russia; associate professor of the department of informatics, Russian university of economics named after G.V. Plekhanov, Moscow, Russia.

ВЛИЯНИЕ РАЗГРАНИЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ СОБСТВЕННИКОВ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ МАЛОЙ IT-КОМПАНИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ)

THE IMPACT OF THE DELINEATION OF OWNERS' MANAGERIAL ROLES ON THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF MANAGING A SMALL IT COMPANY (EVIDENCE FROM PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS)

Аннотация. В условиях развития цифровой экономики и распространения проектно-ориентированных форм организации деятельности малые IT-компании сталкиваются с рядом управленческих ограничений, связанных с дефицитом ресурсов и высокой степенью вовлечённости собственников в управление бизнесом. В таких организациях собственники, как правило, одновременно выполняют функции стратегического и операционного управления, что при отсутствии формализованного разграничения управленческих ролей может приводить к снижению организационной эффективности управления. Целью статьи является анализ влияния разграничения управленческих ролей собственников на организационную эффективность управления малой IT-компанией. Объектом исследования выступают малые IT-компании проектно-ориентированного типа, предметом – управленческие отношения, возникающие в процессе распределения управленческих ролей между собственниками. В исследовании используются методы анализа и синтеза, системный и структурно-функциональный подходы, а также элементы эмпирического анализа на основе практики управления малой IT-компанией. В статье выявлены типовые проблемы совместного управления собственниками, связанные с дублированием управленческих функций, размыванием ответственности и перегрузкой управленческих процессов. Проведённый эмпирический анализ показал, что формализованное разграничение управленческих ролей собственников способствует повышению организационной эффективности управления за счёт ускорения принятия управленческих решений, повышения прозрачности ответственности и устойчивости проектной деятельности. Предложена модель управления малой IT-компанией, ориентированная на повышение организационной эффективности в условиях проектно-ориентированной деятельности и ограниченных ресурсов.

Abstract. In the context of the development of the digital economy and the widespread adoption of project-oriented organizational forms, small IT companies face a number of managerial constraints associated with limited resources and a high degree of owner involvement in business management. In such organizations, owners typically perform both strategic and operational management functions, which, in the absence of a formalized delineation of managerial roles, may lead to a decrease in organizational management effectiveness. The purpose of this study is to analyze the impact of delineating owners' managerial roles on the organizational effectiveness of managing a small IT company. The object of the research is small project-oriented IT companies, while the subject of the research is managerial relations arising from the distribution of managerial roles among owners. The study employs methods of analysis and synthesis, system-based and structural-functional approaches, as well as elements of empirical analysis based on the management practices of a small IT company. The article identifies typical problems of joint owner management related to the duplication of managerial functions, blurred responsibility, and managerial overload. The empirical analysis demonstrates that the formal delineation of owners' managerial roles contributes to improved organizational management effectiveness by accelerating decision-making processes, increasing transparency of responsibility, and enhancing the stability of project activities. A management model for a small IT company aimed at improving organizational effectiveness under project-oriented conditions and resource constraints is proposed.

Ключевые слова: малая IT-компания, организационная эффективность управления, управленческие роли собственников, совместное управление, проектно-ориентированные организации, управление бизнесом.

Keywords: small IT company, organizational management effectiveness, owners' managerial roles, joint management, project-oriented organizations, business management.

1. Введение

В условиях развития цифровой экономики и роста спроса на IT-решения малые IT-компании занимают значимое место в структуре современного предпринимательства. Для данного типа организаций характерны высокая зависимость от человеческого капитала, проектный характер деятельности, а также ограниченность финансовых и управленческих ресурсов. В этих условиях эффективность управления во многом определяется не только используемыми инструментами и технологиями, но и особенностями распределения управленческих функций между собственниками бизнеса.

В малых IT-компаниях собственники, как правило, принимают непосредственное участие в операционном и стратегическом управлении, совмещая роли владельцев, руководителей и ключевых экспертов. Отсутствие формализованного разграничения управленческих ролей между собственниками нередко приводит к дублированию управленческих решений, размыванию ответственности, росту внутренних противоречий и снижению организационной эффективности управления. Указанные проблемы особенно остро проявляются в проектно-ориентированных организациях, где высокая динамика работ и необходимость оперативного принятия решений требуют четкой управленческой структуры.

Несмотря на наличие значительного массива исследований, посвящённых управлению IT-компаниями и вопросам эффективности бизнеса, проблема влияния разграничения управленческих ролей собственников на организационную эффективность управления малой IT-компанией остаётся недостаточно разработанной. В большинстве работ внимание уделяется либо общим вопросам корпоративного управления, либо управлению персоналом и проектами, тогда как специфика совместного управления собственниками в условиях малого бизнеса часто остается вне фокуса научного анализа.

Целью настоящего исследования является анализ влияния разграничения управленческих ролей собственников на организационную эффективность управления малой IT-компанией.

Объектом исследования выступают малые IT-компании проектно-ориентированного типа.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе распределения управленческих ролей между собственниками и их влияние на организационную эффективность управления.

В ходе исследования используются методы анализа и синтеза, системный и структурно-функциональный подходы, а также элементы эмпирического анализа на основе практики функционирования проектно-ориентированных IT-компаний.

2. Теоретические аспекты управления малой IT-компанией в условиях совместного владения

2.1 Особенности управления малыми IT-компаниями проектно-ориентированного типа

Малые IT-компании представляют собой специфический объект управления, сочетающий признаки малого бизнеса и высокотехнологичной деятельности [1, 2]. В отличие от крупных IT-корпораций, такие организации функционируют в условиях ограниченности финансовых, кадровых и управленческих ресурсов, что обуславливает особую роль собственников в системе управления. Как правило, в малых IT-компаниях отсутствует разветвлённая иерархия управления, а ключевые управленческие решения принимаются непосредственно владельцами бизнеса.

Проектно-ориентированный характер деятельности является одной из базовых особенностей малых IT-компаний [3, 4]. Основной формой организации труда выступают временные проектные команды, формируемые под конкретные заказы. Это приводит к высокой вариативности загрузки персонала, необходимости постоянной координации ресурсов и повышенным требованиям к оперативности управленческих решений. В условиях проектной модели любые управленческие сбои, включая дублирование функций или нечеткое распределение ответственности, оказывают непосредственное влияние на результаты деятельности компании.

Существенной характеристикой малых IT-компаний является высокая зависимость от человеческого капитала. Квалификация разработчиков, аналитиков и менеджеров проектов напрямую определяет конкурентоспособность компании, сроки выполнения работ и качество конечного продукта. При этом ограниченность кадрового рынка и высокая мобильность специалистов усиливают риски потери ключевых сотрудников, что дополнительно повышает значимость эффективной организации управления.

На основе анализа научных публикаций и практических материалов, представленных в ВАК-журналах и диссертационных исследованиях, можно выделить ключевые особенности управления малыми IT-компаниями (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые особенности управления малыми IT-компаниями проектно-ориентированного типа

Особенность	Управленческие последствия
Ограниченность ресурсов	Высокая нагрузка на собственников, совмещение управленческих и экспертных ролей
Проектная модель деятельности	Необходимость гибкого перераспределения ресурсов и оперативного принятия решений
Высокая роль человеческого капитала	Повышенные риски при потере ключевых специалистов
Неформализованные процессы	Зависимость эффективности управления от личных договорённостей
Отсутствие многоуровневого менеджмента	Прямая вовлечённость собственников в операционное управление

Указанные особенности формируют управленческую среду, в которой совместное управление собственниками становится не исключением, а типичной моделью функционирования бизнеса. В то же время именно в этой модели проявляются структурные ограничения, связанные с отсутствием чёткого разграничения управленческих ролей.

2.2. Роль собственников в системе управления проектно-ориентированными организациями

В малых IT-компаниях собственники, как правило, выполняют не только функцию владения капиталом, но и принимают активное участие в управлении операционной и стратегической деятельностью [5-7]. В научных исследованиях по проблематике малого бизнеса подчёркивается, что собственник в таких организациях выступает ключевым носителем управленческих решений, формируя стратегические приоритеты, распределяя ресурсы и определяя направления развития компании.

Особенность проектно-ориентированных организаций заключается в том, что управленческие функции собственников часто формируются стихийно, исходя из их профессионального опыта, личных компетенций и текущих потребностей бизнеса. В условиях отсутствия формализованной управленческой структуры распределение ролей между собственниками нередко носит неявный характер и базируется на устных договорённостях. Подобная модель может быть эффективной на ранних этапах развития компании, однако по мере роста объёма проектов и усложнения управленческих задач она начинает демонстрировать свои ограничения.

На практике в малых IT-компаниях можно выделить несколько типовых ролей собственников:

- стратегическое управление (развитие бизнеса, работа с рынком, формирование продуктового портфеля);
- операционное управление (контроль проектов, взаимодействие с командой, управление сроками и качеством);
- финансово-административное управление (бюджетирование, контроль затрат, взаимодействие с контрагентами).

При отсутствии чёткого разграничения указанных ролей возникает ситуация дублирования управленческих функций, что приводит к размыванию ответственности и снижению управляемости. В проектно-ориентированной среде это выражается в замедлении принятия решений, противоречивых управленческих сигналах для сотрудников и росте внутренних организационных напряжений.

С точки зрения теории управления, подобные явления рассматриваются как проявление структурной

неопределённости в системе управления. В условиях малого бизнеса данная неопределённость усугубляется ограниченностью ресурсов и высокой зависимостью от личного участия собственников в ключевых процессах. Ряд исследований, опубликованных в ВАК-журналах, подчёркивает, что отсутствие формализации управленческих ролей является одним из факторов снижения организационной эффективности [8-10] в малых компаниях, особенно в сферах с высокой интеллектуальной составляющей деятельности.

Для наглядного представления роли собственников в системе управления малой IT-компанией целесообразно использовать схематичное распределение управленческих функций (рисунок 1).

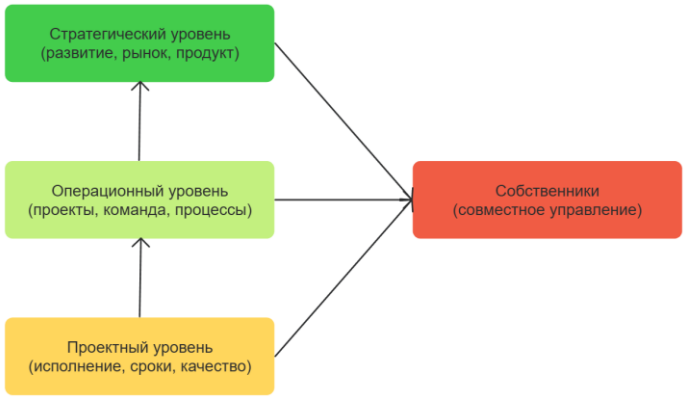


Рисунок 1 – Распределение управленческих ролей собственников в системе управления малой IT-компанией

В рамках данной модели становится очевидно, что собственники одновременно присутствуют на нескольких уровнях управления, что при отсутствии чёткого разграничения ролей создаёт предпосылки для управленческих перегрузок и снижения организационной эффективности. Это позволяет сделать вывод о необходимости перехода от неформализованной модели совместного управления к более структурированному распределению управленческих ролей, адаптированному к условиям малого IT-бизнеса.

Таким образом, управление малой IT-компанией проектно-ориентированного типа характеризуется высокой ролью собственников, ограниченностью ресурсов и преобладанием неформализованных управленческих практик. Совместное управление собственниками, основанное на устных договорённостях, может обеспечивать гибкость на ранних этапах развития, однако по мере усложнения деятельности компании становится источником организационных ограничений. Это создаёт объективную необходимость анализа влияния разграничения управленческих ролей собственников на организационную эффективность управления, что и определяет логику дальнейшего исследования.

3. Проблемы разграничения управленческих ролей собственников в малых IT-компаниях

3.1. Типовые модели совместного управления в малых IT-компаниях

В условиях малого IT-бизнеса совместное управление собственниками является одной из наиболее распространённых организационных моделей. Это обусловлено ограниченностью ресурсов, высокой ролью личной экспертизы владельцев и отсутствием формализованной системы корпоративного управления. При этом распределение управленческих ролей между собственниками чаще всего формируется стихийно и не закрепляется в виде регламентов или должностных описаний.

Анализ практики функционирования проектно-ориентированных малых IT-компаний позволяет выделить несколько типовых моделей совместного управления (таблица 2), отличающихся степенью формализации и характером распределения управленческих функций.

Таблица 2 – Типовые модели совместного управления собственниками в малых IT-компаниях

Модель управления	Характеристика	Основные ограничения
Неформализованное совместное управление	Решения принимаются совместно, роли не закреплены, опора на устные договорённости	Дублирование функций, размывание ответственности
Функциональное разделение без формализации	Собственники условно делят зоны ответственности (например, «техническая зона» и «бизнес зона»)	Конфликты на стыке функций, отсутствие единых правил
Смешанная модель	Формально выделен руководитель, но ключевые решения принимаются совместно	Замедление принятия решений, управленческая перегрузка
Формализованное распределение ролей	Роли и зоны ответственности закреплены регламентами	Требует управленческой зрелости и дисциплины

Наиболее распространённой для малых IT-компаний является модель неформализованного совместного управления. Она обеспечивает высокую гибкость и оперативность на начальных этапах развития бизнеса, однако по мере роста объёма проектов и численности команды начинает демонстрировать структурные ограничения. В частности, отсутствие чётко определённых управленческих ролей приводит к пересечению зон ответственности собственников и усложнению координации управленческих решений.

Следует отметить, что даже в случаях условного функционального разделения (например, один собственник отвечает за техническую часть, другой – за коммерческую) границы ответственности часто остаются размытыми. Это связано с проектным характером деятельности, при котором стратегические, операционные и

проектные решения тесно взаимосвязаны и требуют согласованных действий.

Таким образом, типовые модели совместного управления в малых IT-компаниях характеризуются высокой степенью зависимости от личных договорённостей между собственниками, что формирует потенциальные управленческие риски и снижает устойчивость системы управления.

3.2. Управленческие риски и снижение организационной эффективности при отсутствии формализации ролей

Отсутствие формализованного разграничения управленческих ролей между собственниками оказывает непосредственное влияние на организационную эффективность управления малой IT-компанией. В условиях проектно-ориентированной деятельности данная проблема приобретает системный характер и проявляется на различных уровнях управления.

Одним из ключевых рисков является дублирование управленческих функций. При нечетком распределении ролей собственники могут параллельно принимать решения по одним и тем же вопросам, что приводит к противоречивым управленческим сигналам для сотрудников и проектных команд. В результате возрастает неопределённость в принятии решений, увеличиваются сроки согласований и снижается управляемость текущей деятельности.

Другим существенным риском является размывание ответственности за результаты управления. В условиях совместного принятия решений становится затруднительным определить, какой из собственников несёт ответственность за конкретный управленческий результат. Это снижает мотивацию к принятию взвешенных решений и затрудняет последующий анализ управленческих ошибок.

С точки зрения организационной эффективности подобные процессы выражаются в:

- снижении скорости принятия управленческих решений;
- росте внутренней напряжённости в управленческой команде;
- перегрузке собственников операционными задачами;
- снижении устойчивости проектной деятельности.

Для систематизации указанных проблем целесообразно представить их в виде взаимосвязи управленческих рисков и организационных последствий (таблица 3).

Таблица 3 – Управленческие риски отсутствия разграничения ролей собственников и их организационные последствия

Управленческий риск	Организационные последствия
Дублирование управленческих функций	Замедление принятия решений, противоречивые указания
Размывание ответственности	Снижение управляемости и контроля результатов
Перегрузка собственников	Потеря фокуса на стратегических задачах
Неопределённость управленческих приоритетов	Рост операционных ошибок и конфликтов
Зависимость от личных договорённостей	Снижение устойчивости управления

Особое значение данные риски приобретают в условиях ограниченных ресурсов, характерных для малых IT-компаний. Попытки компенсировать управленческие проблемы за счёт усиления личного участия собственников в операционной деятельности, как правило, приводят к краткосрочным эффектам и усугублению системных ограничений. В результате собственники оказываются вовлечёнными в оперативное управление в ущерб стратегическому развитию компании.

Таким образом, отсутствие формализованного разграничения управленческих ролей собственников выступает не частной управленческой проблемой, а структурным ограничением, снижающим организационную эффективность управления малой IT-компанией. Это обосновывает необходимость перехода к более чёткой модели распределения управленческих ролей, ориентированной на повышение управляемости и устойчивости проектно-ориентированных организаций.

Проведённый анализ показывает, что в малых IT-компаниях совместное управление собственниками чаще всего реализуется в неформализованных или частично формализованных моделях. Отсутствие чёткого разграничения управленческих ролей приводит к росту управленческих рисков и снижению организационной эффективности управления. Данные обстоятельства формируют предпосылки для эмпирического анализа влияния разграничения управленческих ролей собственников на показатели организационной эффективности, что и составляет содержание следующего раздела исследования.

4. Анализ влияния разграничения управленческих ролей собственников на организационную эффективность управления

4.1. Организационная эффективность управления в малых проектно-ориентированных IT-компаниях

В контексте управления малой IT-компанией понятие организационной эффективности носит комплексный характер и не может быть сведено исключительно к финансовым показателям. В условиях проектно-ориентированной деятельности ключевое значение приобретают управленческие и организационные параметры, определяющие устойчивость функционирования компании, согласованность действий участников и способность системы управления обеспечивать достижение поставленных целей при ограниченных ресурсах.

На основе анализа научных публикаций и практики управления малыми IT-компаниями организационную эффективность управления целесообразно рассматривать как способность управленческой системы обеспечивать:

- согласованность управленческих решений;
- устойчивость проектной деятельности;

- своевременность и обоснованность управленческих воздействий;
- оптимальное распределение управленческой нагрузки.

С учётом специфики проектно-ориентированных малых IT-компаний для целей настоящего исследования организационная эффективность управления была операционализирована через совокупность качественных и количественных показателей, отражающих состояние управленческих процессов (таблица 4).

Таблица 4 – Управленческие риски отсутствия разграничения ролей собственников и их организационные последствия

Группа показателей	Содержание
Управляемость проектов	Соблюдение сроков, стабильность проектных команд, снижение числа внеплановых корректировок
Скорость принятия решени	Время согласования управленческих решений, количество уровней согласования
Распределение ответственности	Чёткость зон ответственности, наличие ответственного за результат
Управленческая нагрузка	Доля времени собственников, затрачиваемая на операционные задачи
Организационная устойчивость	Снижение внутренних противоречий, стабильность управленческих процессов

Выбор данных показателей обусловлен тем, что именно они в наибольшей степени отражают влияние управленческой структуры на результаты деятельности малой IT-компании, не завися напрямую от конъюнктурных факторов рынка. При этом указанные показатели позволяют оценить не только текущее состояние системы управления, но и динамику её изменений при трансформации управленческих ролей собственников.

4.2. Эмпирический анализ влияния разграничения управленческих ролей собственников на организационную эффективность управления

Эмпирической базой исследования послужил анализ практики управления малой проектно-ориентированной IT-компанией, функционирующей на рынке разработки и внедрения цифровых решений. Компания характеризуется ограниченной численностью персонала, сочетанием штатных и удалённых специалистов, а также активным участием собственников в операционном и стратегическом управлении.

На первоначальном этапе развития компании управление осуществлялось в рамках неформализованной модели совместного управления собственниками. Управленческие решения принимались коллективно, без чёткого закрепления зон ответственности, что обеспечивало гибкость, но одновременно приводило к росту управленческой нагрузки и снижению согласованности действий.

В процессе трансформации системы управления было реализовано разграничение управленческих ролей собственников с закреплением следующих зон ответственности:

- стратегическое развитие и формирование продуктового портфеля;
- операционное управление проектами и ресурсами;
- контроль финансовых и административных процессов.

Для оценки влияния данного разграничения на организационную эффективность управления был проведён сравнительный анализ показателей «до» и «после» формализации управленческих ролей (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительная характеристика организационной эффективности управления до и после разграничения управленческих ролей

Показатель	До разграничения ролей	После разграничения ролей
Скорость принятия управленческих решений	Низкая, значительное время согласования	Повышенная, сокращение сроков согласования
Чёткость ответственности	Размытая	Закреплённая по зонам управления
Управленческая нагрузка собственников	Высокая, преобладание операционных задач	Сбалансированная
Стабильность проектной деятельности	Низкая, частые корректировки	Повышенная
Организационная согласованность	Низкая	Средняя–высокая

Результаты анализа свидетельствуют о том, что разграничение управленческих ролей собственников оказывает положительное влияние на организационную эффективность управления малой IT-компанией. Наиболее выраженный эффект наблюдается в части повышения скорости принятия управленческих решений и снижения управленческой перегрузки собственников, что, в свою очередь, создаёт условия для концентрации внимания на стратегических задачах развития бизнеса.

Дополнительно было зафиксировано снижение числа конфликтных управленческих ситуаций, связанных с пересечением зон ответственности, а также рост устойчивости проектной деятельности. Это позволяет сделать вывод о том, что формализация распределения управленческих ролей способствует не только повышению управляемости, но и снижению внутренних организационных рисков.

Таким образом, эмпирический анализ подтверждает наличие устойчивой зависимости между степенью разграничения управленческих ролей собственников и уровнем организационной эффективности управления малой IT-компанией. Полученные результаты создают основу для разработки практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления в проектно-ориентированных организациях.

Проведённый анализ показал, что разграничение управленческих ролей собственников является значимым инструментом повышения организационной эффективности управления малой IT-компанией. Формализация зон ответственности позволяет сократить управленческие издержки, повысить согласованность управленческих решений и обеспечить устойчивость проектной деятельности в условиях ограниченных ресурсов.

5. Направления повышения организационной эффективности управления малой IT-компанией на основе разграничения управленческих ролей собственников

Результаты проведённого анализа показывают, что повышение организационной эффективности управления малой IT-компанией в значительной степени связано не с расширением ресурсной базы, а с

совершенствованием внутренней управленческой структуры. В условиях ограниченных ресурсов и проектно-ориентированного характера деятельности ключевым направлением повышения эффективности выступает формализованное разграничение управленческих ролей собственников.

Практика управления малыми IT-компаниями свидетельствует о том, что переход от неформализованной модели совместного управления к структурированной системе распределения управленческих ролей позволяет снизить управленческие издержки и повысить согласованность управленческих решений. При этом формализация не предполагает создания сложной иерархии управления, а ориентирована на чёткое закрепление зон ответственности и правил взаимодействия между собственниками.

К числу приоритетных направлений повышения организационной эффективности управления на основе разграничения ролей собственников относятся:

- закрепление стратегических функций за одним из собственников, включая вопросы развития бизнеса, работы с рынком и формирования продуктового портфеля;
- выделение операционного управления проектами и ресурсами в отдельную зону ответственности другого собственника;
- регламентация финансово-административных процессов с целью снижения зависимости от ситуативных управленческих решений;
- формирование единых правил принятия управленческих решений и разрешения разногласий.

Реализация указанных направлений позволяет перераспределить управленческую нагрузку между собственниками, снизить дублирование функций и обеспечить более устойчивое функционирование проектно-ориентированной организации. Особое значение при этом приобретает фиксация управленческих ролей не только на уровне устных договорённостей, но и в виде внутренних регламентов, определяющих зоны ответственности и порядок взаимодействия.

Для наглядного представления предлагаемой модели управления малой IT-компанией при формализованном разграничении ролей собственников на рисунке 2 представлена обобщённая схема, отражающая распределение управленческих функций и их интеграцию в единую систему управления.

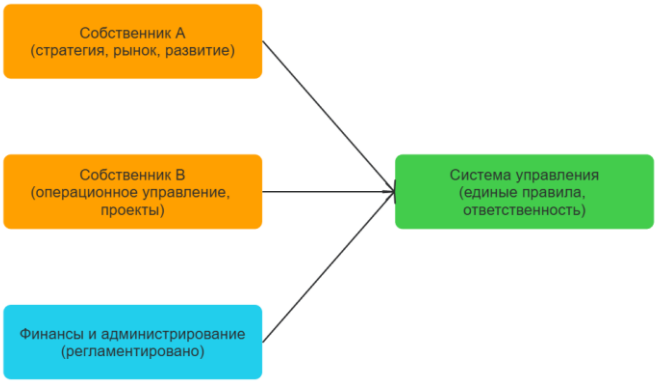


Рисунок 2 – Модель управления малой IT-компанией
при формализованном разграничении ролей собственников

Представленная модель демонстрирует, что при чётком разграничении управленческих ролей собственники перестают одновременно участвовать во всех уровнях управления, а их деятельность интегрируется через единую систему управленческих правил и ответственности. Это позволяет сохранить гибкость управления, характерную для малого бизнеса, одновременно снижая риски управленческой перегрузки и несогласованности решений.

Внедрение подобной модели способствует повышению организационной эффективности управления за счёт ускорения процессов принятия решений, повышения прозрачности ответственности и устойчивости проектной деятельности. Кроме того, формализованное распределение ролей создаёт предпосылки для дальнейшего развития управленческой системы компании без необходимости существенного увеличения управленческого аппарата.

Таким образом, разграничение управленческих ролей собственников следует рассматривать как один из ключевых инструментов повышения организационной эффективности управления малой IT-компанией в условиях проектно-ориентированной деятельности и ограниченных ресурсов.

6. Заключение

В ходе проведённого исследования была рассмотрена проблема влияния разграничения управленческих ролей собственников на организационную эффективность управления малой IT-компанией, функционирующей в условиях проектно-ориентированной деятельности и ограниченных ресурсов. Анализ теоретических подходов и практики управления малыми IT-компаниями показал, что совместное управление собственниками при отсутствии формализованного распределения ролей приводит к росту управленческих рисков, снижению управляемости и перегрузке ключевых управленческих участников.

На основе эмпирического анализа было установлено, что формализованное разграничение управленческих ролей собственников способствует повышению организационной эффективности управления за счёт ускорения

принятия управленческих решений, повышения прозрачности ответственности и стабилизации проектной деятельности. Наиболее значимый эффект проявляется в снижении дублирования управленческих функций и перераспределении управленческой нагрузки, что создаёт условия для концентрации внимания собственников на стратегических задачах развития бизнеса.

Предложенная модель управления малой IT-компанией, основанная на чётком разграничении управленческих ролей и регламентации ключевых управленческих процессов, позволяет сохранить гибкость, характерную для малого бизнеса, одновременно повышая устойчивость управленческой системы. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования при совершенствовании системы управления малыми IT-компаниями проектно-ориентированного типа.

Таким образом, разграничение управленческих ролей собственников следует рассматривать как важный управленческий инструмент повышения организационной эффективности управления малой IT-компанией в условиях ограниченных ресурсов и высокой динамики внешней среды.

Источники

1. Божко В.П., Власов Д.В., Гаспариан М.С. Информационные технологии в экономике и управлении: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 120 с.
2. Варфоломеева А.О., Коряковский А.В., Романов В.П. Информационные системы предприятия : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 330 с.
3. Коргова М.А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2026. – 206 с.
4. Головина Т.А., Брюханов Д.Ю., Бакуменко Д.В. Роль антикризисного управления в современной региональной экономической политике России // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 6(62). – С. 242–246.
5. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 240 с.
6. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес; перевод с английского В. Кузин. – 6-е изд.. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 498 с.
7. Монахов Р.Р., Батищев А.В. Применение искусственного интеллекта в собственном бизнесе в сфере информационных технологий // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 514–520.
8. Нехайчук Д.В., Ваниева А.Р., Дзина М.А. Проблемы и перспективы развития рынка труда: региональный аспект // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 6(62). – С. 591–596.
9. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 344 с.
10. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 226 с.

Н. Е. Муромец – д.э.н., доцент, профессор кафедры теории и технологий в менеджмент, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, muromets@sfedu.ru,

N. E. Muromets – doctor of economics, associate professor, professor of the department of theories and technologies in management, Southern federal university, Rostov-on-Don, Russia.

РЕАЛИЗАЦИЯ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

IMPLEMENTATION OF EMPLOYEES' CAREER DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS

Аннотация. В статье раскрыт комплекс проблем реализации карьерного развития работников в условиях цифровой трансформации систем управления человеческими ресурсами, что позволило уточнить сущность данного понятия как стратегического процесса интеграции индивидуальных траекторий профессионального роста с корпоративными целями организации, эффективность которого определяется не только вертикальным продвижением, но и уровнем компетенций, мотивацией и резервами роста производительности труда. Исследованы эволюционные этапы формирования современных подходов к управлению карьерным развитием – от линейного, предполагающего последовательное продвижение по иерархической лестнице, до сетевого, ориентированного на горизонтальную мобильность, компетентностного, основанного на моделях ключевых навыков, талант-ориентированного с акцентом на 3P-модель (People, Performance, Potential) и интегрированного, синхронизирующего этапы обучения с мотивационными факторами. Представляют практическую ценность выводы о необходимости учета при реализации карьерного развития влияния нормативно-правовой базы, дефицита квалифицированных кадров, цифровизации HR-процессов, разнообразных подходов к управлению карьерой и опыта крупных организаций, а также внешних вызовов конкуренции на рынке труда.

Abstract. The article reveals a comprehensive set of problems associated with the implementation of employees' career development amid the digital transformation of human resource management systems, enabling a clarification of the essence of this concept as a strategic process of integrating individual professional growth trajectories with the organization's corporate objectives, the effectiveness of which is determined not solely by vertical advancement but also by the level of competencies, motivation, and contribution to labor productivity. The evolutionary stages of developing modern career development management approaches have been investigated—from the linear approach, which assumes sequential progression up the hierarchical ladder, to the network-oriented approach emphasizing horizontal mobility, the competency-based approach grounded in key skills models, the talent-oriented approach focusing on the 3P-model (People, Performance, Potential), and the integrated approach synchronizing training stages with motivational factors. The conclusions hold practical value in highlighting the necessity of accounting for the influence of the regulatory framework, demographic decline, shortage of qualified personnel, digitalization of HR processes, diverse career management approaches, and the experience of large organizations, alongside external challenges posed by labor market competition.

Ключевые слова: карьерное развитие, цифровая трансформация, управление персоналом, HR-системы, 3P-модель.

Keywords: career development, digital transformation, human resource management, HR systems, 3P-model.

Введение

Система оценки персонала и карьерного развития работников имеет важнейшее значение для национальной экономики, поскольку без участия развитых кадров невозможен переход на инновационный путь развития, а в условиях цифровизации и трансформации отечественных предприятий, сталкивающихся с дефицитом

квалифицированных специалистов, демографическим спадом и конкуренцией на рынке труда, именно правильно организованная оценка компетенций и формирование индивидуальных карьерных траекторий обеспечивают снижение текучести кадров, повышение производительности труда и стратегическую преемственность, что особенно актуально для банковского сектора, где человеческие ресурсы составляют основу конкурентных преимуществ. Степень научной разработанности проблемы характеризуется значительным массивом исследований отечественных авторов, анализирующих теоретические подходы к карьерному развитию и цифровизации HR- процессов, однако практические аспекты интеграции оценки с карьерным продвижением в отечественных организациях, требуют дальнейшего углубленного изучения с учетом динамики социально-экономических процессов в период 2020-2025 годов.

Актуальность темы исследования обусловлена трансформацией систем управления человеческими ресурсами под воздействием цифровизации, когда стратегическое значение карьерного развития работников является ключевым механизмом обеспечения компетентностной преемственности, мотивации и конкурентных преимуществ организаций в условиях демографического спада и дефицита квалифицированных кадров, поскольку именно интеграция индивидуальных траекторий профессионального роста с корпоративными целями выступает фактором минимизации текучести персонала и повышения производительности труда в динамичной социально-экономической среде.

Несмотря на значительный массив теоретических разработок, посвященных эволюции подходов к управлению карьерным развитием от линейных до интегрированных моделей, сохраняется недостаточная проработка практических механизмов их адаптации к условиям цифровой трансформации HR-систем, в частности, гармонизации компетентностного анализа с предиктивными алгоритмами искусственного интеллекта и дашбордами мониторинга, что требует дальнейшего изучения с целью преодоления цифрового разрыва среди персонала и устранения рисков дегуманизации кадровых процессов; одновременно остается актуальным моделирование гибридных структур, способных синхронизировать 3P-анализ (People, Performance, Potential) с мотивационными пакетами в контексте отраслевых специфик крупных российских организаций, поскольку эмпирический опыт таких структур, как ПАО «Сбербанк», выявляет пробелы в обеспечении стратегической преемственности при высокой интенсивности цифровизации.

Объект исследования – теоретико-методологические и организационно-управленческие аспекты реализации карьерного развития работников в условиях цифровой трансформации систем управления человеческими ресурсами организаций РФ.

Методы исследования – сравнительный анализ подходов к управлению карьерным развитием, систематизация нормативно-правовых актов, изучение эмпирического опыта крупных организаций, графическое представление схем управления на основе 3P-модели.

Цель исследования – разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию реализации карьерного развития работников в условиях цифровой трансформации систем управления человеческими ресурсами организаций РФ.

Практическое значение полученных результатов заключается в разработке научно-методических подходов к организации карьерного развития работников для организаций РФ с учетом влияния нормативно-правовой базы, цифровизации HR-процессов, разнообразных подходов к управлению карьерой и демографических вызовов, и дефицита кадровых ресурсов на национальном рынке труда.

Основная часть

В контексте реализации национальных проектов и долгосрочных стратегий развития человеческого капитала, когда отечественные предприятия и организации Российской Федерации сталкиваются с вызовами демографического спада, цифровизации экономики и дефицита квалифицированных кадров, карьерное развитие персонала выступает не только как инструмент мотивации, но и как стратегический фактор обеспечения преемственности, снижения текучести кадров и повышения производительности труда, что подтверждается фундаментальными нормативно-правовыми актами. В частности, Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 года, прямо закрепляет формирование индивидуальных карьерных траекторий в качестве приоритетного механизма, поскольку «…формирование кадрового резерва и планов профессионального роста осуществляется на основе оценки компетенций, обеспечивая охват не менее 70 % работников крупных организаций системами вертикального и горизонтального продвижения [1].

Следует отметить, что в паспорте Национального проекта «Образование» от 24 декабря 2018 года подчеркивается важность формирования «системы непрерывного образования и карьерного ориентирования, которая способствует росту квалификации кадров благодаря созданию центров карьерного развития». В то же время Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» устанавливает обязательность ежегодного планирования карьерного роста с учетом результатов аттестации и корпоративных потребностей [3]. Эти положения гармонично интегрируются с Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (статья 37), где карьерное развитие признается обязанностью работодателя, что делает данный процесс императивным для государственных структур и крупных частных компаний, способствуя достижению целей Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях развития на период до 2030 года» [4].

Переходя к анализу ряда научных трудов, в которых рассматриваются проблемы формирования и реализации карьерного развития работников в организации, следует отметить, что эмпирические исследования

подчеркивают специфику формирования карьерных траекторий в различных отраслях, где акцент делается на интеграции оценки и развития. Так, И. Е. Устюгова и соавторы в своей статье обосновывают, что «создание внутреннего пула талантов для сотрудников на некатегориальных должностях, дополненное инструментами оценки мотивации после успешной аттестации, существенно повышает эффективность горизонтальной бизнес-карьеры и снижает текучесть кадров» [9]. В то же время Е.В. Василева развивает эту идею в сфере государственной службы, предлагая компетентностный подход с использованием дашбордов: «мониторинг уровня компетенций через аналитические панели позволяет моделировать индивидуальные карты развития и карьерное отслеживание, интегрируя жесткие навыки, мягкие компетенции и мета-компетенции» [5].

В свою очередь, О.Ю. Кукушкина и О.В. Юреева акцентируют внимание на цифровизации, указывая, что «цифровые порталы карьерного управления обеспечивают гибкость процессов, минимизируют затраты на поиск специалистов и ускоряют закрытие вакансий, делая работу непрерывной и адаптивной» [7]. Следует согласиться с мнением И.Ю. Еремина, который анализируя нефтегазовый комплекс, подчеркивает важность учета международного опыта, а именно на примере вьетнамской государственной нефтегазовой компании «Petrovietnam», где «карьерное планирование реализуется через 3Р-модель (персонал, производительность, потенциал), сочетающую подбор, обучение и ротацию для обеспечения преемственности» [6]. Ряд авторов, а именно, С.И. Овсянникова и соавторы обосновывают интегрированный подход, где «система профессионального развития через этапы обучения формирует высокую мотивацию и продуктивность, повышая значимость человеческих ресурсов» [8]. Результаты этих исследований демонстрируют эволюцию от линейных моделей к сетевым структурам, адаптированным к российским реалиям.

Рассматривая теоретические основы и существующие подходы к карьерному развитию персонала, их можно сгруппировать в три группы: линейный, сетевой и компетентностный, каждый из которых отражает эволюцию представлений о профессиональном росте в зависимости от социально-экономических условий.

Линейный подход, основы которого уходят в теорию стадий карьеры Д. Супера [11], предполагает последовательное продвижение по иерархической лестнице от этапа роста к зрелости и упадку, где успех измеряется вертикальным возвышением. Сетевой подход, сущность которого представил М. Артур в концепции управления карьерным ростом [10], в рамках которого акцентируется многомерность и автономию работника, ориентированную на горизонтальную мобильность и проекты.

Сформировался также компетентностный подход к карьерному развитию персонала, доминирующий в современной практике, который основан на моделях ключевых навыков, прогнозируя развитие персонала на основе оценки кадрового потенциала.

В системе управления человеческими ресурсами карьерное развитие занимает центральное, связующее положение, выступая логическим продолжением оценки персонала и предпосылкой мотивации, поскольку обеспечивает замкнутый цикл «оценка компетенций – формирование плана – реализация через ротацию и обучение – контроль эффективности». Отечественный опыт, регулируемый положениями Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 года, ориентирован на государственно-корпоративные резервы и вертикальное продвижение, в отличие от зарубежного, где преобладает концепция талант-менеджмента, по мнению И.Ю. Ереминой, с акцентом на ротацию и индивидуализацию, что в совокупности повышает лояльность персонала на 30 % и синхронизирует личные амбиции с бизнес-целями [6].

Для систематизации различий подходов к управлению карьерным развитием целесообразно представить сравнительную характеристику в таблице 1, полученную на основе анализа ряда публикаций по рассматриваемой проблеме.

Таблица 1 – Характеристика существующих подходов к управлению карьерным развитием

Наименование подхода	Автор подхода	Целевая аудитория	Функции и задачи	Методы управления
Организационно-центричный	И.Е. Устюгова	Весь персонал, кадровые резервы	Снижение текучести, мотивация	Аттестация, горизонтальная ротация
Индивидуально-центричный	О.Ю. Кукушкина	Активные сотрудники	Персонализация, гибкость, ускорение вакансий	Карьерный рост, коучинг, саморазвитие
Компетентностный	Е.В. Василева	Государственные служащие	Мониторинг навыков, предиктивное развитие	Дашборды, матрицы компетенций, сертификация
Талант-ориентированный	И.Ю. Еремина	Высоко-потенциальный персонал, формирующий кадровой ядро организации	Развитие элиты, преемственность ключевых позиций	3Р-анализ, обучение за рубежом, ротация талантов
Интегрированный	С.И. Овсянникова	Все уровни организации	Комплексное развитие, повышение продуктивности	Этапы обучения, планы развития, «мотивационные пакеты»

Составлено по [5, 6, 7, 8, 9]

Приведенный в таблице сравнительный анализ существующих подходов к управлению карьерным развитием анализ позволяет выявить фундаментальные различия, где организационно-центричный метод, ориентированный на все категории персонала, фокусируется на функциях преемственности через аттестацию и управление талантами, обеспечивая жесткий контроль в крупных структурах, но ограничивая индивидуальную инициативу.

При рассмотрении сущности индивидуально-центричного подхода управление развитием касается активных сотрудников при решении комплекса задачи персонализации управление на основе формирования цифровых порталов и применения коучинга.

Компетентностный метод, применяемый преимущественно в госслужбе, использует дашборды для мониторинга навыков и предиктивного планирования развития персонала, интегрируя матрицы компетенций с

сертификацией, что обеспечивает объективность кадровой оценки, но требует формирования более совершенной аналитической инфраструктуры.

Следует отметить, что рассматриваемый Ереминой И.Ю. талант-ориентированный подход к управлению карьерным развитием на основе формирования 3Р-модели, представленной на рисунке 1, нацелен на категорию персонала, который формирует кадровое ядро, решая задачи развития потенциала с помощью организации специализированного обучения и ротации персонала, что соответствует решению стратегических задач в сфере управления человеческими ресурсами организации [6].

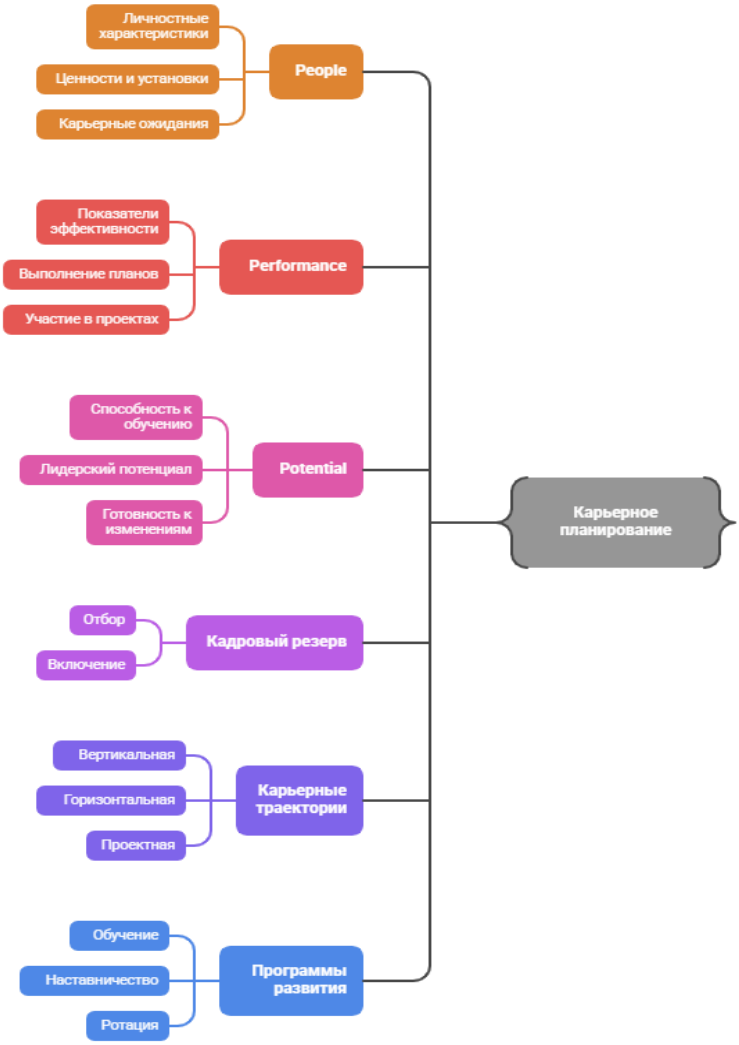


Рисунок 1 – Схема управления карьерным развитием на основе формирования 3Р-модели

(Составлено на основе [5, 6, 7, 8, 9])

На рисунке 1 представлена схема управления карьерным развитием на основе формирования 3Р-модели, в которой карьерные решения принимаются на основе одновременного учета трёх взаимосвязанных блоков:

– «People» – конкретные работники, их профессиональный опыт, мотивация, поведение, результаты труда и карьерные ожидания;

– «Performance» достигнутые показатели эффективности деятельности, подтверждённые оценкой результатов труда, выполнением планов, участием в ключевых проектах, соблюдением требований дисциплины и качества;

– «Potential» – прогнозируемый потенциал работника к развитию и занятию более сложных должностей, включающий способности к обучению, лидерские и инновационные качества, готовность к изменениям и ротации.

Следует отметить, что утверждение о том, что «3Р-модель сочетает людей и потенциал», можно интерпретировать как интегрированный подход к управлению карьерным развитием, соединяя «человеческое измерение» (индивидуальность, мотивацию, карьерные ожидания) с объективными данными об эффективности и с оценкой будущих возможностей работника, превращая управление карьерой из эпизодического кадрового решения в стратегический процесс развития человеческого капитала организации.

Интегрированный подход, по мнению Овсянникова С. И., охватывает все уровни управления карьерным развитием персонала, синхронизируя этапы обучения во взаимодействии с комплексом мотивационных факторов, демонстрирует наибольшую устойчивость управления человеческими ресурсами отечественных организаций, но отличается высокой ресурсоемкостью [8]. Интегрированный подход к управлению профессиональным развитием персонала следует раскрывать как систематизированную совокупность материальных и

нематериальных средств стимулирования, целенаправленно структурированных и дифференцированных в соответствии с этапами профессионального и карьерного роста работника в организации.

Мотивационные пакеты, по мнению авторов данного подхода, не представляют собой простое суммирование бонусов, а формируются иерархически, где каждый уровень карьеры получает специально подобранный набор льгот. Так, для рядовых специалистов данный пакет может включать базовую зарплату, социальные гарантии и возможности горизонтального развития; для менеджеров среднего звена – премии за результаты, обучение за рубежом и карьерное продвижение; для топ-менеджмента – акционные опционы, участие в стратегических решениях и долгосрочные контракты.

Следует согласиться с мнением ряда авторов о том, что мотивационные пакеты синхронизируются с этапами профессионального развития, «формируя высокую мотивацию и продуктивность, повышая значимость человеческих ресурсов в организации» [8]. Так начальный этап адаптации сопровождается наставничеством и социальными гарантиями; этап углубления компетенций – возможностями обучения и повышения квалификации; этап готовности к лидерству – программами развития лидерских навыков и расширением полномочий, по мнению автора данного подхода.

На основании исследования сущности интегрированного подхода в данном исследовании выявлено, что он не ограничивается только применением комплекса методов стимулирования труда, поскольку мотивационный пакет включает не только факторы материального стимулирования (оклад, бонусы за достижение целей, надбавки за повышение квалификации, медицинское страхование, пенсионные программы), но и также нематериальные факторы развития персонала (публичное признание успехов, возможности самореализации, доступ к престижным проектам, влияние на стратегические решения, гибкий график работы, возможности профессионального общения).

Стратегическая цель внедрения мотивационных пакетов заключается в решении стратегической задачи снижения текучести кадров и повышения производительности труда, однако ее достижение зависит от прозрачности критериев дифференциации и достаточной информированности работников о содержании мотивационного пакета и условиях его пересмотра.

Следует отметить, что выбор оптимального подхода к управлению карьерным развитием определяется масштабом организации, отраслью и уровнем цифровизации, с тенденцией применения гибридных методов управления персоналом для минимизации кадровых рисков.

Важно понимать, что основным преимуществами современных методов управления карьерным развитием в условиях внедрения цифровизации в сфере трудовых отношений являются не только внедрение персонализации кадровых траекторий благодаря использованию искусственного интеллекта, разработке дашбордов, по мнению Е.В. Василевой [5], но и автоматизация кадрового планирования, что по мнению Кукушкиной О. Ю. [7] снижает текучесть более, чем на 25 % и ускоряет реализацию кадровых бизнес-процессов в 3-5 раз, способствуя тем самым формированию предиктивной кадровой аналитики, интегрирующей оценку и обучение персонала для целей прогнозирования рисков в сфере управления персоналом.

Наряду с указанными преимуществами рассмотренных в данном исследовании современных подходов к управлению карьерным развитием следует указать на некоторые недостатки, во-первых, следует учитывать высокий удельный вес персонала отечественных организаций, у которых слабо сформированы цифровые компетенции, при этом так называемый «цифровой разрыв» составляет около 30% сотрудников неадаптированных к новым цифровым технологиям [8]. Во-вторых, существует риск уязвимости личных данных сотрудников, а также высокая капиталоемкость внедрения современных подходов к управлению карьерным развитием в сочетании с потенциальной «дегуманизацией кадровых процессов», поскольку внедрение цифровых алгоритмов приводит к недооцениваю эмоциональных факторов в управления развитием персонала.

Заключение

Проведенное исследование свидетельствует о том, что реализация карьерного развития работников в условиях цифровой трансформации систем управления человеческими ресурсами представляет собой сложный стратегический процесс, сущность которого заключается в интеграции индивидуальных профессиональных траекторий с корпоративными целями организации, поскольку именно такая синергия обеспечивает не только вертикальное продвижение, но и повышение уровня компетенций, мотивации и уровня производительности труда, что особенно актуально в контексте современных вызовов. Выявлено, что эволюция подходов к управлению карьерой от линейных моделей, ориентированных на иерархическое восхождение, к интегрированным структурам, синхронизирующим этапы обучения с мотивационными факторами, обусловлена цифровизацией HR-процессов, где 3P-модель (People, Performance, Potential) выступает наиболее эффективным инструментом гармонизации человеческого потенциала с бизнес-целями, поскольку она позволяет одновременно учитывать профессиональный опыт, достигнутые результаты и прогнозируемые способности работников к занятию более сложных позиций. Теоретический анализ нормативно-правовой базы и эмпирического опыта ряда крупных отечественных организаций, подтверждает, что цифровизация посредством использования дашбордов, методов искусственного интеллекта и создания цифровых порталов существенно ускоряет кадровые бизнес-процессы, минимизируя текучесть персонала и повышая стратегическую преемственность организации с учетом фактора цифрового разрыва и рисками дегуманизации, что требует разработки гибридных моделей управления.

В целях совершенствования реализации карьерного развития в условиях цифровой трансформации HR-систем рекомендуется организациям внедрять гибридные подходы, сочетающие компетентностный анализ с

предиктивными алгоритмами для формирования индивидуальных карьерных траекторий. Такая интеграция позволит преодолевать цифровой разрыв среди персонала и обеспечивать объективную оценку потенциала с помощью 3Р - модели, одновременно минимизируя риски субъективности в кадровых решениях; параллельно целесообразно разработать мотивационные пакеты, дифференцированные по этапам профессионального роста, где материальные стимулы дополняются возможностями саморазвития и участия в стратегических проектах, что в комплексе способствует повышению лояльности и производительности труда. Организациям следует институционализировать мониторинг эффективности HR-цифровизации посредством дашбордов, интегрирующих данные об оценке компетенций, ротации и обучении, поскольку систематический анализ таких показателей позволит прогнозировать кадровые риски и адаптировать стратегии к внешним вызовам рынка труда, обеспечивая тем самым достижение национальных целей развития человеческого капитала РФ до 2030 года.

Таким образом, в данной статье исследованы эволюционные этапы формирования современных подходов управления карьерным развитием, обеспечивающие конкурентные преимущества отечественным организациям в условиях цифровой трансформации, с оптимальным для отечественной практики сочетанием дашбордов и личностно-ориентированных практик. Выявлены особенности формирования и реализации карьерного развития работников в организации, представляющие собой стратегически значимый процесс интеграции индивидуальных траекторий развития работника с корпоративными целями, что обусловлено изменениями в нормативно-правовой базе Российской Федерации в связи с активной цифровой трансформацией управления, которые выступают мощным импульсом эффективности организации.

Источники:

1. Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 года (одобрена Национальным советом при Президенте РФ по профессиональным квалификациям (протокол от 12 марта 2021 г. N 51). Документы ленты ПРАЙМ: ГАРАНТ.РУ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400621537/.
2. «Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» (утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности. \ КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328933/.
3. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 N 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136) \ КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414472/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddf518/.
4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" \ КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/.
5. Васильева, Е. В. Аналитика и человеко-ориентированный дизайн в управлении интеллектуальным ресурсом государственной службы / Е. В. Васильева // Социально-трудовые исследования. – 2020. – № 1(38). – С. 98-113. – DOI 10.34022/2658-3712-2020-38-1-98-113. – [Электронный ресурс] – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42707001.
6. Еремина, И. Ю. Анализ и оценка системы управления человеческими ресурсами в международных нефтегазовых компаниях / И. Ю. Еремина, В. К. Х. Фам, А. В. Чупрова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2020. – № 2(182). – С. 39-42. – DOI 10.33285/1999-6942-2020-2(182)-39-42. [Электронный ресурс] – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42415856.
7. Кукушкина, О. Ю. Цифровые технологии в системе управления карьерой персонала / О. Ю. Кукушкина, О. В. Юрьева // Казанский экономический вестник. – 2020. – № 4(48). – С. 127-131. – [Электронный ресурс] – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44353996.
8. Овсянникова, С. И. Концепция комплексного подхода к управлению профессиональным развитием персонала в организации / С. И. Овсянникова, Ю. Э. Кожухова, Е. Л. Тиханов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 39(1). – С. 235-242. – DOI 10.24412/2309-4788-2022-1-39-235-242. – [Электронный ресурс] –URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48403581.
9. Устюгова И. Е. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе совершенствования системы карьеры персонала / И. Е. Устюгова, Е. А. Беляева, Р. С. Сапрыкин [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83, № 3(89). – С. 258-263. – DOI 10.20914/2310-1202-2021-3-258-263. – [Электронный ресурс] – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47281121.
10. Arthur M. B., Inkson K., Pringle J. K. 1999. Turning career competencies into career capital. Chapter in: Arthur M. B., Inkson K., Pringle J. K. New Careers. Individual Action and Economic Change. Sage: London.
11. Super D.E., et al. Vocational Development: A Framework of Research. N.Y. 1997.

Д.Е. Овчинников – д.э.н., доцент, профессор кафедры экономики промышленности и производственного менеджмента, Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, eprom513@gmail.com,

D.E. Ovchinnikov – doctor of economics, associate professor, professor of the department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia;

М.П. Гаранина – к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики промышленности и производственного менеджмента, Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, garaninamarina@ya.ru,

M.P. Garanina – candidate of economic sciences, associate professor of the department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia;

К.В. Маринчева – обучающаяся кафедры экономики промышленности и производственного менеджмента, Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, marinchewa.kseniya@yandex.ru,

K.V. Marincheva – student of the department of industrial economics and production management, Samara state technical university, Samara, Russia.

БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ И ОПЕРАЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ
BUSINESS MODELING AS A MANAGEMENT AND OPERATIONAL PLANNING TOOL IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Аннотация. Снижение темпов экономического роста отечественных промышленных предприятий в настоящее время обусловлено проблемами управления и оперативного планирования. В настоящем исследовании в качестве одного из решений этой проблемы предлагается применение методов бизнес-моделирования, в частности использование шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье. В ходе анализа концепции было определено, что центральное место в модели занимают ценностные предложения, перенося на второй план операционные и производственные процессы создания продукта. В рамках исследования были рассмотрены существующие варианты адаптации шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье – Э. Маурьи и А.Ю. Сооляттэ. Эмпирическая часть исследования представляет собой оценку применения методов диаграммы Ганта и сетевого моделирования, а также создание варианта шаблона, адаптированного под аспекты операционной деятельности предприятия. Бизнес-модель, разработанная авторами исследования, является отображением операций, связанных с созданием ценностей, и временных параметров плановых и фактических бизнес-процессов.

Abstract. The decline in economic growth rates of domestic industrial enterprises is currently caused by management and operational planning problems. In this study, the use of business modeling methods, in particular, the use of a business model template, is proposed as one of the solutions to this problem. Osterwalder and I. Pinier. During the analysis of the concept, it was determined that value propositions occupy a central place in the model, shifting the operational and production processes of product creation to the background. As part of the study, the existing options for adapting the business model template were considered. Osterwalder and I. Pinier – E. Maurya and A.Y. Soolatte. The empirical part of the study is an assessment of the application of Gantt chart and network modeling methods, as well as the creation of a template variant adapted to the aspects of the company's operational activities. The business model developed by the authors of the study is a representation of value creation operations and time parameters of planned and actual business processes.

Ключевые слова: бизнес-моделирование, управление, оперативное планирование, шаблонная модель А. Остервальдера и И. Пинье, промышленный менеджмент, бизнес-процессы, бизнес-деятельность.

Keywords: business modeling, management, operational planning, template model of A. Osterwalder and I. Pinier, industrial management, business processes, business activity.

В настоящее время российские промышленные предприятия работают в условиях неопределенности внешней среды. Это связано с такими вызовами, как зависимость от внешних поставок материалов и оборудования, усиление санкций, логистические проблемы, дефицит квалифицированных кадров, который усугубляется их недостаточной готовностью к процессам автоматизации и цифровизации. Так, в мартовском исследовании Relndustry 2025 года, проведенном консалтинговой компанией «КСЛ», в качестве ключевых внутренних факторов, тормозящих рост российских предприятий, были отмечены проблемы планирования и оперативного управления. Такая тенденция обуславливается недостаточной эффективностью использования существующих инструментов бизнес-планирования и управления производственной деятельностью предприятий.

Одним из основных инструментов является бизнес-моделирование структуры бизнеса, представляющая собой совокупность графических и текстовых описаний, позволяющих с заданной точностью понимать и имитировать процесс управления предприятием [1]. Наиболее широкое распространение среди существующих получила бизнес-модель, созданная Александром Остервальдером в соавторстве с Ив Пинье. Модель определяется двумя группами основных факторов, формирующих ценность – «входная группа», относящаяся к поставщикам и условно, «выходная», описывающая клиентов [2]. Представляет собой визуальное отображение взаимосвязи ценностных предложений с ключевыми бизнес-процессами предприятия, которые представлены девятью блоками – потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, и структура издержек [3]. В свою очередь блоки охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании [3].

Стоит отметить, что фокус бизнес-модели смещен на ценностное предложение, перенося на второй план операционные процессы и ресурсы, необходимые для его осуществления. Для достижения максимальной эффективности использования данного инструмента предприятиями актуальным будет переосмысление и адаптация модели – смена ориентации в существующей модели с ценностного предложения на аспекты операционной деятельности компании, в частности, бизнес-процессы.

Целью данной статьи является создание адаптированного под аспекты операционной деятельности предприятия варианта бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье.

Для достижения цели исследования были определены следующие задачи:

1) рассмотрение альтернативных вариантов построения шаблонной модели;

2) оценка применения к модели принципов сетевого моделирования и диаграммы Ганта;

3) создание альтернативного варианта бизнес-модели Остервальдера.

Диаграмма Ганта и сетевой график могут способствовать созданию адаптированной бизнес-модели, построенной в виде последовательности процессов создания ценностного предложения, за счёт визуализации производственных процессов и временных параметров, а также контроля результатов ведения бизнес-деятельности.

Первый вариант шаблонной бизнес-модели А. Остервальдер предложил в своей докторской диссертации по теме «Инновации бизнес-моделей», написанной под руководством профессора И. Пинье, в 2004 году. Представленный подход к формированию бизнес-модели получил широкую известность и стал применяться в крупных компаниях, таких как 3M, Ericsson, Deloitte и других. Успех предложенной модели побудил авторов к интерпретации мысли в формате наглядного руководства. Так, в 2010 году появилась книга «Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора» [3], которая стала стандартом для описания и анализа бизнес-процессов.

А. Остервальдер и И. Пинье определили в своей концепции бизнес-модель как описание основных принципов создания, развития и успешной работы организации [3] и выделили девять блоков, отражающих логику действий компании, нацеленных на получение прибыли (рисунок 1).

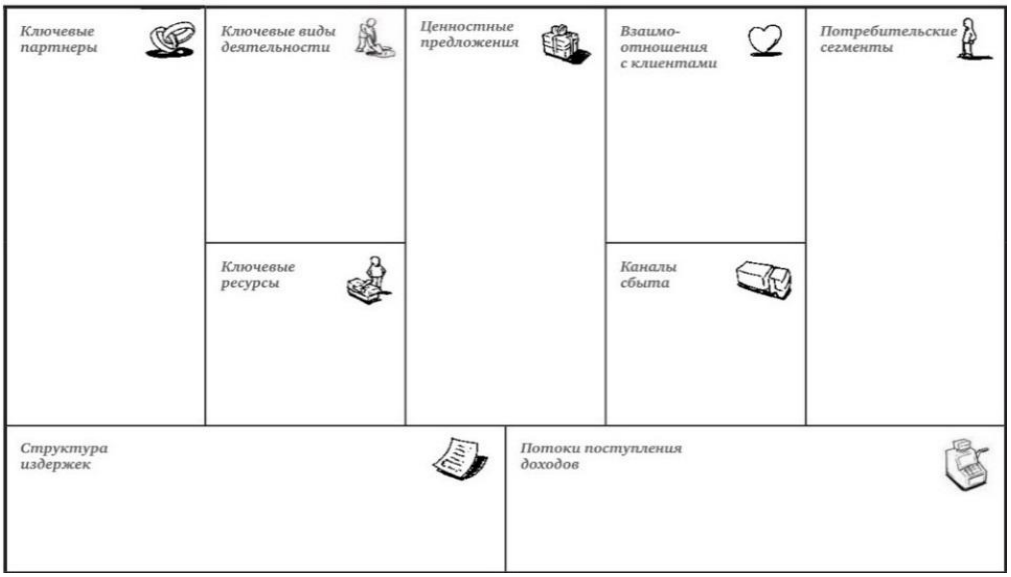


Рисунок 1 – Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье [3]

Представленные структурные блоки шаблонной бизнес-модели характеризуются как:

1) потребительские сегменты – группа клиентов, объединенная определенными потребностями, особенностями поведения и иными признаками;

2) ценностные предложения – описательная характеристика товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента;

3) каналы сбыта – способ взаимодействия компании с потребительскими сегментами и донесения до них ценностного предложения;

4) взаимоотношения с клиентами – описание типа взаимодействия компании с клиентом;

5) потоки поступления доходов – совокупность всех типов потоков доходов;

6) ключевые ресурсы – средства, необходимые для функционирования бизнес-модели;

7) ключевые виды деятельности – действия компании, необходимые для реализации бизнес-модели;

8) ключевые партнеры – описание взаимодействий между компанией и поставщиками или партнерами;

9) структура издержек – расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Центральное место в модели занимают ценностные предложения, с них начнется заполнение шаблона, далее идет переключение на потребительские сегменты, каналы сбыта и взаимоотношения с клиентами, затем на ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы и ключевые партнеры, завершают построение потоки поступления доходов и структура издержек.

Определяющим в бизнес-модели является ценностное предложение, и уже на его основе формируются остальные ключевые бизнес-процессы. Здесь же авторами акцентируется внимание именно на совместном создании ценности различными участниками рынка, а, следовательно, и на необходимости согласования их интересов [4], что с точки зрения достижения баланса между стремлением участников достичь собственной выгоды и создании конечного продукта довольно трудоемко.

Концепция построения модели А. Остервальдера и И. Пинье стала основой для создания бизнес-моделей, ориентированных на процессный подход. Одним из последователей стал Эш Маурья, который в 2010 году адаптировал модель (рисунок 2).

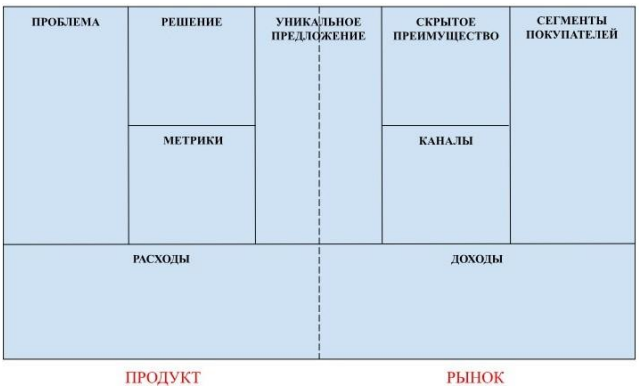


Рисунок 2 – Шаблон бизнес-модели Э. Маурьи
(Источники: составлено авторами на основе [5])

Ключевой особенностью модели является применимость преимущественно к сатрапам и проектам, ориентированным на разработку инновационных продуктов на ранних стадиях [6]. Узкая направленность объекта диктует новые условия формирования бизнес-модели, к основе которых лежит синтез следующих принципов:

1) метод customer development Стива Бланка [7], суть которого в создании непрерывной обратной связи с клиентами на протяжении всех стадий разработки проекта [5];

2) концепция бережливого стартапа Эрика Риса [8] – принцип, которой позволил определить цель бизнес-модели Э. Маурьи – получение максимального количества знаний (о клиенте) за единицу времени [5];

3) метод финансирования – бустрэппинг, т.е. финансирование за счет выплат клиентов [5].

Э. Маурья в отличие от предшественников – А. Остервальдера и И. Пинье выделяет следующие элементы бизнес-модели:

1) проблема – ранжированный по степени важности список, состоящий из трех ключевых проблем бизнеса и существующих им альтернатив;

2) сегменты покупателей – описание целевых клиентов и их ролей по отношению к ценностному предложению, а также потенциальных покупателей, готовых приобрести продукт первыми;

3) решение – три возможных подхода к устранению проблем, перечисленных в первом структурном блоке;

4) каналы – отображение того, как клиенты могут узнать о ценностном предложении, их взаимосвязь с компанией и посредством чего будет осуществляться доставка готового продукта до потребителя. Данный структурный блок является обобщением каналов сбыта и взаимоотношений с клиентами, представленных в шаблоне бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье;

5) ключевые метрики – показатели (от трех до пяти), раскрывающие бизнес с точки зрения его успеха или безуспешности. Автор для определения показателей предлагает использовать фреймворк Дейва МакКлюра: приобретение пользователей (их привлечение в ресурс), активация, удержание, передача, доход [9];

6) уникальное преимущество – описание ценности, которая не может быть предоставлена или заимствована компанией-конкурентом.

Структурные блоки – уникальное предложение, доходы и расходы – являются идентичными в сравнении с шаблоном бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье. Однако доходы и расходы дополняются.

Бизнес-модель Э. Маурьи направлена на процесс быстрого тестирования жизнеспособности идеи продукта, при этом ключевую роль играет клиентоориентированный подход к формированию шаблона, т.е. модель учитывает преимущественно только потребности клиентов и их реакцию на готовый продукт. Стоит отметить, что данная модель не отображает ни производственную, ни операционную стороны создания ценностного предложения.

Вопросом адаптации бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье также заинтересовался российский автор Андрей Юрьевич Сооляттэ. Так, в свой научной работе 2009 года для журнала «Методы менеджмента качества» [10] была представлена концептуальная схема бизнес-модели компании (рисунок 3).

Данная бизнес-модель построена аналогично концепции А. Остервальдера и И. Пинье: ключевые элементы сгруппированы в четыре блока, однако первоначальные составляющие их элементов были уточнены и дополнены авторами:

1) цепочки создания ценности – виды деятельности, включают в себя не только цепочки, выполняемые компанией, но и ее партнерами;

2) технологическая платформа описывает основные технологии, применяемые для производства ценностных предложений;

3) инфраструктура – комплекс структур, обслуживающих создание ценности;

4) схема финансовых потоков – отражение денежных потоков между участниками цепочки создания ценностей.

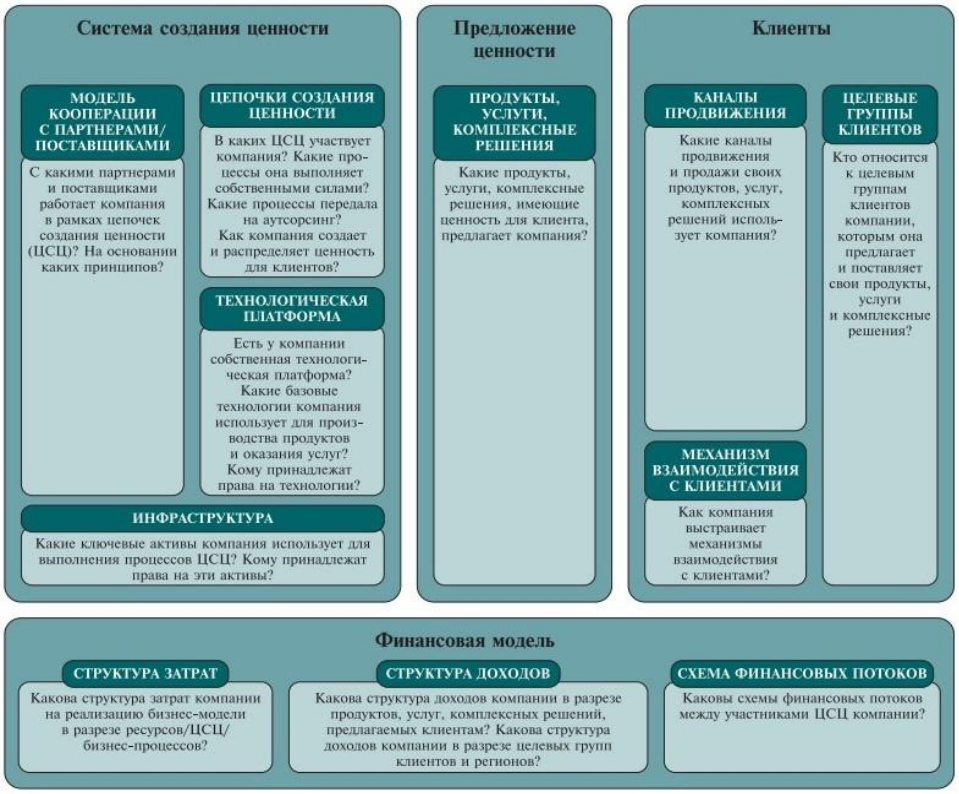


Рисунок 3 – Шаблон бизнес-модели А.Ю. Сооляттэ [10]

Другие же элементы остались, по сути, неизменны, лишь поменяв название: модель кооперации с партнерами/поставщиками – ключевые партнеры, продукты, услуги, комплексные решения – ценностные предложения, каналы продвижения – каналы сбыта, целевые группы клиентов – потребительские сегменты, механизм взаимодействия с клиентами – взаимоотношения с клиентами, структура затрат – структура издержек, структура доходов – потоки поступления доходов.

В варианте А.Ю. Сооляттэ бизнес-модель строится по тому же принципу, что и модель А. Остервальдера и И. Пинье. Начало лежит в определении ценностных предложений, затем переключается на клиентов – описание целевой группы, каналов продвижения и механизма взаимодействия. Далее формирование системы создания ценности. Стоит отметить, что в модели ярко выражена производственная и операционная составляющая бизнес-деятельности, что в целом делает значения этих процессов равными по значимости ценности. Также особое внимание следует уделить финансовой модели. Здесь она выделяется отдельно и дополняется схемой финансовых потоков.

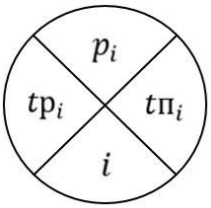
Шаблоны бизнес-моделей А. Остервальдера и И. Пинье, Э. Маурьи и А.Ю. Сооляттэ как инструменты управления и планирования отражают лишь качественные характеристики бизнес-процессов. В должной мере не позволяет учитывать и оценивать логические взаимосвязи между ее блоками [11]. С целью достижения максимальной эффективности использования шаблонной бизнес-модели для промышленных предприятий рассмотрим возможность внедрения количественных, в частности, временных параметров в модель.

Наиболее распространенными инструментами визуализации времени являются диаграмма Ганта [12] и сетевой график. Диаграмма Ганта, по определению, – линейная либо столбчатая диаграмма, которая изображает полосы, сориентированные по оси (шкалы) времени таким образом, что конец и начало каждой полосы соответствует времени начала и конца работы согласно осуществлению задачи [13]. Такой подход к построению на основе причинно-следственных связей выполнения бизнес-процессов и их длительности позволяет управлять и контролировать сроки работ.

В отличие от диаграммы Ганта, цель сетевого графика – построение рационального плана проведения сложного комплекса работ (операций), состоящего из отдельных элементарных взаимно обусловленных работ, когда выполнение некоторых операций нельзя начать раньше, чем будут завершены другие опорные работы [14].

Анализируя принципы функционирования данных инструментов, следует отметить, что построение диаграммы Ганта вытекает из схемы сетевого графика. Ведь результат последнего является наглядным планом определения порядка первого.

Особенностью сетевого графика является четырехсекторный способ расчета параметров: ранних и поздних сроков свершения событий, а также резервов его времени (рисунок 4).



Обозначения:
i – номер события;
t_{pi} – ранний срок свершения события;
t_{ni} – поздний срок свершения события;
p_i – резерв времени i-го события.

Рисунок 4 – Четырехсекторный способ расчета параметров сетевых графиков
(Источник: составлено авторами на основе источника [15])

Отметим, что ранний срок свершения события равен длине максимального пути, предшествующему i-му событию, поздний срок равен разнице между длиной критического пути (наибольшая продолжительность от начального события к конечному событию) и длиной максимального пути, следующего за i-м событием до конечного события, а резерв времени равен разнице между поздним сроком свершения события и ранним сроком [15].

Такой подход к обозначению времени позволяет отследить использование временных ресурсов бизнес-процессов и дают возможность маневрировать сроками начала и окончания работ, а также их продолжительностью.

С целью переориентации модели на производственные и операционные процессы бизнес-деятельности, а также для учета временных параметров бизнес-процессов был разработан следующий вариант шаблона А. Остервальдера и И. Пинье, построенный на основе оригинальной работы авторов и концепций их предшественников (рисунок 5). При этом следует отметить, что была сохранена визуальная составляющая исходной бизнес-модели (рисунок 1). Благодаря чему ключевые преимущества подхода наглядного представления информации, заложенного авторами: когнитивные (ясность, стройность, простота восприятия), социальные (облегчение коммуникации) и эмоциональные (интерес, мотивация к работе) [16], – остались неизменны.

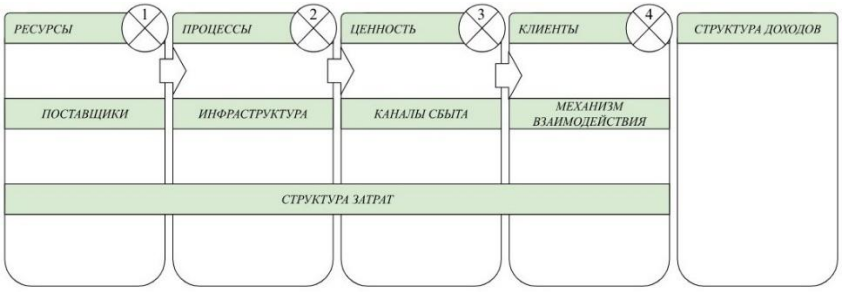


Рисунок 5 – Шаблон бизнес-модели *(Источники: составлено авторами)*

В представленной концепции построение бизнес-модели строится, исходя из последовательности бизнес-процессов, т.е. операций, связанных с созданием ценности – продукта/услуги/комплексного решения.

Шаблон разделен на три условных яруса:

– первый: ресурсы – процессы – ценность – клиенты;

– второй: поставщики – инфраструктура – каналы сбыта – механизм взаимодействия;

– третий: структура затрат.

В концепции второй блок определяет первый, а первый – третий, например, для создания ценности нужны ресурсы, их предоставляют компании поставщики, а стоимость их услуг и расходов материалов описываются в структуре затрат. Аналогичное рассуждение применимо и к остальным блокам.

Так как модель представлена как очередность выполнения процессов, подразумевается, что получение дохода от реализации ценностного предложения является заключительным этапом, потому оно отображается «отдельно» от остальных блоков.

Заполнение следует начинать с определения ценностного предложения, далее описываются ресурсы, необходимые для его создания – поставщики и затраты, затем производственные процессы – инфраструктура, их обеспечивающая, и расходы, затем дописываются каналы сбыта и структура затрат на них, затем клиенты – механизмы взаимодействия и затраты, завершающим является заполнение блока структуры доходов.

Формат последовательности бизнес-процессов позволяет внедрить в модель методы сетевого моделирования. Для удобства предлагается использовать четырехсекторный способ расчета временных параметров. В классическом варианте (рисунок 4) рассчитываются ранние и поздние сроки свершения событий, здесь же (рисунок 5) для отслеживания хода процессов предполагается заполнение планового времени свершения события (слева), а фактического времени (справа). Такое решение позволит отследить сроки выполнения бизнес-процессов и проконтролировать результативность ведения бизнес-деятельности по созданию ценностного предложения – снизу,

как и в варианте сетевого графика, сохраняется отображение резервов времени (разница между фактическим и плановым временем свершения бизнес-процесса).

В ходе проведенного исследования был достигнута цель – создание адаптированного под аспекты операционной деятельности предприятия варианта бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье. Для этого был произведен анализ принципов построения шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье, на основе которого ценностное предложение было определено как определяющее в заполнении и формирования модели в целом.

С целью углубленного исследования темы бизнес-моделирования в рамках концепции А. Остервальдера и И. Пинье были рассмотрены работы Э. Маурьи и А.Ю. Сооляттэ. В первом учитывались преимущественно потребности клиентов и их реакция на готовый продукт, а во втором ощущалась необходимость внедрения количественных показателей.

Также была произведена оценка возможности интеграции инструментов планирования и управления – диаграмма Ганта и сетевой график, стало основополагающим в создании адаптированного варианта бизнес-модели.

Переориентация фокуса модели с ценностного предложения на операционные процессы, а также внедрение инструментов учета плановых и фактических параметров выполнения работы на основе сетевого моделирования позволяет рассматривать модель не только как возможность отслеживания производственных процессов и временных параметров, но и контроля результатов ведения бизнес-деятельности.

Выдвинутая гипотеза исследования, что адаптация шаблонной бизнес-модели с акцентом на операционные процессы и интеграцию методов сетевого моделирования, повысит ее эффективность как инструмента управления и операционного планирования, подтвердилась. Практическая значимость обусловлена в возможности использования бизнес-модели на промышленном предприятии. В особенности актуально применение для наглядного отображения последовательности и взаимосвязи операционных процессов, контроля сроков выполнения работ за счет сроков сравнения плановых и фактических временных показателей, и управления ресурсами и затратами на каждом этапе создания ценности.

Источники:

1. Ильина, Л. А. Эффективность моделирования управления бизнес-процессами на предприятиях нефтедобывающего комплекса / Л. А. Ильина, О. А. Бабордина, М. П. Гаранина // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2017. – №3. – С. 56-65.
2. Ткалич, Т. А. Механизмы повышения эффективности цифровых бизнес-моделей / Т. А. Ткалич // Управление цифровой трансформацией бизнеса: коллективная монография. – Минск: Информационно-вычислительный центр Министерства финансов Республики Беларусь, 2022. – С. 217-254.
3. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Осервальдер, И. Пинье. – Пер. с англ. – 2-е издание. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с.
4. Третьяк, О. А. Новый подход к анализу бизнес-моделей / О. А. Третьяк, Д. Е. Климанов // – Российский журнал менеджмента. – 2016. – №1. – С. 115-130.
5. Maurya, A. Running Lean: Iterate from plan A to a plan that works / A. Maurya. – Sebastopol: O'Reilly Media, 2010. – 257 с.
6. Удальцева, Н. Л. Современные методы анализа и моделирования бизнес-процессов / Н. Л. Удальцева // Лидерство и менеджмент. – 2021. – №2. – С. 185-200.
7. Бланк, С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк. – Пер. с англ. – 2-е издание. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 376 с.
8. Рис, Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-моделей / Э. Рис. – Пер. с англ. – 8-е издание. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 255 с.
9. Кузьмина, А. Г. Ключевые показатели развития проекта: метрики стартапа / А. Г. Кузьмина, Г. Р. Муртазина // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике: Материалы XIX Межвузовской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. В двух частях, Казань, 19 апреля 2019 года. Том Часть 1. – Казань: Университет управления "ТИСБИ", 2019. – С. 347-351.
10. Сооляттэ, А. Ю. Как получить эффект от внедрения процессного подхода в компании? / А. Ю. Сооляттэ // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 11. – С. 28-35.
11. Власкин, А. А. Разработка модели оценки эффективности инновационного предпринимательства на основе принципа шаблонного бизнес-моделирования / А. А. Власкин, Е. М. Лисин // МНИЖ. – 2015. – №6-3 (37). – С. 23-27.
12. Диаграмма Ганта и ее актуальность / Д. Д. Киямутдинова, А. А. Баянова, К. И. Трапезникова, А. Н. Кузяшев // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 4(38). – С. 96-98.
13. Васильева, А. О. Что такое диаграмма Ганта? / А. О. Васильева, Е. О. Васильева // Инновационное развитие социально-экономических систем: Материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции, Ульяновск, 25 мая 2018 года. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 799 с.
14. Катаргин, Н. В. Оптимизация сетевого графика выполнения комплекса работ / Н. В. Катаргин // Управленческие науки. – 2012. – №1 (2). – С. 87-93.
15. Ладошкин, А. И. Разработка и оптимизация управленческих решений: учеб. пособие / А. И. Ладошкин, И. А. Майорова, Е. А. Харитонова. – 2-е издание., доп. и перераб. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2018. – 165 с.
16. Гаврилова, Т. Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд / Т. Гаврилова, А. Алсуфьев, А-С. Янсон // Форсайт. – 2014. – №2. – С. 56-70.

Ю.А. Островецкая – к.ю.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия, yuliya-ostroveck@mail.ru,

Yu.A. Ostrovetskaya – candidate of law sciences, associate professor, department of public and municipal administration, Ural state university of economics, Yekaterinburg, Russia.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ В РЕГИОНЕ
PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE HEALTHCARE MANAGEMENT SYSTEM IN THE REGION

Аннотация. Статья посвящена исследованию системы здравоохранения на региональном уровне и определению основных направлений государственного управления для перспективного развития данной сферы. Цель исследования заключается в проведении анализа системы здравоохранения в субъекте Российской Федерации, выявлении проблем в этой области и разработке мероприятий по ее совершенствованию. Автором проводится анализ основных показателей состояния системы здравоохранения в Свердловской области за период 2020-2025 годы. В ходе исследования определены основные проблемы в развитие системы здравоохранения, а именно: недостаточное финансирование, недостаточное оснащение оборудованием и медикаментами, нехватка высококвалифицированных кадров, увеличение заболеваемости населения по многим категориям и недостаточная цифровизация сферы здравоохранения в регионах. В заключении предложен ряд направлений по совершенствованию государственного управления системой здравоохранения и решения существующих проблем.

Abstract. This article examines the regional healthcare system and identifies key public administration areas for its future development. The objective of the study is to analyze the healthcare system in this constituent entity of the Russian Federation, identify problems in this area, and develop measures for its improvement. The author analyzes the key indicators of the healthcare system in the Sverdlovsk Region for the period 2020-2025. The study identifies key challenges to healthcare development, namely: insufficient funding, inadequate equipment and medications, a shortage of highly qualified personnel, an increase in morbidity across many categories, and insufficient digitalization of healthcare in the regions. The conclusion proposes a number of areas for improving public administration of the healthcare system and addressing existing challenges.

Ключевые слова: здравоохранение, государственное регулирование, система управления, региональная система здравоохранения.

Keywords: healthcare, government regulation, management system, regional healthcare system.

Введение

В Российской Федерации принципиальным положением управления здравоохранением является приоритет человеческой жизни и здоровья, которые считаются наивысшей ценностью и определяют формирование всего остального спектра общественных благ. Следовательно, управление системой здравоохранения – это многогранная задача, затрагивающая все слои общества и требующая участия множества экономических секторов и органов власти, от федеральных ведомств до органов местного самоуправления [1].

Главные цели государственного управления здравоохранением заключаются в улучшении качества медицинской помощи, проведении профилактических и диагностических мероприятий, эффективном использовании ресурсов и, как следствие, в достижении максимальной результативности. В этой связи государство поставило задачу защиты здоровья граждан, реализуемую посредством функционирования государственной системы управления здравоохранением [2].

Здравоохранение – это не просто отрасль, а фундамент благополучия общества и основа его устойчивого развития. В условиях региональной специфики, где ресурсы и потребности могут значительно отличаться, государственное управление здравоохранением приобретает особую актуальность. Оно призвано обеспечить доступность и качество медицинской помощи для всех жителей, а также эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Однако, как и любая сложная система, региональное здравоохранение сталкивается с рядом проблем, решение которых открывает перспективы для его дальнейшего совершенствования.

Система здравоохранения в субъектах РФ, в частности в Свердловской области, нацелена на удовлетворение потребностей жителей в профилактических, лечебно-диагностических, медико-социальных и фармацевтических услугах.

Система здравоохранения любого региона – это зеркало его социально-экономического благополучия и индикатор качества жизни населения. В субъектах Российской Федерации, несмотря на общие федеральные задачи, существуют свои уникальные проблемы и перспективы развития, обусловленные спецификой территории, демографической ситуацией, уровнем экономического развития и кадровым потенциалом.

Цель данной статьи является исследование государственного регулирования здравоохранения в субъекте Российской Федерации и разработка предложений по его совершенствованию.

Основная часть

Разберем основные показатели, характеризующие работу системы здравоохранения на территории Свердловской области, которые отражают как социальные, так и экономические аспекты данной сферы.

Ученые отмечают, что «оценить уровень развития системы здравоохранения можно на основе анализа количества и уровня медицинских учреждений, процента смертности от болезней и наличия инноваций» [3].

Проанализируем динамику числа больничных и амбулаторно-поликлинических организаций на территории Свердловской области за последние пять лет (рисунок 1).

Данный показатель напрямую влияет на качество обеспечения населения медицинской помощью, так как недостаточное число больничных учреждений замедляет процесс своевременного получения гражданами необходимой им медицинской помощи, что вынуждает их обращаться за платной медицинской помощью. Так, «в 2023 г. 63% взрослых граждан сообщили, что в течение года им приходилось прибегать к услугам платной медицины» [5]. Исходя из представленных на рисунке данных можно сделать вывод, что число больничных организаций имеет тенденцию к снижению, наибольшее уменьшение их количества отмечается в 2021 году.



Рисунок 1 – Число больничных и амбулаторно-поликлинических организаций, за период 2020-2024 гг., ед. *(Источник: составлено автором по данным [4])*

Число амбулаторно-поликлинических организаций наоборот имеет устойчивый рост, в период с 2020 года по 2024 год их количество увеличилось на 52 и составляет 745 организаций. В качестве положительного момента следует отметить, что по сравнению с 2021 годом наблюдается хоть и не значительное, но все же увеличение количества фельдшерско-акушерских пунктов, что увеличивает возможность оказать медицинскую помощь в маленьких населенных пунктах.

Далее рассмотрим еще один важный показатель – это количество медицинских кадров на территории Свердловской области (рисунок 2).



Рисунок 2 – Численность медицинских кадров Свердловской области за период 2020-2024 гг., чел. *(Источник: составлено автором по данным [4])*

Данные на рисунке демонстрируют устойчивую тенденцию к снижению количества среднего медицинского персонала, что непосредственно негативно влияет на качество оказания медицинской помощи. Относительно врачей наибольшее снижение отмечается в 2021 году, потом показатель пошел вверх, но так и не достиг 2020 года. Наибольшее снижение наблюдается в 2021 году, что связано с последствиями нагрузки на сферу здравоохранения, связанную с Covid-19, когда медицинские работники ощутили нехватку персонала, недостаток медицинского оснащения, лекарственных средств.

Так, согласно Стратегии развития здравоохранения Свердловской области до 2035 года запланирован ежегодный рост чиста врачей и средних медицинских работников [6] (таблица 1).

Таблица 1 – Рост числа врачей и средних медицинских работников, 2020-2035 года (в %)
(Источник: составлено автором по данным [6])

Год	Врачи	Средние медицинские работники
2018	1,00	1,00
2020	+1,02	+1,03
2025	+1,08	+1,1
2030	+1,10	+1,13
2035	+1,11	+1,14

Из представленных данных следует, что Стратегия предусматривает постепенное увеличение числа медицинских работников до 2035 года. При этом, необходимо учитывать, что указанные значения являются прогнозными, а фактические показатели отличаются согласно статистики по медицинским кадрам в Свердловской области за последние пять лет.

Как отмечают в своих научных трудах Д.А. Канева, Т.Ю. Тарараева, А.В. Бреусов, Л.В. Максименко: «Проблема дефицита медицинских кадров во многих странах мира сегодня является очень актуальной, так как

оказывает прямое влияние на здоровье, качество жизни и благополучие населения» [7].

Для понимания проблемы в исследуемой сфере необходимо проанализировать динамику численности населения в Свердловской области (рисунок 3).

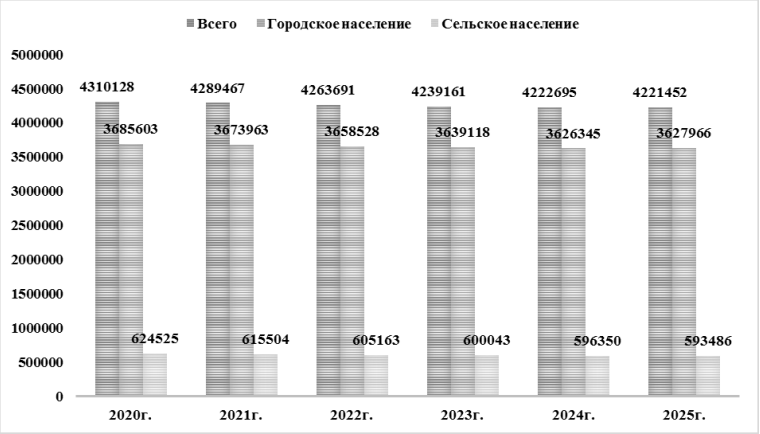


Рисунок 3 – Численность населения в Свердловской области за период 2020-2025 гг.
(Источник: составлено автором по данным [4])

Данные показатели наглядно показывают снижение численности населения в Свердловской области, так за период с 2020 года по 2025 год количество человек сократилось на 88 676, при этом если городское население незначительно увеличилось в 2025 году, то сельское население уменьшалось на протяжении всего периода.

«Оценивая смертность в Свердловской области, следует принять во внимание, что Свердловская область находилась в общей тенденции роста смертности в 2020-2021 гг., однако отрицательным следует признать то, что Свердловская область опережала по показателям смертности среднероссийские показатели, что также является угрозой устойчивому социально-экономическому развитию Свердловской области» [8].

Представляется интересным рассмотреть показатели заболеваемости по основным классам болезни для понимания объема нагрузки на медицинских работников и наличия иммунитета у населения (таблица 2).

Таблица 2 – Заболеваемость населения Свердловской области по основным классам болезней за период 2020-2024 гг. *(Источник: составлено автором по данным [4])*

	Всего тыс. человек				
	2020	2021	2022	2023	2024
Все болезни	2 062,8	2 237,6	2 416,8	2 334,1	2 890,3
из них:					
некоторые инфекционные и паразитарные болезни	44,2	46,7	50,1	52,2	168,6
новообразования	45,2	53,3	55,5	61,0	67,3
болезни крови, кроветворных органов и отдельные нарушения, вовлекающие иммунный механизм	11,3	13,6	14,2	16,7	24,2
болезни эндокринной системы, расстройства питания и нарушения обмена веществ	86,5	102,5	116,1	124,6	154,7
болезни нервной системы	56,9	68,3	71,4	77,6	97,9
болезни глаза и его придаточного аппарата	190,6	218,6	230,0	232,1	383,4
болезни уха и сосцевидного отростка	43,5	49,6	52,0	63,9	93,1
болезни системы кровообращения	137,5	155,1	179,4	192,1	241,6
болезни органов дыхания	337,9	351,9	402,4	449,0	502,4
болезни органов пищеварения	606,7	632,0	627,8	405,0	416,8
болезни кожи и подкожной клетчатки	61,2	69,6	74,0	86,6	115,5
болезни костно-мышечной системы и соединительной ткани	146,7	164,0	181,3	215,1	232,4
болезни мочеполовой системы	190,8	219,5	220,2	242,8	266,1
осложнения беременности, родов и в послеродовом периоде	5,5	5,6	7,0	7,8	10,9
врожденные аномалии (пороки развития), деформации и хромосомные нарушения	3,3	3,7	4,2	4,7	4,9
травмы, отравления и некоторые другие последствия воздействия внешних причин	45,6	46,4	48,1	53,4	61,0

Согласно представленных показателей заболеваемость населения в Свердловской области за период с 2020 по 2024 год выросла на 40,12 %. По всем направлениям количество заболевших человек только растет. Больше всего болезней связаны с органами дыхания, так же в лидерах болезни органов пищеварения, болезни мочеполовой системы и болезни глаз.

Положительную динамику можно выделить в показателях болезней органов пищеварения, в данном разделе за 5 лет произошло снижение заболеваемости на 31,3 %.

Общая тенденция к увеличению заболеваемости населения связана с дефицитом врачей, наблюдающимся в последние годы, особенно с острой нехваткой квалифицированных врачей узких специальностей, что приводит к увеличению времени ожидания приема у врачей, перезагрузке действующего медицинского персонала.

Проведем анализ размера средней заработной платы врачей и работников медицинских организаций, имеющих высшее медицинское (фармацевтическое) образование за 2024 год (таблица 3).

Таблица 3 – Средняя заработная плата врачей и работников медицинских организаций, имеющих высшее медицинское (фармацевтическое) образование или иное высшее образование, предоставляющих медицинские услуги, за январь-июнь 2024 год
(Источник: составлено автором по данным [4])

Уральский федеральный округ	Средняя заработная плата, рублей	Отношение средней заработной платы по категории к оценке среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников в организациях, у индивидуальных предпринимателей и физических лиц, %	Справочно: оценка среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников в организациях, у индивидуальных предпринимателей и физических лиц, рублей
Курганская область	100 509	в 2,1 р.	48 966
Свердловская область	115 717	187,7	61 647
Тюменская область			
в том числе:			
Ханты-Мансийский авт. округ-Югра	184 011	190,0	96 851
Ямало-Ненецкий авт. округ	283 519	193,4	146 563
Тюменская область без авт. округов	126 228	195,6	64 527
Челябинская область	105 924	в 2 р.	52 590

Проведя анализ представленных данных можно сделать ряд основных выводов. Самая высокая средняя заработная плата отмечается в Ямало-Ненецком автономном округе, а самая маленькая в Курганской области. Свердловская область находится по середине и демонстрирует средний размер заработной платы врачей, осуществляющих свою трудовую деятельность в государственных учреждениях, 115 717 рублей, что практически в два раза выше средней заработной платы наемных работников прочих профессий. Средняя заработная плата врачей в коммерческих организациях более привлекательна, показатель равняется 187,7 % по сравнению с государственными учреждениями здравоохранения.

По данным доклада НИУ ВШЭ «сегодня 28% врачей и 18% среднего медицинского персонала работают в частных и ведомственных медицинских организациях» [5].

Проведя анализ основных показателей сферы здравоохранения в Свердловской области за последние годы можно сделать следующие выводы, во-первых, наблюдается проблема дефицита квалифицированных медицинских специалистов, во-вторых, проблема доступности медицинской помощи, особенно в отдаленных и сельских районах, остается актуальной, в-третьих, недостаточность проведения профилактических мероприятий приводит к общему росту заболеваемости по многим категориям. Тем не менее, несмотря существующие проблемы, регион имеет значительный потенциал для развития и улучшения системы здравоохранения, основываясь на существующих ресурсах и возможностях.

Далее разберем основные проблемы, существующие в сфере здравоохранения в Свердловской области, более подробно и разработаем пути их решения или минимизации.

Итак, первая проблема системы здравоохранения в Свердловской области – недостаточное финансирование, недостаточное оснащение оборудованием и медикаментами. Нехватка финансов приводит к низкой оплате труда медицинских работников, как следствие, к увольнениям и увеличению нагрузки на оставшихся медиков.

Как отмечают авторы, исследующие проблемы модернизации и развития здравоохранения в регионах России, что «одной из основных современных проблем и причин отставания развития здравоохранения в регионах СКФО, как и в России в целом, является недостаточное финансовое обеспечение этой сферы» [9].

Многие региональные медицинские учреждения до сих пор используют устаревшее оборудование, которое не соответствует современным стандартам диагностики и лечения, что ограничивает возможности врачей и снижает эффективность медицинской помощи. Модернизация материально-технической базы требует значительных инвестиций, которые не всегда доступны регионам. Несмотря на увеличение бюджетных ассигнований, финансирование здравоохранения в субъектах РФ зачастую остается недостаточным для покрытия всех потребностей.

Вторая и наиболее острая проблема здравоохранения Свердловской области – нехватка высококвалифицированных кадров. Проведенный анализ статистических данных показывает, что число врачей и среднего медицинского персонала снижается. Помимо кадрового дефицита, существует проблема старения медицинских кадров. Нехватка врачей, особенно в первичном звене и узких специальностях, является острой проблемой. Молодые специалисты неохотно едут работать в отдаленные районы из-за низких зарплат, отсутствия жилья и перспектив карьерного роста. Старение медицинских кадров также усугубляет ситуацию, поскольку опытные врачи уходят на пенсию, а их место не всегда занимают молодые и амбициозные специалисты. В сельской местности и отдаленных районах дефицит кадров ощущается особенно остро, что приводит к снижению доступности медицинской помощи. Проблемы с кадрами и финансированием напрямую влияют на доступность и качество медицинской помощи.

Еще одна из проблем системы здравоохранения Свердловской области – увеличение заболеваемости населения по многим категориям, что связано в первую очередь с низкой профилактической работой. Акцент часто делается на лечении уже возникших заболеваний, а не на их профилактике. Недостаточное внимание уделяется формированию здорового образа жизни у населения, что приводит к росту хронических заболеваний и снижению общего уровня здоровья.

Жители сельских и отдаленных территорий часто сталкиваются с большими трудностями в получении своевременной и квалифицированной помощи. Крупные города и областные центры, как правило, обладают более развитой инфраструктурой, современным оборудованием и квалифицированными специалистами. В то же время, сельские и отдаленные территории часто страдают от дефицита медицинских учреждений, устаревшей

техники и нехватки врачей узких специальностей. Это приводит к снижению доступности медицинской помощи для значительной части населения.

Следует также отметить недостаточную цифровизацию сферы здравоохранения в регионах. Отсутствие единой электронной медицинской карты, разрозненность информационных систем и низкий уровень цифровизации затрудняют обмен информацией между медицинскими учреждениями, снижают эффективность работы врачей и усложняют сбор статистических данных для анализа и планирования.

Обозначив проблемы в сфере здравоохранения на территории Свердловской области, рассмотрим возможные варианты их решения.

Во-первых, следует повысить информированность граждан о необходимости прохождения диспансеризации, целях и задачах ежегодных профилактических осмотров, формировать у населения культуру здоровья. Необходимо активизировать санитарно-просветительскую деятельность, направленную на формирование здорового образа жизни, профилактику социально значимых заболеваний и повышение медицинской грамотности населения. Программы скрининга, диспансеризации и раннего выявления заболеваний должны стать более доступными и эффективными.

Укрепление роли участковых врачей и фельдшеров, развитие профилактической медицины, диспансеризации и раннего выявления заболеваний позволит снизить нагрузку на стационарное звено и улучшить показатели здоровья населения.

Для обследования населения, проживающего в сельской отдаленной местности, следует организовать диспансеризацию с привлечением узких специалистов. В случае выявления показаний пациента осмотрит профильный специалист, что увеличит охват населения профилактическими мероприятиями, повысит приверженность пациентов к врачебным рекомендациям и снизит уровень неудовлетворенности и негативного отношения к медицинским работникам.

Укрепление первичного звена – это ключ к эффективному здравоохранению. Это включает в себя повышение доступности участковых врачей, развитие фельдшерско-акушерских пунктов, внедрение новых форм оказания первичной медико-санитарной помощи, а также стимулирование врачей общей практики. Фокус на профилактике и раннем выявлении заболеваний в первичном звене позволит снизить нагрузку на стационары и улучшить исходы лечения.

Во-вторых, для решения проблемы кадрового дефицита следует разработать комплексные программы по поддержке молодых специалистов, включая предоставление жилья, подъемные выплаты, льготные ипотечные программы, а также создать условий для профессионального роста и повышения квалификации. Важно также повысить престиж профессии медицинского работника и обеспечить достойный уровень оплаты труда.

Следует сделать упор на целевом обучении в вузах с последующим трудоустройством, развивать систему наставничества, передавать опыт от старших поколений врачей молодым специалистам. Наставничество, то есть система профессиональной поддержки, позволяет молодым врачам, медсестрам и другим медработникам адаптироваться, развивать навыки и повышать квалификацию за счет поддержки опытных коллег. Благодаря наставничеству молодые специалисты смогут быстрее адаптироваться в коллективе, получать практические навыки, которых не давали в вузе, тем самым снизится количество допущенных ошибок.

Внедрение системы наставничества в сферу здравоохранения Свердловской области позволит снизить текучесть кадров в медицинских организациях среди вновь пришедших специалистов, ускорит адаптацию молодых сотрудников и снизит количество медицинских ошибок, что окажет влияние на уровень удовлетворенности пациентов и снизит количество жалоб на молодых специалистов. Таким образом, наставничество в здравоохранении является системой развития кадров и является эффективным механизмом решения существующих проблем.

Статистические данные, представленные выше, свидетельствуют о том, что уменьшение количества медицинских работник является острой проблемой в Свердловской области. Если сравнить доходы медперсонала в частных и государственных учреждениях очевиден перекос в пользу коммерческих структур, в связи с чем есть необходимость в повышении зарплат и увеличении отпусков. Кроме того, для преодоления кадрового дефицита в сфере здравоохранения необходимо вводить соответствующие льготы, такие как жилищная субсидия, оплата проезда до места отпуска, предусмотреть право выхода на пенсию по выслуге лет, предоставлять полис ДМС для сотрудника и членов его семьи, а также регулировать режим труда и отдыха.

Таким образом, создав комфорт, престиж и сформировав льготную систему для работников медицины, можно решить проблему недостатка кадров в здравоохранении Свердловской области.

В-третьих, цифровая трансформация и телемедицина – залог развития здравоохранения в будущем. Активное внедрение цифровых технологий, развитие телемедицинских консультаций позволит преодолеть географические барьеры, повысить доступность специализированной помощи для жителей отдаленных районов и оптимизировать работу врачей. Создание единой электронной медицинской карты улучшит доступ к информации о пациенте, снизит количество ошибок и ускорит процессы принятия врачебных решений, а повсеместное внедрение электронного документооборота упростит административные процедуры.

Так согласно доклада НИУ ВШИ «первым по значимости общесистемным приоритетом развития здравоохранения является цифровизация. Вот одни из основных составляющих этого процесса:

– формирование баз данных с огромным объемом информации о физиологическом состоянии и образе жизни граждан;

– внедрение систем мониторинга (включая телемониторинг) пациентов с использованием

информационных и телекоммуникационных технологий для дистанционной передачи клинически важной информации;

−широкое использование систем предиктивной аналитики и управления статусом здоровья на основе искусственного интеллекта;

−развитие дистанционных и гибридных (очно-дистанционных) форм медицинской помощи, в том числе: создание умных мини-поликлиник; создание порталов для коммуникации пациентов с врачами; создание виртуальных клиник, цифровых стационаров на дому; организация виртуальных противотуберкулезных и других диспансеров для отдаленных районов» [5].

Кроме того, без модернизации материально-технической базы и внедрения современных технологий решение существующих проблем представляется затруднительным. Целенаправленные инвестиции в обновление медицинского оборудования, внедрение современных методов диагностики и лечения, а также развитие высокотехнологичной медицинской помощи позволят повысить качество оказываемых услуг и снизить смертность от предотвратимых причин. Например, внедрение таких технологий, как интернет-ЭКГ позволит проводить больший объем обследований, с передачей данных через Интернет врачу для расшифровки и своевременного выявления заболеваний сердечно-сосудистой системы.

В-четвертых, децентрализация управления и повышение самостоятельности медицинских организаций повысит качество предоставления медицинских услуг в соответствующем населенном пункте. Предоставление большей самостоятельности медицинским учреждениям в принятии управленческих решений, а также внедрение современных методов управления и оценки эффективности их деятельности, поспособствует более гибкому и оперативному реагированию на потребности населения и оптимизации использования ресурсов. Создание эффективных механизмов контроля качества медицинской помощи, а также активное вовлечение пациентов в процесс оценки качества услуг, позволит выявлять и устранять недостатки, повышать удовлетворенность пациентов и формировать доверие к системе здравоохранения.

Заключение

Подводя итог, можно сделать вывод, что здравоохранение региона как объект государственного управления представляет собой сложную, многогранную систему, требующую постоянного внимания и совершенствования. Следует согласиться с Дворядкиной Е.Б. и Травниковой Д.А., которые в результате анализа системы здравоохранения в Свердловской области пришли к выводу о том, что «развитие здравоохранения в Свердловской области имеет в целом негативные тенденции, что не способствует повышению уровня устойчивости социально-экономической системы региона» [8]. Преодоление существующих проблем, таких как неравномерное распределение ресурсов, кадровый дефицит и устаревшая материально-техническая база, возможно только при условии комплексного подхода, включающего в себя как стратегическое планирование, так и оперативное внедрение инновационных решений. Перспективы развития регионального здравоохранения связаны с цифровой трансформацией, укреплением первичного звена, привлечением кадров, модернизацией и активным вовлечением общества в формирование культуры здоровья. Только совместными усилиями государства, медицинских работников и самого населения можно достичь цели – обеспечить каждому жителю региона доступную, качественную и своевременную медицинскую помощь.

Источники:

1. Кабыркина И.Н. Государственное управление здравоохранением в субъекте Российской Федерации / Поиск (Волгоград). 2021. № 1 (11). С. 168-171.
2. Малышева Е. И. Учреждения здравоохранения / Е.И.Малышева // Юридическая наука. 2013. №. 1. С. 14-17.
3. Положенцева Ю. С., Муштенко Н. С., Хомутинникова А. Д. Анализ эффективности системы здравоохранения: основные тенденции развития и перспективы модернизации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10, № 3. С. 123-139.
4. Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области URL:https://66.rosstat.gov.ru/?ysclid=mj70axxnli117662738 (дата обращения: 15.12.2025).
5. Российское здравоохранение: перспективы развития. Доклад НИУ ВШЭ / С. В. Шишкин, И. М. Шейман и др.; под ред. С. В. Шишкина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом ВШЭ, 2024. 60 с. 50 экз. ISBN 978-5-7598-2986-7 (в обл.). ISBN 978 5-7598-4046-6 (e-book).
6. Постановление Правительства Свердловской области от 5 сентября 2019 г. № 574-ПП «Об утверждении Стратегии развития здравоохранения Свердловской области до 2035 года» (с изменениями и дополнениями) URL:https://base.garant.ru/72689616/ (дата обращения: 15.12.2025).
7. Канева Д.А., Тарараева Т.Ю., Бреусов А.В., Максименко Л.В. Проблема дефицита врачебных кадров в здравоохранении России: причины и пути решения (литературный обзор) // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2024. № 1. С. 747–767.
8. Дворядкина Е. Б., Травникова Д. А. (2023) Анализ тенденций устойчивого развития региональной социально-экономической системы: кейс здравоохранения. Наука о человеке: гуманитарные исследования, том 17, № 1, с. 210–219. DOI: 10.57015/issn1998-5320.2023.17.1.22.
9. Ахмедуев А.Ш., Абдулаева З.З. Ключевые проблемы модернизации и развития здравоохранения в регионах России. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-problemy-modernizatsii-i-razvitiya-zdravoohraneniya-v-regionah-rossii?ysclid=mg5fb1z6ys209822795 (дата обращения: 15.12.2025).

Н.Р. Пашук – к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, natalia-kravchenko@inbox.ru,

N.R. Pashuk – candidate of economic sciences, associate professor, department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia;

В.С. Кожечкина – обучающийся кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, kozhechkinav@mail.ru,

V.S. Kozhechkina – student of the department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia.

АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ
ANALYSIS OF MANAGEMENT TOOLS ACCOUNTING PROCESS AT AN ENTERPRISE

Аннотация. В современных экономических условиях особую актуальность приобретает процесс внедрения цифровых методов менеджмента в деятельность предприятия. При этом, система управления компанией во многом зависит от организации текущей операционной деятельности, включая процесс учета, который в своей традиционной форме требует существенных затрат и повышает риски совершения операционных неточностей, что обусловливает актуальность поиска и систематизации современных инструментов оптимизации учетных процессов. Целью данного исследования является формирование алгоритма внедрения таких инструментов на предприятии. В работе выделены и проанализированы пять ключевых этапов учетного процесса, также проведен компаративный анализ современных цифровых инструментов, включая ERP-системы, облачные технологии, роботизацию процессов, оптическое распознавание документов, блокчейн и искусственный интеллект, с оценкой их достоинств, недостатков и сфер применения. Основным результатом исследования выступает сводный алгоритм, который устанавливает соответствие между этапом учетного процесса, его задачами и оптимальным набором цифровых инструментов для их решения.

Abstract. In today's economic climate, the implementation of digital management methods within enterprises is particularly relevant. A company's management system is largely dependent on the organization of ongoing operational activities, including the accounting process, which in its traditional form requires significant costs and increases the risk of operational inaccuracies. This necessitates the search for and systematization of modern tools for optimizing accounting processes. The purpose of this study is to develop an algorithm for implementing such tools within an enterprise. This paper identifies and analyzes five key stages of the accounting process, and also conducts a comparative analysis of modern digital tools, including ERP systems, cloud technologies, robotic process automation, optical document recognition, blockchain, and artificial intelligence, assessing their strengths, weaknesses, and areas of application. The main result of the study is a consolidated algorithm that establishes a correspondence between the accounting process stage, its objectives, and the optimal set of digital tools for achieving them.

Ключевые слова: менеджмент организации, цифровизация учета, оптимизация учетных процессов, ERP-системы, роботизация процессов.

Keywords: management of the organization, digitalization of accounting, optimization of accounting processes, ERP systems, robotic process automation.

Введение

В условиях цифровой трансформации экономики традиционные методы ведения бухгалтерского учета становятся серьезным ограничением эффективного менеджмента компании, так как ручная обработка данных и децентрализованные учетные операции приводят к хроническим запаздываниям в формировании отчетности, что лишает руководство актуальной информации для принятия стратегических и оперативных решений. Помимо прямых издержек на содержание ресурсоемкой учетной инфраструктуры, ключевой проблемой становится рост рисков из-за человеческого фактора и снижение управляемости бизнес-процессами, связи с чем внедрение современных инструментов автоматизации бухгалтерского учета перестает быть вопросом технической оптимизации, а превращается в стратегическую задачу менеджмента. Оптимизация процессов учета направлена на совершенствование системы управления и укрепление конкурентных позиций организации, что обуславливает необходимость предварительного анализа инновационных способов повышения эффективности организации и ведения бухгалтерского и управленческого учетов.

Проблема оптимизации учетных процессов получила широкое освещение в современной научной литературе. Изучением данной темы занимались такие отечественные исследователи, как Гонгапшева Л. А. [1], Сунгатуллин Р. Г. [2], Колмыкова С. В. [3], Кузнецова Л. Н. [4], Смирнов А. Ю. [5], Бердичевская В. О. [6], Глазова М. В. [7], Лабынцев Н. Т. [8], Тюкина Т. Г. [9], Пайтян Г. А. [10], Ткач Е. К. [11], Башкатов В.В. [12], Некоз Г. А. [13], Цхададзе Н. В. [14], Данилова М. А. [15], Давлетов А. Р. [16], Латышева А. Ю. [17], Баев А. А. [18] и другие.

В их трудах рассматриваются различные аспекты применения инновационных технологий в учете: автоматизация учетных операций, использование облачных решений, роботизация рутинных процедур, внедрение искусственного интеллекта и блокчейн-технологий в бухгалтерском и управленческом учете.

Однако не смотря на распространенность данного вопроса в научном сообществе, по-прежнему актуальной является проблема выбора оптимального набора инструментов оптимизации бухгалтерских и управленческих операций в соответствии со спецификой компании и этапом процесса учета.

Поэтому основной целью данной работы является формирование алгоритма внедрения инструментов оптимизации бухгалтерского и налогового учета на предприятии.

Научная новизна работы заключается в развитии теоретико-методологических основ оптимизации процесса ведения учета посредством формирования алгоритма соотвествия цифровых инструментов с конкретными этапами бухгалтерского учета. В отличие от существующих исследований, авторами на основе компаративного анализа современных цифровых инструментов обоснован и визуализирован принцип их адресного применения, который позволяет рассматривать конкретную технологию не как универсальное решение, а в зависимости от решаемых задач на определенном этапе учетного процесса.

Достижение поставленной цели обуславливается решением совокупности задач:

1) исследование основных этапов процесса бухгалтерского и управленческого учета на предприятии;

2) проведение анализа существующих инструментов оптимизации процесса ведения бухгалтерского и управленческого учетов в компании;

3) формирование сводного алгоритма внедрения инструментов оптимизации бухгалтерских и управленческих операций в соответствии с этапом процесса учета.

Для достижения поставленной цели был использован комплекс общенаучных теоретических методов исследования. При исследовании основных этапов процесса ведения бухгалтерского и управленческого учета были применены методы обобщения и синтеза информации, логико-структурный и причинно-следственный анализ научно-исследовательской литературы, метод алгоритмизации. Решение второй задачи исследования обеспечивалось применением методов критического, компаративного анализа и систематизации информации. В основу формирования сводного алгоритма легли методы сопоставления, систематизации, структуризации и визуализации.

Основными источниками информации послужили информационно-аналитические статьи, научно-исследовательская литература, представленная в открытых научных базах данных, а также справочно-правовые системы.

Основная часть

Процесс бухгалтерского учета представляет собой систему последовательных действий, направленных на формирование достоверной информации о хозяйственной деятельности предприятия. Каждый этап имеет свои задачи, инструменты и результат, который становится основой для следующей стадии, а от правильной организации и взаимосвязанности всех этапов зависит полнота и точность учетных данных, своевременность формирования отчетности и качество управленческих решений.

Современный учет включает не только фиксацию фактов хозяйственной жизни, но и их обработку, анализ и представление в удобной для пользователей форме. В условиях цифровизации предприятия стремятся автоматизировать все звенья учетного процесса, что позволяет минимизировать трудозатраты и повысить оперативность [1].

В обобщённом виде процесс учета на предприятии можно разделить на пять ключевых этапов: первичный учет, оперативный учет, формирование отчетности, контроль и анализ, а также архивирование. Данные этапы представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы процесса учёта на предприятии *(Источник: составлено авторами)*

Первичный учет представляет собой исходную стадию учетного процесса, на которой происходит непосредственная фиксация фактов хозяйственной жизни предприятия. На данном этапе оформляются первичные документы, служащие основанием для отражения хозяйственных операций в бухгалтерском учете.

Следующий этап – оперативный учет, включающий систематизацию, обработку и регистрацию данных, полученных из первичных документов, на этой стадии осуществляется ведение синтетического и аналитического учета, производится распределение затрат, расчет амортизации, начисление заработной платы, налогов и других обязательств.

Для достижения целей третьего этапа ответственными лицами осуществляется группировка данных по счетам, составление бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и других форм отчетности. Основными задачами данного этапа выступают проверка полноты и согласованности учетных данных, обобщение информации в отчетные формы, подготовка аналитических пояснений и таблиц, отражающих финансовое состояние предприятия.

Четвёртый этап, контроль и анализ, предполагает проверку достоверности учетных данных и оценку эффективности хозяйственной деятельности предприятия, контрольные процедуры направлены на выявление ошибок, несоответствий и нарушений, а аналитическая работа – на определение тенденций, резервов и факторов, влияющих на финансовые результаты. Основные задачи этого этапа заключаются в обеспечении точности бухгалтерского учета, анализе финансовых показателей, оценке рентабельности, ликвидности и оборачиваемости активов, а также в формировании предложений по повышению эффективности управления и совершенствованию учетной политики.

Заключительным этапом является архивирование, обеспечивающее сохранность и доступность учетной информации. На этой стадии осуществляется систематизация, хранение и защита первичных документов, регистров и отчетных форм в соответствии с требованиями законодательства. Архивирование служит важным элементом учетного процесса, так как гарантирует возможность последующей проверки данных, их использования для анализа и принятия управленческих решений.

Таким образом, учетный процесс представляет собой непрерывную систему, включающую пять взаимосвязанных этапов, каждый из которых выполняет определённые функции и обеспечивает достоверность и аналитическую ценность информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений.

Следует отметить, что данный алгоритм является универсальным и применяется не только в бухгалтерском, но и в управленческом учете. Однако содержание этапов в этих системах различается. В бухгалтерском учете основное внимание уделяется формированию данных для внешней отчетности в соответствии с законодательными требованиями и стандартами, тогда как управленческий учет ориентирован на внутренние потребности

предприятия: планирование, контроль затрат, анализ эффективности подразделений и подготовку информации для управленческих решений. Таким образом, различие между ними заключается не в последовательности этапов, а в целях, уровне детализации и формах представления учетной информации.

В условиях цифровизации экономики и роста объемов финансовой информации предприятия вынуждены искать пути оптимизации учетных процессов. Современные технологии позволяют значительно повысить эффективность бухгалтерского и управленческого учета, снизить трудозатраты, ускорить обработку данных и минимизировать ошибки. Среди наиболее перспективных направлений цифровой трансформации выделяются шесть ключевых инструментов: ERP-системы, облачные решения, роботизация (RPA), технологии OCR, блокчейн и искусственный интеллект (AI, Machine Learning). Каждый из них по-своему влияет на этапы учетного процесса, обеспечивая комплексную автоматизацию и интеллектуализацию учета. Инструменты оптимизации процесса учета с краткой характеристикой представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Компаративный анализ инструментов оптимизации учетного процесса

Инструмент	Достоинства	Недостатки	Сфера применения
ERP-системы (например, SAP, 1С: ERP, Oracle)	Все данные собраны в одной системе: финансы, склад, закупки, продажи Ускоряет закрытие месяца, делает учёт прозрачным Руководство может видеть отчётность в реальном времени	Дорогое внедрение и обслуживание. Требуется время на обучение и перестройку процессов Есть риск ошибок при внедрении	Средние и крупные компании, производство, торговля, логистика
Облачный учёт (SaaS-сервисы, например, QuickBooks, Xero, 1С-Fresh)	Можно работать из любой точки с интернетом Быстрое подключение через интернет и регулярные обновления Удобная интеграция с банками и платёжными системами	Есть вопросы безопасности и хранения данных Меньше возможностей для индивидуальных настроек	Малый и средний бизнес, бухгалтерские фирмы, компании с удалёнными сотрудниками
RPA (роботизация учётных процессов)	Роботы выполняют однотипные операции вместо человека (ввод данных, сверка, отчёты) Быстро окупается за счёт экономии времени и снижения ошибок	Если меняется интерфейс программы, робота нужно перенастраивать Требуется поддержка специалистов	Бухгалтерия, банки, аудит, все организации с большим объёмом однотипных операций
OCR (распознавание документов)	Автоматически считывает счета и документы, уменьшает ручной ввод Хорошо работает вместе с RPA и ERP-системами	Ошибается при плохом качестве сканов Требует настройки под типовые документы	Любые компании, где много бумажных документов по типу торговли, логистики, услуги
Блокчейн / распределённые реестры	Данные невозможно подделать, высокая прозрачность Можно автоматизировать учёт через умные контракты	Технология сложная и пока дорогая Есть проблемы с масштабом и законодательством	Банки, логистика, торговые площадки, сферы с большим количеством сделок между компаниями
Искусственный интеллект (AI, Machine Learning)	Может прогнозировать движение денег, искать ошибки и подозрительные операции Ускоряет анализ данных	Нужны большие объёмы данных для обучения Результаты не всегда можно объяснить	Финансовые отделы, казначейство, анализ рисков, крупные компании с большим потоком операций

ERP-системы (Enterprise Resource Planning) представляют собой комплексные решения, обеспечивающие интеграцию всех бизнес-процессов предприятия, включая бухгалтерский, управленческий и налоговый учёт. Использование ERP способствует централизации данных и повышению прозрачности финансово-хозяйственных операций, что делает этот инструмент одним из наиболее эффективных средств оптимизации учётной деятельности [2].

Главным преимуществом ERP-систем является единая информационная база, в которой консолидируются данные из различных подразделений предприятия. Это позволяет автоматизировать отражение хозяйственных операций, снизить количество ошибок при ручном вводе и ускорить формирование отчётности [3]. Кроме того, ERP-платформы позволяют стандартизировать учётные процедуры и проводить автоматическую проверку корректности проводок. Благодаря интеграции с модулями складского, производственного и кадрового учёта обеспечивается сквозной контроль за движением ресурсов, что особенно важно для средних и крупных предприятий с высоким объёмом операций [4].

К недостаткам ERP-систем относят высокую стоимость внедрения и обслуживания, необходимость адаптации бизнес-процессов под структуру системы, а также длительные сроки реализации проектов. Для успешного внедрения требуется поэтапная подготовка персонала и оценка экономической эффективности проекта, включая расчёт показателей ROI и NPV [5].

Облачный учёт представляет собой использование программно-сервисных решений на основе облачных технологий (SaaS, PaaS, IaaS), где учетные приложения и данные размещаются на удалённых серверах провайдера и доступны через интернет. При таком подходе предприятие не нуждается в локальной ИТ-инфраструктуре для хранения бухгалтерских баз и может получать доступ к данным в режиме реального времени из любой точки с подключением к сети [6].

Главным достоинством облачного учёта является снижение капитальных затрат на приобретение серверов, организацию резервного копирования и обслуживание локальной инфраструктуры [7]. В управленческом учёте облачные технологии усиливают оперативную составляющую, руководители получают мгновенный доступ к ключевым показателям и отчётам, что ускоряет принятие решений [8].

Тем не менее облачный учёт сопряжён с рядом рисков и ограничений. Во-первых, технологическая зависимость от интернета означает, что перебои в связи или проблемы на стороне сервера могут блокировать доступ к данным. Во-вторых, вопросы безопасности и конфиденциальности данных остаются критичными: хранение бизнес-информации на чужих серверах вызывает опасения утечек, утраты управляемости и возможных юридических рисков в условиях законодательства о защите данных [9]. Также облачные решения могут иметь

ограниченные возможности для глубокой кастомизации под уникальные учетные требования компании, в отличие от ERP-решений с локальным развёртыванием [10].

Сфера применения облачного учёта особенно актуальна для малого и среднего бизнеса, а также подразделений крупных организаций, где объем операций не требует сложной кастомизации. В таких случаях преимущества гибкости, мобильности и минимальных ИТ-требований часто превышают недостатки. Бухгалтерские фирмы и сервисные компании могут эффективно использовать облачные платформы для обслуживания клиентов без необходимости развёртывать локальную инфраструктуру [11].

Роботизация учётных процессов (RPA, Robotic Process Automation) представляет собой применение программных роботов, которые автоматически выполняют повторяющиеся, регламентированные операции в системах учёта без участия человека. В бухгалтерии такие роботы могут вводить данные, сверять счета и контрагенты, формировать стандартные отчёты и переносить информацию между системами. Это приводит к значительному снижению нагрузки на сотрудников и ускорению обработки операций [12].

Роботы могут работать круглосуточно и обрабатывать большие объёмы данных быстрее, чем человек, что особенно важно при большом числе транзакций. При этом RPA позволяет освободить сотрудников для более творческой аналитической работы, повышения качества контроля и стратегического управления [13]. В исследованиях по оптимизации бухгалтерского процесса с помощью искусственного интеллекта и роботизации подчёркивается, что сочетание RPA с интеллектуальными модулями усиливает эффект автоматизации и позволяет переходить к более сложным сценариям автоматической обработки [14].

Однако внедрение RPA связано с определёнными ограничениями. Во-первых, роботы чувствительны к изменениям интерфейсов программ, если обновляется ПО или форма документа, потребуется перенастройка робота. Во-вторых, роботы плохо справляются с нестандартными, исключительными ситуациями, требующими человеческого суждения. В-третьих, необходима техническая поддержка и контроль работы роботов, нельзя полностью исключать участие сотрудников. Наконец, расходы на разработку, тестирование и сопровождение RPA-процессов могут быть значительными, особенно в начальных этапах внедрения [15].

Сфера применения RPA наиболее целесообразна в тех участках бухгалтерии, где преобладает высокая повторяемость операций: ввод первичных данных, сверки, загрузка, выгрузка файлов, конвертация форматов, подготовка типовых отчётов.

OCR-технологии (Optical Character Recognition) позволяют автоматически преобразовывать текст с бумажных документов, отсканированных изображений или фотографий в машиночитаемый формат. В контексте бухгалтерии OCR применяется для автоматического считывания реквизитов счетов, накладных, актов и иных первичных документов, что существенно снижает ручную работу и ускоряет ввод данных в учётные системы [16].

Преимущества OCR заключаются в уменьшении ошибок, связанных с ручным вводом, ускорении обработки документов и повышении эффективности труда бухгалтерии. Использование OCR минимизирует время, необходимое для трансформации бумажных носителей в цифровую форму, особенно в компаниях с большим потоком документов. Кроме того, OCR может быть интегрирован в цепочку роботизации, после распознавания документа робот автоматически выполняет дальнейшие шаги, а именно ввод данных, проверку и распределение по учётным модулям [15].

Однако существуют и ограничения у OCR-систем. Качество распознавания напрямую зависит от качества изображения: плохо отсканированные документы, помятости, пятна или нечеткий шрифт снижают точность распознавания. В таких случаях требуется ручная корректировка. Более того, классификация документов и корректный выбор шаблонов могут потребовать донастройки под каждый тип документа, особенно если предприятия работают с разнородными форматами. OCR не решает задачу анализа содержания, контекстных ошибок или неверной логики, для этого нужны более интеллектуальные модули. Несмотря на ограничения, когда применяется в связке с RPA и ERP, OCR существенно ускоряет этапы первичного ввода и обработки первичных документов.

Сфера применения OCR наиболее эффективна в организациях и отделах, где велик объём бумажного документооборота: торговля, логистика, предприятия услуг, бухгалтерские фирмы. Это особенно актуально для компаний, которые переходят на гибридные системы, где часть документов всё ещё поступает в бумажной форме.

Блокчейн и распределённые реестры предполагают хранение записей в виде цепочки блоков, каждый из которых содержит неизменяемые транзакции и связан с предыдущим блоком криптографическими хэшами. В бухгалтерском и аудиторском контексте технология обеспечивает прозрачность, защиту от подделки и контроль целостности данных. В учётной системе запись, попавшая в блокчейн, не может быть изменена задним числом, что укрепляет доверие к достоверности бухгалтерских данных [8].

Основным преимуществом блокчейна является повышенная степень безопасности и неизменность учетных записей. Это снижает возможности мошенничества и манипуляций с данными, облегчает процедуру аудита и проверки, поскольку аудитор может проверить целостность истории операций. Кроме того, возможна автоматизация учётных операций через смарт-контракты, определенные условия могут автоматически запускать проводки или переводы при наступлении событий, что позволяет уменьшить вмешательство человека и ускорить исполнение взаимных обязательств между контрагентами [17]. В управленческом учёте распределённые реестры могут обеспечивать общую книгу операций между подразделениями или между партнёрами, способствуя прозрачности и синхронизации бизнес-показателей [18].

Тем не менее существуют серьезные ограничения и риски. Во-первых, внедрение блокчейна часто связано со значительными затратами на инфраструктуру, настройку и поддержку. Во-вторых, технология пока не

получила широкого нормативно-правового признания в ряде юрисдикций, что может ограничивать её применение в финансовой отчётности и аудите. В-третьих, масштабируемость и производительность блокчейна остаются проблемным вопросом при большом количестве транзакций: скорость записи и проверок может быть ниже, чем в традиционных СУБД. Кроме того, не все виды учётных операций подходят для перевода в блокчейн, некоторые сценарии требуют гибкости, динамичности и корректировок, что блокчейн-система ограничивает. Наконец, необходимость гибридных решений, например, частичное хранение вне цепочки, может снижать преимущества неизменности [19].

Сфера применения блокчейн-решений в учёте прежде всего актуальна в межфирменных взаимодействиях, аудите и цепочках поставок, где важна прозрачность и доверие между контрагентами. Кроме того, распределённые журналы могут применяться в объединённых корпоративных сетях, взаимосвязанных подразделениях многонациональных компаний или в отраслевых платформах, где полный доступ к данным у всех участников повышает эффективность контроля и синхронизации. Также перспективно применение блокчейна в тех сегментах, где необходима защита данных и доказуемость неизменности, например, при хранении архивов важных отчётов или контрактов.

Использование искусственного интеллекта (AI) и методов машинного обучения (ML) в бухгалтерском и управленческом учёте позволяет не только автоматизировать рутинные операции, но и внедрить интеллектуальные функции анализа, прогнозирования и выявления аномалий. Эти технологии способны обучаться на исторических данных и со временем совершенствовать свои модели, выявляя скрытые закономерности в финансовых потоках и автоматически классифицируя транзакции [20].

Одним из главных достоинств применения AI, ML в учёте является возможность прогнозирования денежных потоков, денежных дефицитов и финансовых рисков на основе анализа больших объёмов данных. Это даёт организациям инструменты предиктивной аналитики, позволяющие готовиться к изменениям на рынке, оптимально планировать ресурсы и предотвращать финансовые сбои. Кроме того, AI может автоматически обнаруживать аномальные операции, потенциальные ошибки или признаки мошенничества, тем самым усиливая контроль и снижая риски недобросовестных действий [21].

Тем не менее, применение AI и ML в бухгалтерии сопряжено с ограничениями. Во-первых, модели машинного обучения требуют большие объёмы исторических данных высокого качества для обучения. Если данные фрагментированы, с ошибками или неполные, качество прогнозов страдает. Во-вторых, «чёрный ящик» – одна из типичных проблем: не всегда можно легко объяснить, почему модель приняла то или иное решение, что снижает доверие пользователей. В-третьих, внедрение требует компетентных специалистов и значительных ресурсов на интеграцию и сопровождение моделей. Кроме того, AI-решения могут быть чувствительны к изменению экономических условий и требуют периодической перенастройки [22]. Применение AI, ML наиболее распространено в крупных компаниях с высоким объемом транзакций и достаточной историей данных. В финансовых отделах и казначействе технологии помогают в прогнозировании, анализа тенденций, выявлении рисков и оптимизации финансовых управленческих процессов. В контексте учёта AI может выступать дополнением к ERP и RPA – выполнять функции интеллектуальной валидации, мониторинга и поддержки принятия решений, что приводит к повышению качества учётной информации и стратегической гибкости предприятия.

Использование современных цифровых инструментов в бухгалтерском учёте позволяет существенно оптимизировать процессы сбора, обработки и анализа информации. ERP-системы осуществляет комплексную интеграцию данных, облачные технологии обеспечивают мобильность и доступность, RPA и OCR – автоматизацию рутинных задач, блокчейн осуществляет прозрачность и безопасность, а искусственный интеллект обеспечивает интеллектуальный анализ и прогнозирование. Совместное применение этих решений формирует основу для цифровой трансформации учёта, повышая его качество, оперативность и аналитическую ценность для управления предприятием.

Внедрение цифровых инструментов в учетную систему целесообразно рассматривать не изолированно, а в контексте этапов учетного процесса. Каждый из инструментов – ERP-системы, облачные технологии, роботизация, распознавание документов, блокчейн и искусственный интеллект – воздействует на отдельные стадии учета, формируя единую автоматизированную информационную среду предприятия. Рассмотрим, как данные технологии интегрируются в алгоритм процесса бухгалтерского учета.

На этапе первичного учёта формируются первичные документы, фиксирующие факты хозяйственной жизни. Наиболее эффективными инструментами здесь выступают OCR-технологии и RPA. С помощью OCR осуществляется автоматическое распознавание бумажных документов, таких как счета, накладные и акты, и их преобразование в структурированные цифровые данные [16]. Это исключает ручной ввод и значительно ускоряет обработку первичных данных. Далее в процесс включаются программные роботы (RPA), которые автоматически регистрируют полученные данные в учетной системе, формируют проводки и обеспечивают корректность переноса информации. ERP-системы на данном этапе обеспечивают единое пространство для ввода первичных данных, а облачные технологии позволяют передавать документы в систему удалённо.

На этапе оперативного учёта, обработке и систематизации информации ключевую роль играют ERP-системы, интегрирующие все виды учета (бухгалтерского, налогового, управленческого) в единую базу данных [2]. Благодаря ERP обеспечивается автоматическое распределение затрат, расчет амортизации, начисление налогов и формирование аналитических регистров. RPA-технологии дополняют ERP, выполняя рутинные процедуры, например, сверку данных между подразделениями или автоматическую генерацию бухгалтерских проводок [4].

Кроме того, AI-алгоритмы могут применяться для интеллектуальной классификации операций и выявления ошибок в данных, а облачные решения для обеспечения круглосуточного доступа бухгалтеров к системе, независимо от местоположения.

На этапе формирования отчётности при составлении бухгалтерской и управленческой отчетности основное значение имеют ERP-системы и искусственный интеллект. ERP обеспечивает формирование стандартных отчетных форм: баланса, отчета о финансовых результатах, движения денежных средств и других. AI-технологии и машинное обучение повышают аналитическую ценность отчетности, автоматически выявляя аномалии, прогнозируя финансовые результаты и формируя рекомендации для управленческих решений [21]. RPA-роботы могут автоматизировать процессы сбора данных для отчетности, проверки корректности форм и их выгрузки в нужные форматы, а облачные технологии обеспечивать синхронизацию отчетов между филиалами предприятия.

На этапе контроля и анализа особое значение приобретают AI, RPA и блокчейн. Искусственный интеллект позволяет выполнять интеллектуальный анализ данных, выявлять несоответствия, дублирование или подозрительные операции, что значительно повышает качество внутреннего контроля. RPA-системы могут автоматически проводить сверку данных между реестрами и отчетами, фиксировать отклонения и формировать уведомления для бухгалтеров. Блокчейн-технология обеспечивает неизменность и прозрачность учетных записей, что исключает возможность фальсификации данных и способствует надежному аудиту [18]. Благодаря распределенному реестру каждое изменение в учетной системе фиксируется в цепочке блоков, что делает процесс контроля объективным и защищенным.

На этапе архивирования, хранения и защиты информации, заключительной стадии учетного процесса, основную роль играют облачные технологии и блокчейн. Облачные решения позволяют централизованно хранить документы на удалённых серверах с обеспечением постоянного доступа к ним при соблюдении мер информационной безопасности [10]. Это исключает риск потери данных и снижает затраты на физическое хранение архивов. Блокчейн в данном случае выполняет функцию децентрализованного архива, обеспечивая сохранность и неизменность записей, а также возможность их последующей проверки и подтверждения подлинности [18].

Таким образом, каждый из цифровых инструментов оптимизации дополняет определённый этап процесса бухгалтерского учета. OCR и RPA повышают эффективность первичной регистрации данных, ERP и AI обеспечивают автоматизацию обработки и формирования отчетности, блокчейн усиливает контроль и защищенность информации, а облачные технологии создают гибкую инфраструктуру для хранения и обмена данными. В совокупности они формируют целостную систему цифрового учета, где процессы становятся непрерывными, прозрачными и интеллектуально управляемыми (рисунок 2).



Рисунок 2 – Связь инструментов оптимизации с этапами процесса учета на предприятии
(Источник: составлено авторами)

Концептуальная модель адресного сопряжения цифровых инструментов оптимизации с этапами учетного процесса наглядно демонстрирует, что цифровая трансформация учета – это не единовременное внедрение одной технологии, а системный и поэтапный процесс, где каждый инструмент выполняет наиболее релевантную ему функцию в общей цепочке создания учетной информации. Каждый этап учета (первичная регистрация, обработка, отчетность, контроль, архивирование) решает уникальные задачи, для которых эффективен свой комбинационный набор технологий (например, OCR и RPA для ввода данных, ERP и AI для аналитики), а совместное и скоординированное применение инструментов на разных этапах создает непрерывный, прозрачный и автоматизированный информационный контур, что превращает разрозненные учетные операции в целостную управленческую экосистему, где данные автоматически передаются и трансформируются от одной стадии к другой.

Заключение

В современных условиях цифровой экономики оптимизация учетных процессов становится одним из ключевых направлений повышения эффективности управления предприятием. Проведённый анализ показал, что внедрение инновационных инструментов обеспечивает комплексную трансформацию учетной деятельности, данные решения позволяют автоматизировать все этапы учета от первичной регистрации документов до формирования отчетности и архивирования данных, в результате чего повышается точность учетной информации, сокращаются временные и трудовые затраты, усиливается контроль и прозрачность финансовых потоков.

Каждый инструмент имеет собственные преимущества и ограничения, однако их совместное использование формирует интегрированную цифровую экосистему учета, в которой данные циркулируют непрерывно, а решения принимаются на основе достоверной и актуальной информации. Наиболее перспективным направлением развития является объединение ERP-систем, RPA и AI-технологий в единую интеллектуальную платформу, способную не только фиксировать хозяйственные операции, но и прогнозировать их последствия. Оптимизация учетных процессов с применением цифровых технологий способствует повышению конкурентоспособности предприятия, совершенствованию системы управления и формированию качественно нового уровня бухгалтерского учета – адаптивного, интеллектуального и устойчивого к изменениям внешней среды.

Источники:

1. Гонгапшева Л.А. Управленческий учет на предприятии: процесс формирования информации // Вестник науки. 2024. №1 (70).
2. Сунгатуллин, Р. Г. Автоматизированные системы управления предприятием (ERP): анализ экономической эффективности // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 3(156). – С. 40-49.
3. Колмыкова, С. В. Апроприация информационных систем для ведения учета процесса реализации в розничной торговле / С. В. Колмыкова, Р. Ю. Черкашнев, А. В. Беляев // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 135-147.
4. Кузнецова, Л. Н. Направления оптимизации бухгалтерской службы на основе цифровизации / Л. Н. Кузнецова, Д. А. Дмитриев // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2024. – № 6. – С. 31-36.
5. Смирнов, А. Ю. Автоматизация учета на предприятии / А. Ю. Смирнов, М. Н. Магомедов // Актуальные проблемы учета, анализа и аудита. – 2021. – № 10. – С. 181-184.
6. Бердичевская В.О. Облачные технологии в бухгалтерском учете организаций: области применения, преимущества и проблемы использования // Вестник НГУЭУ. 2023. №1.
7. Глазова М.В., Коробейникова О.М., Стефанович Л.И., Чекрыгина Т.А. Облачные технологии в управленческом учете // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2022. №2 (59).
8. Лабынцев, Н.Т. Развитие бухгалтерского учета в условиях внедрения современных информационных технологий / Н. Т. Лабынцев, О. В. Чухрова // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21, № 2. – С. 68-77.
9. Тюкина Т.Г. Облачная бухгалтерия: все ли процессы можно перевести в облако? // Форум молодёжной науки. 2022. №3.
10. Пайтян, Г.А. Применение облачных технологий в бухгалтерском учете в условиях цифровизации экономики / Г. А. Пайтян // Проблемы и перспективы развития учетно-аналитического, финансового и контрольного обеспечения деятельности экономических субъектов: материалы национальной (всероссийской) научно-практической и методической конференции, Воронеж, 22 декабря 2021 года. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2021. – С. 196-199. – EDN CKUSXA.
11. Ткач, Е. К. Цифровая трансформация бухгалтерского учета: применение облачных технологий / Е. К. Ткач // Актуальные направления развития учета, анализа, аудита и статистики в отечественной и зарубежной практике: Материалы Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 25 ноября 2022 года / Под общей редакцией Е.Н. Макаренко. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью "АзовПринт", 2022. – С. 71-76. – EDN LNWZZS.
12. Башкатов В.В., Марьяненко А.С., Савинская Н.А. Оптимизация процесса бухгалтерского учета с помощью искусственного интеллекта и роботизации // Вестник Академии знаний. 2024. №3 (62).
13. Некоз, Г.А. Роботизированная автоматизация процессов (RPA): Основы, принципы и практическое применение / Г. А. Некоз, Д. С. Павлов // Инновационные механизмы управления цифровой и региональной экономикой: Материалы VI Международной студенческой научной конференции, Москва, 22–23 мая 2024 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, 2024. – С. 775-782. – EDN ECFHUU.
14. Цхададзе, Н.В. Оптимизация процессов в бухгалтерском учете и аудите с помощью RPA в эпоху цифровой экономики / Н. В. Цхададзе, Е. М. Рощупкина, О.В. Сорокина // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: сборник трудов VII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 14–15 апреля 2022 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2022. – С. 291-294. – EDN ZMBQHF.
15. Данилова, М. А. Цифровые технологии современного офиса / М. А. Данилова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2020. – № 2(81). – С. 10-12. – EDN GHDOEB.
16. Давлетов А.Р. Современные методы машинного обучения и технология ocr для автоматизации обработки документов // Вестник науки. 2023. №10 (67). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-mashinnogo-obucheniya-i-tehnologiya-ocr-dlya-avtomatizatsii-obrabotki-dokumentov (дата обращения: 15.10.2025).
17. Латышева, А.Ю. Современные тенденции развития бухгалтерского учета в условиях цифровизации // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход: Материалы VII международной научно-практической конференции: сборник статей и тезисов докладов, Владимир, 03 июня 2021 года / Под общей редакцией О.Л. Гойхера, М.А. Баринова, С.С. Захарова. – Владимир: ИПК "Транзит-ИКС", 2021. – С. 209-212. – EDN GKXQGT.
18. Баев А.А., Левина В.С., Реут А.В., Свидлер А.А., Харитонов И.А., Григорьев В.В. Блокчейн-технология в бухгалтерском учете и аудите // Учет. Анализ. Аудит. 2020. №1.
19. Шао Ци Влияние и проблемы технологии блокчейн на управленческий учет // Экономика и социум. 2023. №5-1 (108).
20. Смоленцева, Л.В. Применение искусственного интеллекта в бухгалтерском учете / Л.В. Смоленцева, А.С. Долгов // Вестник Университета управления "ТИСБИ". – 2022. – № 1. – С. 66-73. – EDN TXSNDQ.
21. Искусственный интеллект в управленческом учете коммерческих структур: новые возможности / И.А. Морозова, О.М. Коробейникова, Д.А. Коробейников, М.В. Глазова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 2(41). – С. 32-38. – DOI 10.18323/2221-5689-2020-2-32-38. – EDN QUNRJP.
22. Ментюкова, О.В. Автоматизация бухгалтерского учета и искусственный интеллект / О.В. Ментюкова, Л.П. Климкина // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы: Сборник статей XI Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 17–18 января 2023 года / Под редакцией Н.Н. Бондиной. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 108-111. – EDN LACXLA.

Э.Д. Полунин – аспирант, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия, 9223552@gmail.com,

E.D. Polunin – postgraduate student, Saint Petersburg electrotechnical university "LETI" named after V.I. Ulyanov (Lenin), Saint Petersburg, Russia.

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННЫХ ИНДИКАТОРОВ ДЛЯ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
METHODOLOGY FOR FIRMING A SYSTEM OF OPERATIONAL INDICATORS FOR PREVENTIVE CRISIS MANAGEMENT IN A COMMERCIAL ORGANIZATION

Аннотация. Статья посвящена разработке практической методики формирования ключевого элемента превентивного антикризисного управления – системы операционных индикаторов. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от реактивных моделей антикризисного управления, основанных на анализе запаздывающих финансовых показателей, к проактивным системам раннего предупреждения. Целью работы является описание структурированного процесса построения системы мониторинга, ориентированной на операционные параметры бизнес-процессов. Методологическую основу составили методы системного анализа, процессного подхода и экспертных оценок. В результате предложена пятиэтапная методика, включающая: 1) выявление критических бизнес-процессов в ключевых функциональных подсистемах (коммерческой, производственной, финансовой, кадровой); 2) выбор первичных операционных индикаторов для каждого процесса; 3) картирование причинно-следственных связей и выбор вторичных индикаторов-маркеров; 4) установление пороговых значений с использованием комбинации историко-статистического, экспертно-нормативного, бенчмаркинга и целевого методов; 5) валидацию и тестирование системы. Подробно рассмотрена логика применения каждого метода установления порогов в зависимости от типа индикатора и доступности данных. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении менеджменту коммерческих организаций пошагового алгоритма для создания собственной системы раннего обнаружения кризисных явлений, что позволяет перейти от управления последствиями к управлению причинами и минимизировать ущерб от потенциальных кризисов.

Abstract. The article is devoted to the development of a practical methodology for forming a key element of preventive crisis management – a system of operational indicators. The relevance of the study is due to the need to transition from reactive models based on the analysis of lagging financial indicators to proactive early warning systems. The aim of the work is to describe a structured process for building a monitoring system focused on operational parameters of business processes. The methodological basis includes methods of system analysis, process approach, and expert assessments. As a result, a five-stage methodology is proposed, including: 1) identification of critical business processes in key functional subsystems (commercial, production, financial, personnel); 2) selection of primary operational indicators for each process; 3) mapping cause-and-effect relationships and selecting secondary marker indicators; 4) establishment of threshold values using a combination of historical-statistical, expert-normative, benchmarking, and target methods; 5) validation and testing of the system. The logic of applying each method for setting thresholds depending on the type of indicator and data availability is considered in detail. The practical significance of the research lies in providing the management of commercial organizations with a step-by-step algorithm for creating their own system for early detection of crisis phenomena, which allows for a transition from managing consequences to managing causes and minimizing damage from potential crises.

Ключевые слова: превентивное антикризисное управление, операционные индикаторы, система мониторинга, критические бизнес-процессы, раннее предупреждение кризиса, методика формирования индикаторов.

Keywords: preventive crisis management, operational indicators, monitoring system, threshold values, critical business processes, early warning, indicator formation methodology.

Введение, цель

В современных условиях высокой волатильности внешней среды устойчивость коммерческой организации во многом определяется способностью ее менеджмента к раннему выявлению и нейтрализации кризисных угроз. Классические системы контроля, сфокусированные на финансовых результатах (прибыль, ликвидность, рентабельность), оказываются малоэффективными для решения этой задачи, так как фиксируют проблемы post factum, на стадии их материализации в виде убытков [1-5].

Ключевой причиной этого является запаздывающий характер финансовых показателей, которые представляют собой лишь следствие предшествующих изменений в операционной деятельности. Данный тезис наглядно иллюстрирует концептуальная модель (рисунок 1), где состояние организации или ее функциональной области отражено через три зоны: «зеленую» (стабильность), «серую» (латентная фаза кризиса) и «красную» (острая фаза кризиса) [6-7].

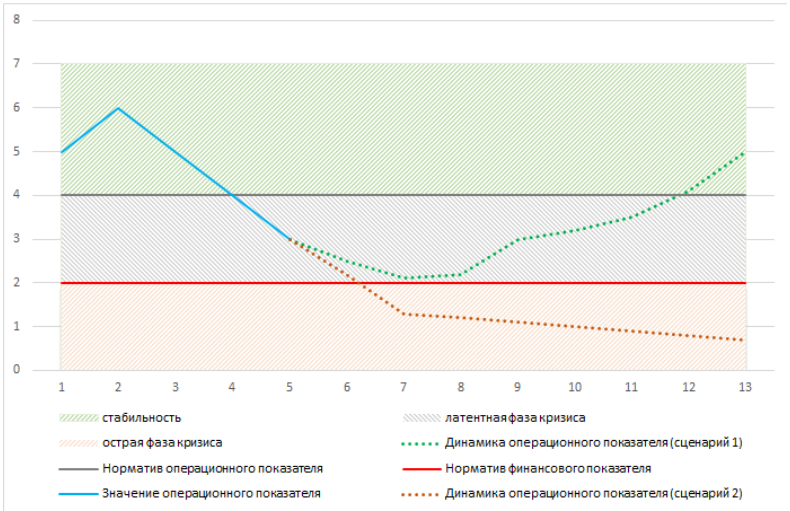


Рисунок 1 – Опережающие и запаздывающие сигналы операционных и финансовых показателей

(Источник: составлено автором)

Операционные индикаторы, отслеживающие непосредственно ход бизнес-процессов (например, динамика продаж, уровень брака и пр.), первыми реагируют на негативные изменения, сигнализируя о переходе в «серую» зону. Финансовые индикаторы, являясь результатом этих процессов, фиксируют ухудшение с существенным лагом, уже при переходе в «красную» зону, когда стоимость и сложность корректирующих воздействий резко возрастают. Таким образом, логика превентивного антикризисного управления заключается в создании системы, которая позволяет обнаруживать угрозы и принимать стабилизирующие меры именно в «серой» зоне, на основе отклонения операционных показателей, не дожидаясь их финансовых последствий [8-11].

Ядром такой системы является методически выверенный набор операционных индикаторов. Однако в литературе недостаточно раскрыты практические аспекты их построения: по каким принципам отбирать индикаторы, как устанавливать для них критериальные (пороговые) значения, как обеспечить взаимосвязь между различными параметрами для формирования целостной диагностической картины.

Целью данной статьи является разработка и описание комплексной методики формирования системы операционных индикаторов для превентивного антикризисного управления коммерческой организацией. Методика включает в себя алгоритм выбора показателей и обоснованный подход к определению их пороговых значений, что в совокупности позволяет создать работоспособный диагностический контур системы раннего предупреждения.

Методы исследования

Исследование базируется на методологии системного и процессного подходов. Для разработки методики применялись методы структуризации и последовательной декомпозиции (для разделения процесса формирования системы на логические этапы), метод экспертных оценок (для обоснования выбора индикаторов и порогов), а также сравнительный анализ (для классификации методов установления пороговых значений). Методологической основой для выделения функциональных подсистем выступила общая теория управления организацией.

Результаты и дискуссия

Система операционных индикаторов является сенсорной сетью организации, работающей в рамках диагностического контура модели превентивного антикризисного управления. Ее формирование представляет собой не произвольный набор удобных для учета показателей, а структурированный процесс, привязанный к архитектуре бизнес-процессов компании. Предлагаемая методика состоит из пяти последовательных этапов.

Весь процесс инициируется и курируется межфункциональной проектной группой под руководством ответственного топ-менеджера. В работу активно вовлекаются руководители функциональных подразделений как носители экспертизы о своих процессах. После внедрения функции поддержки и периодической актуализации системы закрепляются за аналитической рабочей группой.

Этап 1. Выявление критических бизнес-процессов. Первым шагом является идентификация процессов, нарушение которых несет прямую угрозу операционной непрерывности и достижению стратегических целей. В организации существует множество функциональных областей (подсистем), но в каждой конкретной коммерческой организации присутствует универсальное ядро, обеспечивающее ее основную деятельность. Для целей построения общедоступной методики автор выделяет четыре ключевые функциональные подсистемы, присутствующие в каждой коммерческой организации:

1) коммерческая подсистема – обеспечивает связь с рынком (сбыт, снабжение, логистика) и генерирует выручку;

2) производственная подсистема – отвечает за трансформацию ресурсов в продукт или услугу;

3) финансовая подсистема – обеспечивает ресурсами и управляет денежными потоками, ликвидностью;

4) кадровая подсистема – обеспечивает организацию человеческим капиталом, критичным для исполнения всех процессов.

Данный подход обеспечивает универсальность методики, которая впоследствии может быть расширена за счет других специфических подсистем (например, НИОКР, IT), если они критичны для конкретного бизнеса.

Далее для каждой подсистемы выявляется 1-2 наиболее значимых (критических) сквозных бизнес-процесса, которые декомпозируются на ключевые компоненты или подпроцессы. Такой подход обеспечивает необходимый уровень детализации для последующего выбора релевантных индикаторов. Пример реестра критических процессов для производственного предприятия представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Пример реестра критических процессов для производственного предприятия

Функциональная подсистема	Критический бизнес-процесс	Ключевые подпроцессы / Компоненты
Коммерческая	Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами	1. Обработка входящих заказов и формирование портфеля заказов. 2. Контроль исполнения контрактных обязательств (сроки, условия отгрузки). 3. Управление дебиторской задолженностью.
Производственная	Операционный производственный цикл	1. Планирование и диспетчеризация производственных заданий. 2. Обеспечение бесперебойности основного технологического процесса. 3. Проведение планово-предупредительных ремонтов (ППР) ключевого оборудования. 4. Контроль качества на всех этапах (входной, операционный, выходной).
Финансовая	Управление оборотным капиталом и ликвидностью	1. Обеспечение сбалансированности денежных потоков. 2. Контроль оборачиваемости запасов (сырье, НЗП, готовая продукция). 3. Согласование графиков поступления и расходования денежных средств для предотвращения кассовых разрывов.
Кадровая	Обеспечение производства ключевым персоналом	1. Подбор и адаптация специалистов дефицитных профессий и высокой квалификации (технологи, наладчики). 2. Поддержание трудовой мотивации ключевого персонала. 3. Развитие и поддержание необходимого уровня компетенций.

Источник: составлено автором

Этап 2. Выбор первичных операционных индикаторов. На основе реестра процессов осуществляется подбор первичных операционных индикаторов. Для каждого критического процесса определяются 3-4 ключевых показателя, непосредственно отражающих его эффективность, результативность и ход исполнения. Основными критериями отбора служат измеримость, оперативность получения данных, управляемость через принимаемые решения и, что наиболее важно, опережающий характер по отношению к финальным финансовым результатам. Так формируется базовый набор измерителей, который ложится в основу системы мониторинга.

Выбор конкретных индикаторов должен быть адаптивным и учитывать отраслевую специфику, в качестве примера, ниже в Табл.2 представлен набор наиболее общих показателей.

Таблица 2 – Реестр критических бизнес-процессов и пример первичных операционных индикаторов (на примере производственного предприятия) для превентивного мониторинга

Функциональная подсистема	Критический бизнес-процесс	Ключевые подпроцессы / Компоненты	Первичные операционные индикаторы (примеры)
Коммерческая	Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами	1. Обработка входящих заказов и формирование портфеля заказов. 2. Контроль исполнения контрактных обязательств. 3. Управление дебиторской задолженностью.	1. Динамика объема портфеля заказов (в неделях/месяцах обеспечения плана производства). 2. Доля заказов, отгруженных в срок (% от общего количества). 3. Уровень просроченной дебиторской задолженности (доля в общей ДЗ, %).
Производственная	Операционный производственный цикл	1. Планирование и диспетчеризация производственных заданий. 2. Обеспечение бесперебойности основного технологического процесса. 3. Проведение планово-предупредительных ремонтов (ППР). 4. Контроль качества.	1. Коэффициент выполнения сменно-суточного задания (% от плана). 2. Коэффициент загрузки производственных мощностей (факт./план, %). 3. Процент внеплановых простоев оборудования (от общего времени работы). 4. Процент производственного брака (на операциях/по конечной продукции).
Финансовая	Управление оборотным капиталом и ликвидностью	1. Обеспечение сбалансированности денежных потоков. 2. Контроль оборачиваемости запасов. 3. Согласование графиков поступления и расходования средств.	1. Количество и сумма кассовых разрывов в периоде (факт). 2. Оборачиваемость запасов готовой продукции (дни). 3. Соотношение ожидаемых поступлений и обязательных платежей на ближайший месяц (коэффициент).
Кадровая	Обеспечение производства ключевым персоналом	1. Подбор и адаптация специалистов дефицитных профессий. 2. Поддержание трудовой мотивации. 3. Развитие компетенций.	1. Текучесть кадров среди ключевых специалистов (% в месяц/квартал). 2. Индекс удовлетворенности ключевого персонала (по результатам регулярного опроса). 3. Доля вакансий по критическим должностям, открытых более установленного срока (например, >60 дней, %).

Источник: составлено автором

Этап 3. Картирование связей и выбор вторичных индикаторов. Для повышения надежности системы проводится анализ причинно-следственных связей между процессами разных подсистем [12]. Отклонение первичного индикатора в одной области (например, рост брака в производстве) с высокой вероятностью вызовет изменение показателей в смежной (рост рекламаций в коммерции). Такой подход повышает отказоустойчивость системы мониторинга: даже если порог первичного индикатора установлен с погрешностью и не сработал вовремя, кризисное явление может быть выявлено через пробитие порога взаимосвязанного вторичного индикатора. Пример картирования связей и вытекающие из них вторичные индикаторы представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Картирование причинно-следственных связей и пример вторичных операционных индикаторов

Первичный индикатор (источник отклонения)	Функциональная подсистема	Ожидаемое влияние на смежные подсистемы (логика связи)	Вторичный индикатор-маркер (в смежной подсистеме)
Рост процента производственного брака	Производственная	→ Коммерческая: Увеличение количества рекламаций и возвратов от клиентов, падение лояльности, рост затрат на гарантийное обслуживание.	Количество рекламаций по качеству за период (ед.) / Индекс потребительской лояльности.
Падение коэффициента выполнения сменно-суточного задания	Производственная	→ Коммерческая: Срыв сроков отгрузки готовой продукции, неисполнение договорных обязательств. → Финансовая: Недополучение выручки в планируемом периоде, риск штрафных санкций.	Доля заказов, отгруженных с просрочкой (%). Сумма ожидаемых штрафных санкций за срыв сроков (денеж. ед.).
Рост уровня просроченной дебиторской задолженности	Коммерческая	→ Финансовая: Снижение операционного денежного потока, возникновение кассовых разрывов для финансирования текущей деятельности.	Количество/сумма кассовых разрывов в периоде (факт). Отклонение фактического денежного потока от планового (%).
Увеличение количества кассовых разрывов	Финансовая	→ Кадровая: Задержки выплаты заработной платы, рост социальной напряженности и неудовлетворенности, повышение риска ухода ключевых сотрудников.	Индекс удовлетворенности персонала (тренд). Текучесть кадров в периоде после задержек выплат (%).
Рост текучести кадров среди ключевых специалистов	Кадровая	→ Производственная: Потеря уникальных компетенций, рост процента брака из-за ошибок нового персонала, снижение производительности, увеличение времени переналадки.	Процент брака на операциях, выполняемых новым персоналом (%). Среднее время адаптации до выхода на плановую производительность (дни).
Падение коэффициента загрузки производственных мощностей	Производственная	→ Финансовая: Рост условно-постоянных расходов на единицу продукции, снижение маржинальности. → Коммерческая: Свидетельствует о потенциальной недостаточности портфеля заказов.	Маржинальная рентабельность единицы продукции (тренд). Объем портфеля заказов в неделях обеспечения (тренд).

Источник: составлено автором

Этап 4. Установление пороговых значений. Ключевым для практического применения системы является определение границ нормы и отклонения. Для этого предлагается использовать комбинацию четырех методов, логика применения которых зависит от типа индикатора и доступности данных (таблица 4):

1. Историко-статистический анализ: базовый метод для индикаторов с репрезентативной историей. Позволяет установить объективные диапазоны на основе медианных значений и стандартных отклонений.
2. Экспертно-нормативный метод: применяется при отсутствии истории или для учета качественных изменений. Пороги устанавливаются на основе внутренних регламентов, технологических норм и коллективной экспертизы руководителей.
3. Бенчмаркинг: используется для валидации и установления амбициозных ориентиров через сравнение с отраслевыми медианами или лучшими практиками [13].
4. Целевой метод: приоритетен для индикаторов, напрямую связанных с внешними обязательствами (например, нарушение финансовых ковенант по кредитным договорам, невыполнение ключевых показателей, гарантированных собственникам или стратегическим партнерам, выход за установленные регуляторные лимиты). Порог задается внешним требованием, его нарушение означает наступление кризисного события.

Таблица 4 – Рекомендуемая логика применения методов установления пороговых значений

Тип индикатора / Контекст	Приоритетный метод(ы)	Вспомогательный метод(ы)	Обоснование выбора
Операционный индикатор с репрезентативной историей данных (напр., «процент брака», «коэффициент загрузки мощностей»).	Историко-статистический анализ	1. Бенчмаркинг (для проверки конкурентоспособности нормы). 2. Экспертно-нормативный (для учета плановых изменений).	Объективная база из собственных данных является наиболее надежным ориентиром для внутренней нормы. Бенчмаркинг корректирует «инерционность» истории.
Индикатор для нового процесса/продукта или при отсутствии истории.	Экспертно-нормативный метод	Бенчмаркинг (при наличии отраслевых данных).	Отсутствие внутренней статистики компенсируется экспертной оценкой и внешними ориентирами.
Индикатор, связанный с внешними обязательствами и сигналами кризиса (напр., «коэффициент текущей ликвидности» по ковенанту, «объем выручки» по бизнес-плану для инвестора).	Целевой метод	Экспертно-нормативный метод (для определения промежуточных порогов, сигнализирующих о приближении к критическому).	Критическое значение задается внешним договором или обязательством, а не внутренней статистикой. Его достижение – прямое условие кризиса.

Источник: составлено автором

Результатом этапа является матрица индикаторов и их критических значений, пробитие которых запускает контур превентивного антикризисного реагирования.

Этап 5. Валидация и тестирование. Сформированная система проверяется на ретроспективных данных компании для оценки ее гипотетической эффективности в прошлых кризисных ситуациях, после чего запускается в пилотной эксплуатации. По итогам тестирования в индикаторы и пороги вносятся корректировки [14-15].

Заключение

В статье предложена комплексная методика формирования системы операционных индикаторов для превентивного антикризисного управления. Методика представляет собой структурированный пятиэтапный процесс, интегрирующий процессный подход, анализ причинно-следственных связей и комбинированные методы установления пороговых значений.

Основные научно-практические результаты заключаются в следующем:

1. Обоснована необходимость привязки системы индикаторов к реестру критических бизнес-процессов ключевых функциональных подсистем, что обеспечивает ее релевантность и фокус на главных источниках риска.
2. Предложен алгоритм выбора первичных и вторичных (взаимосвязанных) индикаторов, который формирует сеть перекрестных проверок. Данный подход повышает отказоустойчивость системы мониторинга: даже если порог первичного индикатора установлен с погрешностью и не сработал вовремя, кризисное явление может быть выявлено через пробитие порога вторичного индикатора в смежной подсистеме.
3. Разработана четкая логика применения различных методов (историко-статистического, экспертно-нормативного, бенчмаркинга и целевого) для установления пороговых значений в зависимости от типа индикатора и контекста, что повышает обоснованность и объективность критериев диагностики.
4. Определен организационный механизм реализации методики, предполагающий создание проектной группы с участием ключевых руководителей, что гарантирует учет операционной специфики и повышает вероятность успешного внедрения.

Практическая значимость методики состоит в предоставлении менеджменту коммерческих организаций конкретного, воспроизводимого инструмента для построения системы раннего предупреждения. Внедрение такой системы позволяет сместить управленческие усилия с ликвидации финансовых последствий кризиса на устранение его операционных причин, что является сутью превентивного подхода. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку типовых наборов индикаторов для различных отраслей экономики и на создание программных решений для автоматизации предлагаемого мониторинга.

Источники:

1. Примаков А. М., Зубкова В. И. Диагностика кризиса на предприятии // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2016. – №4. – С. 129-135.
2. Боднер Г.Д., Хараим Д. Н. Методы прогнозирования финансового состояния предприятия на современном этапе // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2014. – №2 (27). С. 14-18.

3. Антонова И.М., Елисеева Юлия Александровна Современные подходы к оценке финансового состояния организации: модель "устойчивого роста" // Петербургский экономический журнал. – 2017. – №3. – С. 116-120.
4. Быков В. А., Туманов Д. В. Концептуальные основы управления предприятием, находящимся в кризисной ситуации, на основе финансового анализа // Вестник МФЮА. – 2018. – №2. – С. 106-124.
5. Потапова Ю.М., Кузнецова А.И. Выявление кризисных ситуаций финансово-хозяйственной деятельности предприятий и методы преодоления кризиса // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2013. – №3 (5). – С. 27-34.
6. Растопчина Ю. Л., Зайцева Н. П. Моделирование процесса диагностики критических состояний организации // Экономика. Информатика. – 2010. – №1 (72). – С. 119-128.
7. Ряховская, А. Н. Антикризисное бизнес-регулирование : монография / под ред. А.Н. Ряховской. – Москва : Магистр : ИНФРА-М. – 2025. – 304 с.
8. Куприянова Л. М. Методика антикризисного анализа и пути ее совершенствования // Мир новой экономики. – 2015. – №1. – С. 67-73.
9. Монахов В.С. Антикризисные стратегии в системе управления компанией // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2011. – №1. С. 60-70.
10. Пыткин А. Н., Кондратьева К. В. Эффективная модель организационно-экономического механизма антикризисного управления промышленным предприятием // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. – 2016. – №1 (28). – С. 138-146.
11. Трапицын А. В. Антикризисное управление в контексте теоретико-методологических основ его исследования // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2011. – №7. – С. 74-77.
12. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей от стратегии к действию / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес. – 2013. – 294 с.
13. Н. В. Климовских, Н. С. Дробязко Бенчмаркинг как способ повышения конкурентоспособности фирмы // Вестник Академии знаний. – 2025. – №1 (66). – С. 814-816.
14. Макаров В.В., Волчик О. В. Особенности цифровой трансформации менеджмента бизнес-процессов предприятия на основе цикла Деминга// Экономика и качество систем связи. – 2024. – №1 (31). – С. 4-10.
15. Кунаков Егор Петрович Применение новых подходов к циклу Деминга // Вестник МГТУ им. Г. И. Носова. – 2022. – №1. – С. 61-70.

А.А. Рожков – аспирант кафедры Менеджмента и маркетинга, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия, arozhkov86@ya.ru,

A.A. Rozhkov – post–graduate student of the faculty of Management and marketing, Vladimir state university named after Alexander and Nikolay Stoletovs (VLSU), Vladimir, Russia.

КОМПАРАТИВНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ: ОТ СОВЕТСКОЙ СИСТЕМЫ К СОВРЕМЕННОМУ ИНТЕГРИРОВАННОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ
COMPARATIVE RESEARCH OF PLANNING SYSTEMS: FROM SOVIET PLANNING SYSTEM TO MODERN INTEGRATED BUSINESS PLANNING

Аннотация. Высокая турбулентность внешней среды требует от менеджмента компаний безошибочных решений, достижение которых возможно за счет улучшения точности прогнозирования и сценарного анализа. Данные инструменты являются неотъемлемыми атрибутами Системы интегрированного планирования (СИП). При этом исторический путь российского менеджмента и логики бизнеса является прямым продолжением системы управления, функционировавшей в СССР. Таким образом, советская система планирования (ССПл) заложила фундамент для построения современного российского бизнеса, а понимание возможных вариантов его развития требует учета исторического контекста и предпосылок. Предметом исследования является функциональная преемственность и парадигмальный разрыв между ССПл и СИП. Целью исследования является выявление общих функциональных основ и принципиальных различий между СИП и ССПл, а также выделение и систематизация уроков советского опыта планирования для учета в реалиях современного российского бизнеса. Метод исследования носит преимущественно сравнительно–аналитический характер, с опорой на историко–экономический анализ и структурно–сравнительный анализ двух систем по ключевым параметрам. На основе анализа исторических этапов ССПл (от военного коммунизма до перестройки) и ключевых характеристик СИП формулируются практические рекомендации для российского бизнеса, учитывающие региональную специфику и управленческое наследие.

Abstract. The high turbulence of the external environment requires from the management of companies to make unmistakable decisions, which can be achieved by improving the accuracy of forecasting and scenario analysis. These tools are integral of the Integrated Business Planning (IBP). At the same time, the historical track of Russian management and business logic is a direct continuation of the management system that functioned in the USSR. Thus, the Soviet planning system (SPlS) laid the foundation for building a modern Russian business, and in order to understand possible development options, it is necessary to understand its historical background. The subject of the study is the functional continuity and the paradigmatic gap between SPlS and IBP. The purpose of the research is to identify the common functional foundations and fundamental differences between IBP and SPlS, as well as to highlight and systematize the lessons of the Soviet planning experience for consideration in the realities of modern Russian business. The research method is mainly comparative and analytical in nature, based on historical and economic analysis and structural and comparative analysis of the two systems according to key parameters. Based on the analysis of the historical stages of SPlS (from war communism to perestroika) and the key characteristics of IBP, practical recommendations for Russian business are formulated, taking into account regional specifics and managerial heritage.

Ключевые слова: интегрированное планирование, советская система планирования, стратегическое управление, цифровая трансформация, российский бизнес.

Keywords: Integrated business planning, Soviet planning system, strategic management, digital transformation, Russian business.

Введение

В условиях роста технологической неопределённости, геополитической турбулентности и запроса бизнеса на цифровую трансформацию, планирование рассматривается как инструмент устойчивого развития и создания конкурентных преимуществ. Однако дискуссии о возможностях планирования часто сводятся к противопоставлению «рыночный спрос vs план», оставляя за рамками эволюцию самого понятия «планирования» и его развития в нашей стране.

Несмотря на фундаментальные различия в природе и экономической философии, современное интегрированное планирование и советская система централизованного планирования объединяют ключевые функциональные черты: стремление к системности, долгосрочному целеполаганию и координации ресурсов. Таким образом, несмотря на ряд значительных различий между двумя системами существует с одной стороны преемственность на уровне функций, с другой – разрыв на уровне механизмов и парадигмы управления. Понимание этих

особенностей важно для управленцев, занимающихся планированием и прогнозированием в российских компаниях для учета региональной специфики и выработке эффективных методов ведения бизнеса.

Актуальность темы определяется трендом на укрупнение российского бизнеса и нарастающим значительным влиянием государственных корпораций в условиях технологических вызовов и геополитической нестабильности.

Тема обладает научной новизной, т.к. исследований, проводящих сравнение между советской системой планирования автором не выявлено. Одновременно с этим интерес и практическая потребность отечественного бизнеса в СИП продолжает расти, по данным портала cnews.ru только за 2025 год рост внедрений составил 15% против результатов 2024 года. Если в 2020-2023 гг. большинство компаний не задумывались о возможностях СИП, то в 2024-2025 уже сложно найти организацию, не знакомую с этим подходом [1].

Часть российских исследователей проводя разбор современных систем планирования включали в свои работы позиции по отношению к советскому опыту. Это можно увидеть в работах Бабкиной Н.М. [2], Верникова В.А. [3], Глазьева С.Ю. [4], Диденко Д.В. [5], Кузнецова С.С. и Камолова С.Г. [6].

Бабкина Н.М. в своей работе описывает реформу 1965 г., где вводились показатели прибыли и рентабельности, но сохранялась централизованная система отчётности и контроля [2].

Исследования С. Ю. Глазьева и В. А. Верникова содержат вывод о том, что современное планирование и ССПл, несмотря на принципиальные различия в институциональной основе, демонстрируют значительную функциональную схожесть [3, 4].

Диденко Д.В. видит в советском опыте эмпирический материал для новой теории планирования и поддерживает изучение институтов СССР для модернизации РФ [5].

Кузнецов С.С. и Камолов С.Г. указывают, что пятилетние планы в советской системе были комплексным инструментом государственного управления, основанным на научных концепциях и жёсткой координации [6].

Результаты обсуждения

В рамках данного исследования под СИП понимается комплексный подход к управлению организацией, в рамках которого процессы стратегического и тактического планирования объедены общей логикой, последовательностью и выверенными данными, в рамках которых все подразделения компании выполняют прогнозирование и планирование своих зон ответственности для достижения эффективности и поставленных целей на заданном горизонте с предоставлением различных сценариев ведущих к результатам. Основной целью СИП является согласованность целей, ресурсов для их достижения, координация действий каждого участника и получения таким образом плановой эффективности

Под ССПл понимается последовательность исторических этапов, которые отображали изменения в экономике, идеологии и внешней политике и требовали соответствующей этим изменениям поддержки методологии планирования хозяйства в период 1917-1991 года (таблица 1).

Таблица 1 – Основные исторические этапы развития системы планирования в СССР в период 1918-1991

Этап и его период	Основная экономическая цель этапа	Характеристика планирования в рамках этапа
Военный коммунизм (1918-1921)	Обеспечение ресурсами Красной армии в условиях Гражданской войны.	Централизованное распределение ресурсов.
Новая экономическая политика (НЭП, 1921-1928/29)	Восстановление разрушенной экономики после Гражданской войны	Преобладание рыночных механизмов над директивным планированием
Командно–административная система (1929-1953)	Быстрая индустриализация и коллективизация сельского хозяйства	Жёсткая централизация управления экономикой через Госплан. Введение пятилетних планов
Постсталинский период (1953-1965)	Частичная либерализация и повышение эффективности	Попытки децентрализации управления и планирования
Период «застоя» и попытки реформ (1965-1985)	Повышение эффективности плановой экономики	Реформа Косыгина (1965): введение показателей «реализованной продукции», прибыли, хозрасчёта. Усиление роли предприятий, но без рыночных механизмов
Перестройка и кризис плановой системы (1985-1991)	Радикальная модернизация экономики	Расшатывание плановой дисциплины без создания рыночных институтов

На первый взгляд СИП и ССПл не имеют ничего общего, однако эффективность, которую демонстрировал и тот и другой инструмент в рамках решаемых задач своего времени требует более подробного анализа и оценки сходств и различий.

Целеполагание и системность: обе системы стремятся к целостному, системному подходу к управлению экономикой и предприятием через чёткое определение целей и механизмов их достижения, а также определение участников и системы их взаимодействия.

Стратегическое планирование выступает «интегративным элементом в системе управления развитием», необходимым для «увязывания всех элементов системы управления экономикой в единое целое» [4]. Эта логика напрямую перекликается с советской практикой пятилетнего планирования, где «пятилетний план рассматривался как инструмент стратегического планирования и государственного управления», основанный на «научных концепциях управленческой науки» и жёсткой координации всех звеньев народного хозяйства [6].

СИП и ССПл исходят из представления об экономике как о сложной, взаимосвязанной системе, требующей целостного подхода к управлению, будь то директивные задания Госплана или стратегические планы и бюджеты в ССПл, либо тактически реализуемые процессы S&OP и S&OE внутри СИП.

В рамках ССПл велась государственная директивная координация планирования, но также предполагалось взаимодействие всех звеньев (Госплан → министерства → предприятия), таким же образом и СИП в рамках ключевого процесса S&OP требует взаимодействия продаж, маркетинга, цепей поставок в рамках единого цикла планирования.

Советская система рассматривалась как способ преодоления «ловушек отсталости», что является аналогом современных задач по развитию и цифровизации бизнес–процессов в компании.

Учёт ресурсов и эффективности: в СССР ресурсы были центральным объектом планирования: балансы материально-технического снабжения, межотраслевые балансы, нормативы использования производственных мощностей. В рамках СИП один из ключевых этапов – это оценка прогноза спроса через ограничения цепей поставок, что делает ресурсы и их эффективное использование фундаментом построения любых планов. Нужно отметить, что в СССР ресурсы учитывались в натуральных и стоимостных показателях, а в современной экономике рассматриваются уже как стратегические активы (материальные и нематериальные).

Тем не менее, в рамках обеих систем роль ресурсов как ядра планирования остаётся неизменной.

Общая логика двух систем может быть сформулирована так: эффективность достигается не за счёт рынка самого по себе, а за счёт целенаправленного распределения и комбинирования ресурсов.

При этом в рамках обеих систем планирование служит инструментом мобилизации ресурсов на достижение стратегических целей, а не просто реакцией на рыночные сигналы.

Дисциплина и последовательность в принятии решений: отличительным атрибутом ССПл была дисциплина и иерархия принятия решений. В рамках СИП действует цикличность в сборе информации и принятии решений. В таких процессах как S&OP и S&OE предполагается жесткое выполнение колеса цикла работы с данными, своевременное предоставление данных, оформленных в согласованном виде, а также выполнение графика встреч, для принятия решений, в рамках которых каждое из подразделений направляет уполномоченных сотрудников.

При этом очевидно и значительно число различий между двумя системами (таблица 2).

Таблица 2 – Различия между СИП и ССПл

Аспект	Советская система	Интегрированное планирование
Тип координации	Директивная, административная	Индикативная, контрактная, сетевая
Механизмы	Плановые задания, Госплан, жёсткие нормативы	Цифровые платформы, big data, ИИ, гибридные формы кооперации
Субъекты	Государственные предприятия	Многообразие: частные фирмы, сети, платформы, госкорпорации
Фокус	Производство, выполнение плана	Ценность, клиент, инновации, устойчивость
Гибкость	Низкая («планирование от достигнутого»)	Высокая (адаптивное управление)

В рамках координационных моделей необходимо отметить тот факт, что данный аспект предполагает объединяющую составляющую систем – наличие координационного органа: координация в рамках ССПл осуществляется государством, в рамках СИП появляется назначенный руководством уполномоченный внутри компании. Но если советская модель соответствует полюсу «иерархия» в триаде Уильямсона «рынок – гибрид – иерархия», то СИП перемещается в зону «гибридов» и «сетей», где координация осуществляется через доверие, репутацию и совместное создание ценности, а не через приказ. В рамках СИП доминируют «отношенческие контракты» и «взаимозависимость» вместо субординации [7].

Механизмы планирования двух систем отличаются в том числе за счет возможностей, которые были доступны для времени их работы. Безусловно СИП имеет большие возможности цифровизации процессов и решений за счет инструментов искусственного интеллекта, big data, цифровых двойников и платформ. При этом цифровизация требует динамичного, итеративного планирования, тогда как советская система была статичной и долгосрочной.

Субъектами в рамках ССПл и СИП являются предприятия, однако в случае ССПл предприятия полностью находятся в государственном управлении и имеют четкий план, выполнение которого не связано с реальной потребностью рынка. В рамках СИП все планирование строится от прогноза спроса и призвано избежать невостребованного перепроизводства. Более того, в рамках СИП перевыполнение плана может быть таким же негативным фактором, как и его недовыполнение, т.к. появляются сверхзапасы. Также нужно отметить, что в рамках СИП даже государственные структуры и корпорации занимаются разработкой гибридных моделей планирования для национальных и корпоративных стратегий в условиях цифровой трансформации.

ССПл сфокусирована на выполнение натуральных показателей, достижения целевых уровней и перевыполнение плана, либо сокращение сроков достижения плановых показателей. В рамках СИП фокус может устанавливаться как на натуральные и денежные цели, так и на конкурентные преимущества, связанные с созданием дополнительной ценности для клиентов, повышения уровня клиентского сервиса, либо гибридные цели: закрепление на достигнутых показателях без потери клиентских ориентиров.

Однако основным различием двух систем следует признать гибкость и адаптивность:

ССПл – централизованная, закрытая, иерархическая система с фиксированными целями; СИП – децентрализованная, открытая, адаптивная система, основанная на взаимодействии автономных агентов в условиях неопределённости.

Современное стратегическое планирование – это «системный и проактивный взгляд в будущее», ориентированный на «интерпретацию явных и скрытых внешних трансформаций» Это принципиально отличается от советской практики «планирования от достигнутого»: предприятия просто наращивали выпуск, не реагируя на изменения спроса или технологий [3, 4].

В СССР все предприятия были государственными, инициатива подавлялась. Сегодня же эффективное планирование на макроуровне возможно только при вовлечении частного сектора, а внутри него через индивидуальную проактивность, таким образом речь идет о создании многосторонних контрактных соглашений.

СИП предполагает адаптивное управление, сценарное планирование и управление изменениями, что делает ее совместимой с условиями высокой неопределённости.

Современное планирование должно быть гибким, сетевым, цифровым и ориентированным на ресурсы и компетенции, а не на выполнение жёстких заданий.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что между ССПл и СИП существует глубокая функциональная преемственность, выраженная в стремлении к системности, долгосрочному видению, координации ресурсов и роли государства как стратегического архитектора. Однако на уровне механизмов, институтов и философии управления наблюдается парадигмальный разрыв: переход от директивы к контракту, от иерархии – к сети, от пассивного исполнителя – к проактивному участнику с компетенциями.

Поэтому учитывая опыт ССПл в отечественном планировании говорить о «возврате к жесткому плану» некорректно. Речь идёт о новой парадигме планирования, которая заставляет учить уроки прошлого, но строится на возможностях XXI века связанных с цифровизацией, сетевой кооперацией и адаптивным управлением.

В этом контексте современное планирование может заимствовать системность и мобилизационный потенциал советского опыта, но должно избегать его институциональной жёсткости. Современное интегрированное планирование принципиально отличается от советской модели:

– не заменяет рынок, а встраивается в него через контракты, платформы и сети;

– основано на знаниях, данных и адаптации, а не на административных директивах;

– уважает автономию участников и стремится к синергии совместного взаимодействия, тогда как советская система подавляла инициативу.

Тем не менее, некоторые функции, такие как долгосрочное видение, приоритизация инвестиций, контроль исполнения – остаются общими. Именно в этом заключается преемственность на уровне функций, при понимании разрыва на уровне механизмов и философии управления.

ССПл показала свою историческую эффективность в период индустриализации, Великой Отечественной войны и преодоления ее последствий. Однако отсутствие механизма «отбраковки устаревающих производств» и невозможность технологического обновления из–за затратного ценообразования раскрывают ее основной недостаток.

Советский опыт ценен как исторический урок и институциональный эксперимент, но не может быть напрямую транслируем в современные условия.

Таким образом, будущее планирования состоит не в возврате к СССР, а в синтезе: стратегическая дисциплина советского типа вместе с гибкостью и технологии цифровой эпохи свойственные СИП позволят компаниям быть успешными в современных российских реалиях.

Источники:

1. IBP: можно ли выстроить единый контур управления бизнесом на российских решениях // https://cnews.ru/ [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/reviews/sistemy_integrirovannogo_biznes-planirovaniya/articles/rossijskie_kompanii_vybirayut_ibp_dlya.
2. Бабкина Н. М. Создание системы планирования и стимулирования предприятий в СССР: опыт экономической реформы 1965 г. // Власть. – 2017. – № 5. – С. 187–192.
3. Верников В. А. Современные подходы стратегического планирования развития производственных структур в современных условиях // Экономика высокотехнологичных производств. – 2023. – Т. 4, № 3. – С. 181–196.
4. Глазьев С. Ю. Стратегическое планирование как интегративный элемент в системе управления развитием // Экономическое возрождение России. – 2021. – № 3 (69). – С. 14–19.
5. Диденко Д. В. Опыт государственного стратегического планирования в СССР в теоретических и эмпирических исследованиях // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2019. – Т. 12. № 5. – С. 211–228.
6. Кузнецов С. С., Камолов С. Г. Пятилетний план развития СССР как инструмент государственного управления // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2018. – № 3 (23). – С. 51–59.
7. Орехова С. В., Заруцкая В. С. Интеграция бизнеса: эволюция подходов и новая методология // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16. № 3. – С. 554–574.

О.А. Рущицкая – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, olgaru-arbitr@mail.ru,

O.A. Rushchitskaya – doctor of economic sciences, associate professor, head of the department of management and economic theory, Ural state agrarian university, Yekaterinburg, Russia;

Е.С. Куликова – д.э.н., профессор кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, e.s.kulikova@inbox.ru,

E.S. Kulikova – doctor of economic sciences, professor of the department of management and economic theory, Ural state agrarian university, Ekaterinburg, Russia;

А.Н. Бударина – к.фил.н., старший преподаватель, кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, budarina@urgau.ru,

A.N. Budarina – candidate of philological sciences, senior lecturer, department of management and economic theory, Ural state agrarian university, Yekaterinburg, Russia;

Т.И. Кружкова – к.ист.н., доцент кафедры менеджмента и экономической теории, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, rustale@yandex.ru,

T.I. Kruzhkova – candidate of historical sciences, associate professor of the department of management and economic theory, Ural state agrarian university, Yekaterinburg, Russia.

ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ КАК ИНФРАСТРУКТУРА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА: СОПОСТАВЛЕНИЕ РОССИИ И КИТАЯ
VIRTUAL REALITY AS A TRAINING INFRASTRUCTURE FOR THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX: A COMPARISON OF RUSSIA AND CHINA

Аннотация. Виртуальная реальность рассматривается в исследовании не как отдельная технология, а как элемент инфраструктуры подготовки кадров для агропромышленного комплекса, который изменяет способы профориентации, обучения и повышения квалификации. В условиях структурного дефицита рабочей силы и одновременной цифровизации сельского хозяйства возникает потребность в инструментах, позволяющих воспроизводить сложные производственные процессы без риска для реальных объектов и без роста издержек. Виртуальная реальность обеспечивает иммерсивное моделирование аграрных сценариев, что делает её важным компонентом новой архитектуры подготовки кадров. Целью исследования является сопоставление форм институционализации виртуальной реальности в подготовке кадров агропромышленного комплекса России и Китая на основе открытых данных 2024-2025 годов, а также выявление различий в масштабах, целевых группах и механизмах финансирования. В работе используется сравнительный анализ кейсов, официальных планов подготовки фермеров, бюджетных документов и описаний образовательных программ, в которых виртуальная реальность закреплена как инструмент профориентации или профессионального обучения. Эмпирическая база включает публичные данные о проектах «Город профессий агропромышленного комплекса “Я в Агро”» в России, где виртуальная реальность применяется для виртуальных экскурсий по современным фермам и демонстрации технологий, а также китайские материалы о системах «умной аграрной виртуальной симуляции», региональных планах подготовки высококвалифицированных фермеров и создании виртуальных тренажёрных баз на основе реальных региональных аграрных данных. Результаты показывают, что в России виртуальная реальность в агропромышленном комплексе в 2025 году институционально закреплена прежде всего в профориентационном контуре и частично в проектном обучении школьников и студентов, тогда как в Китае она интегрируется в нормативно регламентированные программы подготовки фермеров, инфраструктуру виртуальных тренажёрных баз и систему повышения квалификации преподавателей. Предложенный аналитический подход позволяет интерпретировать виртуальную реальность как инфраструктурный слой цифровой трансформации агропромышленного комплекса, а также сформулировать рекомендации по переходу от демонстрационного к системному использованию виртуальной реальности в подготовке кадров в России.

Abstract. This paper considers virtual reality not as an isolated technology, but as an infrastructural element of workforce development in the agro-industrial complex that reshapes mechanisms of career guidance, training, and upskilling. In the context of structural labour shortages and simultaneous digitalisation of agriculture, there is a growing need for instruments that can reproduce complex production processes without risks for real assets and without increasing training costs. Virtual reality enables immersive modelling of agricultural scenarios and therefore becomes an important component of the emerging architecture of human capital formation. The purpose of the study is to compare the forms of institutionalisation of virtual reality in workforce development for the agro-industrial complex in Russia and China based on open data for 2024-2025, and to identify differences in scale, target groups, and financing mechanisms. The research employs comparative analysis of cases, official farmer training plans, budget documents and descriptions of educational programmes where virtual reality is formally recognised as a tool for career guidance or professional training. The empirical base includes publicly available data on the Russian projects “City of Agro-Industrial Professions ‘I am in Agro’”, where virtual reality is used to organise virtual farm tours and demonstrate advanced technologies, as well as Chinese materials on “smart agriculture virtual simulation systems”, regional plans for training high-quality farmers and the construction of virtual training bases grounded in real regional agricultural data. The findings indicate that, in 2025, virtual reality in the Russian agro-industrial complex is mainly institutionalised in the domain of career guidance and partially in project-based learning for school and university students, whereas in China it is integrated into legally regulated farmer training programmes, the infrastructure of virtual training bases and the national system of teacher upskilling. The proposed analytical framework interprets virtual reality as an infrastructural layer of digital transformation in the agro-industrial complex and supports policy recommendations on the transition from primarily demonstrational to systemic use of virtual reality in workforce development in Russia.

Ключевые слова: виртуальная реальность, подготовка кадров, агропромышленный комплекс, цифровая инфраструктура, профессиональное образование, Китай, Россия.

Keywords: virtual reality, workforce development, agro-industrial complex, digital infrastructure, vocational education, China, Russia.

Введение

Цифровая трансформация агропромышленного комплекса выступает ключевым направлением социально-экономической политики и напрямую связана с задачей повышения производительности труда и устойчивости сельских территорий. В рамках специальности 5.2.3 «Экономика и управление» акцент смещается от описания отдельных технологий к анализу инфраструктур, обеспечивающих воспроизводство человеческого капитала и адаптацию кадров к новым технологическим укладам. Виртуальная реальность, наряду с дополненной реальностью и цифровыми двойниками, формирует новый контур организации обучения и профессиональной подготовки, позволяя моделировать высокорисковые и капиталоёмкие операции без ущерба для материальных ресурсов и с управляемыми временными затратами.

Для агропромышленного комплекса проблема подготовки и переподготовки кадров носит системный характер. На фоне старения сельского населения, миграции молодёжи в города и необходимости освоения технологий точного земледелия, управления сложной техникой и цифровыми платформами возникает разрыв между

требованиями к компетенциям и существующей инфраструктурой обучения. Традиционные формы практики предполагают доступ к производственным полям, животноводческим комплексам, энергетическим и логистическим объектам, что сопряжено с высокой стоимостью, сезонностью и рисками. Виртуальная реальность потенциально снижает эти ограничения, создавая возможность многократного проигрывания производственных сценариев с фиксацией ошибок и адаптивной обратной связью.

Российский контекст характеризуется активизацией профориентационных инициатив, нацеленных на популяризацию аграрных профессий среди школьников и студентов. В 2024-2025 годах формат «Город профессий агропромышленного комплекса “Я в Агро”» реализуется на различных площадках: на базе аграрных университетов, в крупных городах, в составе фестивалей и инвестиционных форумов. Виртуальная реальность в этих проектах применяется преимущественно как демонстрационный инструмент: посетителям предлагаются виртуальные экскурсии по современным фермам, тепличным комплексам и перерабатывающим предприятиям, которые дополняют игровые и интерактивные активности.

Китайский опыт демонстрирует иной вектор использования виртуальной реальности. На уровне национальных и региональных документов подготовки «высококвалифицированных фермеров» закрепляется возможность виртуального обучения, прямо поощряется применение виртуальной реальности и дополненной реальности в виртуальном обучении, а также финансируется создание «умных аграрных виртуальных симуляционных баз» и лабораторий. Виртуальная реальность встраивается в контур реализации планов по повышению квалификации фермеров и преподавателей, а также в систему цифровизации профессионального образования.

Актуальность исследования определяется несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Во-первых, нарастающая сложность аграрных технологий требует инструментов ускоренного освоения компетенций, включая работу с сенсорами, беспилотной техникой, платформами управления ресурсами. Во-вторых, обе страны рассматривают агропромышленный комплекс как стратегический сектор и параллельно выстраивают цифровую инфраструктуру, однако траектории интеграции виртуальной реальности в подготовку кадров различаются. В-третьих, существующие публикации о цифровизации сельского хозяйства концентрируются на платформах, финансовых инструментах и аналитике, в то время как виртуальная реальность как инфраструктурный элемент подготовки кадров остаётся слабо концептуализированной.

Научная проблема формулируется как недостаточная разработанность сравнительной рамки, позволяющей анализировать виртуальную реальность не только на уровне технологий и отдельных кейсов, но и как институционально закреплённый ресурс человеческого капитала агропромышленного комплекса. Отсутствует систематическое сопоставление России и Китая по ряду параметров: целевые группы виртуального обучения, масштабы охвата, механизмы бюджетной поддержки, типы образовательных задач. В результате политика и управленческие решения часто основываются на разрозненных примерах, а не на структурированном понимании виртуальной реальности как части инфраструктуры подготовки кадров.

Научная новизна исследования заключается в концептуализации виртуальной реальности как инфраструктурного слоя подготовки кадров агропромышленного комплекса и в построении сравнительной модели России и Китая по четырём измерениям: институциональное закрепление, образовательные функции, масштабы охвата и финансово-организационные механизмы. В отличие от работ, рассматривающих цифровизацию преимущественно через призму производственных процессов и платформенных решений, в данном исследовании акцентируется человеческий капитал и структура образовательных траекторий. Это позволяет выявить различия между демонстрационными и тренажёрными режимами использования виртуальной реальности, а также определить направления перехода от событийного к системному формату в российской практике.

Экономические параметры развития агропромышленного комплекса в условиях санкционного давления формируют исходный контекст для оценки любых инноваций, включая виртуальную реальность. Борзунов И.В. и Калицкая В.В. показывают, что в России усиливается нагрузка на внутренние источники роста, возрастает роль технологической модернизации и оптимизации цепочек поставок, при этом сохраняется структурный дефицит кадров в ряде подотраслей [1]. На макроуровне китайское направление внешнеэкономической стратегии, по оценке В. Вана, рассматривается через призму углубления российско-китайского сотрудничества, где сельское хозяйство и продовольственная безопасность выступают одним из ключевых полей кооперации [2]. В рамках дискуссии о модернизации сельского хозяйства Китая Ч. Ван вводит категорию «новой производительности», предполагающей сопряжение цифровых технологий, платформенных решений и новых форм организации труда, что напрямую затрагивает инфраструктуру подготовки кадров [3]. Я. Ван акцентирует, что научно-образовательное сотрудничество России и Китая приобретает стратегическое значение, поскольку обмен технологиями и образовательными практиками становится инструментом укрепления конкурентоспособности обеих экономик [4]. Обзор международной российско-китайской конференции по человеческому капиталу в сельском развитии, выполненный В.М. Гречухиной, подчёркивает, что демографические вызовы и дефицит квалифицированных специалистов в сельской местности требуют новых форм обучения и сопровождения профессиональных траекторий [5].

Жминько Н.С., Пармаксыз Э.А. и Демченко Е.А. анализируют возможность адаптации зарубежных моделей инновационных хабов на сельских территориях России, показывая, что успешные хабы сочетают инфраструктуру, кооперацию и образовательные функции [6]. В такой логике виртуальная реальность может рассматриваться как инфраструктурный модуль, интегрируемый в подобные хабы. Кулов А.Р., Харебава А.Р. и Гусева А.А. исследуют особенности формирования института трансфера технологий в сельском хозяйстве Китая и фиксируют, что система трансфера опирается на сеть образовательных и демонстрационных площадок, в том числе цифровых,

что создает благоприятные условия для внедрения виртуальной реальности в обучение фермеров [7]. Ли Д.С., Тин С. и Гунаван Д. описывают «большой переход» китайского аграрного сектора от традиционных ограниченных схем к «умному» динамичному производству, где данные, автоматизация и цифровые платформы изменяют координацию поставок и управление риском [8]. На этом фоне кадровая политика в международном отделе Центрального комитета Коммунистической партии Китая, по оценке Н.В. Литвак и Н.Б. Помозовой, ориентируется на формирование кадрового резерва, способного работать в условиях многополярности и высокой технологической конкуренции [9]. Такой подход усиливает внимание к многоуровневым моделям подготовки, где иммерсивные технологии рассматриваются как инструмент ускоренного формирования компетенций.

Ма Вэньцзюнь рассматривает цифровизацию сельского хозяйства Китая как системный процесс, включающий интеллектуальные системы управления, платформы для малых производителей и цифровое сопровождение агротехнологий [10]. В работах Назарова Д.М., Кондратенко И.С., Сулимина В.В. и Шведова В.В. на материале Румынии подчёркивается, что цифровизация сельского хозяйства требует адаптации к национальным институциональным условиям, а успех зависит от сочетания инфраструктуры, регулирования и кадровой подготовки [11]. Пипия Л.К. и Дорогокупец В.С. в исследовании о подготовке кадров для меняющейся экономики Китая показывают, что профессиональное образование радикально перестраивается в направлении модульных программ, совмещения теории и практики и использования цифровых форматов обучения [12]. Рущицкая О.А., Куликова Е.С. и Кружкова Т.И. подчёркивают роль маркетинговых исследований в оптимизации цепочек поставок сельскохозяйственной продукции, обращая внимание на необходимость понимания поведения участников рынка и новых цифровых каналов сбыта [13]. В работе Сарсадских А.В. и Эйряна Н.А. представлен обзор цифровых технологий для внедрения в агропромышленный комплекс России, где рассматриваются сенсорные сети, системы точного земледелия, платформенные решения, однако вопросы виртуальной реальности в подготовке кадров пока остаются периферийными [14]. Семёнова Н.К. анализирует китайский опыт цифровизации агропромышленного комплекса и возможность его имплементации в модернизацию российского сельского хозяйства, выделяя институциональные условия, обеспечивающие устойчивость цифровых решений [15].

Сулимин В.В. и Шведов В.В. акцентируют, что применение проектного подхода в управлении сельским хозяйством повышает согласованность действий участников и облегчает внедрение инноваций, включая образовательные [16]. Наконец, Яо Я., Ю. Линь и Л. Вэй анализируют развитие научно-методического обеспечения трансграничной электронной торговли сельскохозяйственной продукцией между Китаем и Россией, подчёркивая значимость совместных образовательных программ и цифровых платформ обучения [17]. В совокупности рассмотренные работы формируют рамку, в которой виртуальная реальность может быть осмыслена как часть более широкой инфраструктуры цифровизации и трансформации подготовки кадров агропромышленного комплекса.

Цель исследования состоит в том, чтобы на основе сопоставления открытых статистических и нормативных данных 2024-2025 годов определить, каким образом виртуальная реальность институционализирована как инфраструктура подготовки кадров агропромышленного комплекса в России и Китае, и какие различия наблюдаются по параметрам целевых групп, образовательных функций, масштабов охвата и механизмов финансирования.

Результаты и обсуждения

На агрегированном уровне сопоставление России и Китая показывает, что виртуальная реальность в обоих случаях встроена в более широкий контур цифровизации сельского хозяйства и профессионального образования, однако различаются уровни формализации и доминирующие сценарии использования. В России преобладают профориентационные и демонстрационные форматы, ориентированные на школьников и студентов, тогда как в Китае ключевой акцент сделан на подготовке и переподготовке фермеров, а также на создании устойчивых виртуальных тренажёрных баз и систем обучения преподавателей. Для уяснения этих различий целесообразно перейти к сопоставлению категорий применения виртуальной реальности и форм их институционального закрепления.

Таблица 1 агрегирует информацию о типах инструментов виртуальной реальности в агропромышленном комплексе России и Китая в 2025 году на основе анализируемых кейсов и документов. В качестве основных измерений выбраны четыре категории: профориентация и демонстрация современной аграрной инфраструктуры; обучение и тренажёры для учащихся и персонала; повышение квалификации фермеров и агроконсультирование; институциональное закрепление виртуальной реальности в нормативных и программных документах. Для каждой категории сопоставляется доминирующая форма реализации в России и Китае, а также фиксируются элементы, позволяющие оценить виртуальную реальность именно как инфраструктуру, а не как разовый эксперимент. Российские кейсы отражают развитие сети площадок «Город профессий агропромышленного комплекса “Я в Агро”», где виртуальная реальность используется для виртуальных экскурсий по фермам, тепличным комплексам и перерабатывающим предприятиям, а также проектные инициативы по созданию виртуальных тренажёров для отдельных культур (например, виноградарство). В этих случаях виртуальная реальность встроена в событийные форматы и опирается на инфраструктуру аграрных вузов и партнёрских организаций. Китайские кейсы демонстрируют более тесную связь виртуальной реальности с системами «умной аграрной виртуальной симуляции», региональными планами подготовки высококвалифицированных фермеров и программами строительства виртуальных тренажёрных баз. В нормативных документах прямо поощряется применение виртуальной реальности и дополнённой реальности в виртуальном обучении, что свидетельствует о переходе от единичных пилотов к институционализированным формам. Таблица 1 обобщает эти различия и создаёт основу для количественной оценки степени институционализации виртуальной реальности как инфраструктуры подготовки кадров.

Таблица 1 – Типы применения виртуальной реальности в подготовке кадров агропромышленного комплекса: Россия и Китай, 2025 год

Категория применения	Россия	Китай
Профориентация и демонстрация современных ферм	Виртуальные экскурсии в формате проектов «Город профессий агропромышленного комплекса “Я в Агро”», ориентированные на школьников и семьи	Интерактивные демонстрации «умной аграрной виртуальной симуляции» в контуре цифрового образования и просвещения
Обучение и тренажёры для учащихся и персонала	Проектные VR-симуляторы для отдельных технологических операций (например, выращивание винограда) в рамках образовательных интенсивов	Виртуальные тренировочные базы, моделирующие полный цикл «посев–уход–уборка» на основе реальных региональных данных
Повышение квалификации фермеров и консультирование	Единичные упоминания виртуальной реальности как инструмента знакомства с технологиями, без массовых программ для фермеров	Прямое включение виртуального обучения и поддержки виртуальной реальности и дополнённой реальности в планы подготовки фермеров
Институциональное закрепление VR/AR в агрообучении	Формат федеральных профориентационных проектов и инициатив вузов, без специализированных нормативов по виртуальному обучению	Региональные планы, бюджетные документы и программы строительства виртуальных симуляционных баз с закреплённым финансированием

Интерпретация данных таблицы 1 показывает, что в России виртуальная реальность в агропромышленном комплексе выполняет главным образом функцию расширения профориентационного пространства. В проектах типа «Город профессий агропромышленного комплекса “Я в Агро”» виртуальные экскурсии по современным фермам и тепличным комплексам используются для формирования позитивного образа отрасли у детей и подростков, а также для демонстрации масштаба и технологичности современных предприятий. На уровне образовательных интенсивов создаются отдельные виртуальные тренажёры, как в случае разработки симулятора для виноградарства, однако такие решения пока не переходят в режим тиражируемых программ и не закрепляются в нормативных документах как обязательный или рекомендуемый элемент профессиональной подготовки. В Китае, напротив, доминирует логика включения виртуальной реальности в системные контуры подготовки кадров. В системах «умной аграрной виртуальной симуляции» моделируется полный цикл агропроизводства на основе реальных данных конкретной провинции, что создаёт возможность не только демонстрации, но и отработки технологических операций, связанных с посевом, уходом и уборкой урожая для ключевых культур. Региональные планы подготовки высококвалифицированных фермеров прямо допускают и поощряют использование виртуальной реальности и дополнённой реальности в виртуальном обучении, тем самым переводя иммерсивные технологии в категорию признанных образовательных инструментов, а не исключительно инновационных экспериментов.

Институциональное закрепление виртуальной реальности проявляется в наличии бюджетных строк на создание виртуальных симуляционных баз и в формулировке требований к образовательным организациям по использованию виртуального обучения в сочетании с практикой. В российском контексте аналогичный уровень формализации пока отсутствует: виртуальная реальность встроена в инфраструктуру аграрных вузов и профориентационных проектов, но нормативная фиксация виртуального обучения фермеров и системных виртуальных тренажёрных баз только начинает обсуждаться на экспертном уровне. С точки зрения экономики образования это означает, что в Китае виртуальная реальность уже вошла в состав «жёсткой» инфраструктуры подготовки кадров агропромышленного комплекса, тогда как в России она остаётся преимущественно элементом «мягкой» инфраструктуры, поддерживающей имидж отрасли и стимулирующей интерес молодёжи, но не задающей стандарты профессиональных компетенций.

Для оценки масштабов и структуры охвата виртуальной реальностью различных целевых групп целесообразно перейти к количественным характеристикам. Таблица 2 представляет сопоставление ключевых показателей по России и Китаю на 2025 год, построенное на основе фактических числовых данных публичных источников и модельных иллюстративных оценок.

Таблица 2 – Количественные характеристики охвата виртуальной реальностью в подготовке кадров агропромышленного комплекса: Россия и Китай, 2025 год

Показатель	Россия	Китай
Число посетителей профориентационных площадок с VR-экскурсиями за год	Около 25-30 тыс. школьников и семей в совокупности по крупным мероприятиям	Не менее 20 тыс. участников демонстрационных мероприятий и выставок с элементами виртуальной симуляции
География аудитории профориентационных VR-активностей	30+ регионов России, включая федеральные и региональные площадки	Основные аграрные провинции (например, Хубэй, Хэйлунцзян и др.), участие вузов и колледжей
Участники образовательных интенсивов с VR-симуляторами	Сотни школьников и студентов в рамках отдельных программ и смен	Тысячи студентов и преподавателей, охваченных программами виртуальной симуляции и тренингов по умной аграрной виртуальной реальности
Число слушателей программ подготовки фермеров, где допускается виртуальное обучение	Единичные пилотные курсы, без формализованной статистики	Десятки тысяч фермеров по региональным планам подготовки с возможностью виртуального обучения и поддержкой виртуальной реальности и дополнённой реальности
Объём финансирования проектов создания виртуальных аграрных тренажёрных баз	Локальные проекты вузов и партнёров, без публичной детализации сумм	Отдельные бюджетные проекты со стоимостью порядка нескольких миллионов юаней за виртуальную базу (например, около 3 млн юаней для одной базы)

В таблице фиксируются четыре типа индикаторов: объём и география профориентационных активностей на базе виртуальной реальности; охват образовательных программ и интенсивов с элементами виртуальной симуляции; параметры программ подготовки фермеров, в которых виртуальное обучение допускается или поощряется; бюджетные оценки проектов создания виртуальных тренажёрных баз. По российским данным отражены показатели посещаемости крупных профориентационных площадок, где виртуальная реальность выступает одной из центральных активностей, а также масштабы проектных образовательных программ, в рамках которых создаются или тестируются виртуальные тренажёры. По китайским данным учитываются численность участников программы подготовки фермеров с возможностью виртуального обучения в отдельных регионах, а также

объём финансирования проектов создания виртуальных симуляционных баз, указанный в бюджетных документах. Часть агрегированных показателей (например, совокупный охват школьников виртуальными активностями или доля слушателей фермерских программ, имеющих доступ к виртуальному обучению) носит модельный характер и служит для иллюстрации относительных различий между странами.

Данные таблицы 2 позволяют провести сравнительную оценку масштабов применения виртуальной реальности в подготовке кадров агропромышленного комплекса. В российском случае совокупный охват профориентационных площадок, включающих виртуальные экскурсии, по оценке на 2025 год составляет порядка 25-30 тысяч школьников и членов их семей, при этом отдельные мероприятия привлекают тысячи посетителей в течение одной недели. География подобных активностей постепенно расширяется и включает несколько десятков регионов, что свидетельствует о формировании квази-национальной сети профориентационных событий. Однако среди этих индикаторов отсутствует статистика по формализованным программам подготовки фермеров с использованием виртуальной реальности; соответствующие инициативы ограничиваются пилотными курсами и качественными описаниями. В Китае сопоставимые по масштабу показатели наблюдаются уже на уровне демонстрационных мероприятий и выставок, связанных с виртуальной симуляцией умного сельского хозяйства. При этом ключевым отличием является численность слушателей программ подготовки фермеров, в рамках которых виртуальное обучение прямо допускается и поощряется. Региональные планы предусматривают обучение десятков тысяч фермеров с использованием смешанных форматов, где виртуальная реальность и дополнённая реальность рассматриваются как один из допустимых инструментов, а виртуальные симуляционные базы служат инфраструктурой для моделирования производственных ситуаций. Это принципиально отличает китайский профиль от российского, где фермерская составляющая виртуального обучения на момент анализа не имеет сопоставимых масштабов.

Финансовое измерение подтверждает различия в институциональном статусе виртуальной реальности. В России проекты по созданию виртуальных тренажёров и лабораторий реализуются на уровне вузов и партнёрских организаций, однако информация о бюджетных объёмах часто отсутствует в публичных источниках или носит фрагментарный характер. В Китае напротив присутствуют бюджетные строки, в которых стоимость создания виртуальных тренажёрных баз для умного сельского хозяйства оценивается в несколько миллионов юаней для одного проекта, что отражает признание виртуальной реальности как капиталоёмкого, но стратегически важного актива системы профессионального образования. В совокупности эти различия подтверждают тезис о том, что в российской практике виртуальная реальность пока выполняет роль преимущественно демонстрационного ресурса, тогда как в Китае она интегрируется в финансово обеспеченную инфраструктуру массовой подготовки и переподготовки фермеров и преподавателей.

Заключение

Проведённое исследование позволило интерпретировать виртуальную реальность как инфраструктурный элемент подготовки кадров агропромышленного комплекса и сопоставить траектории её институционализации в России и Китае на рубеже 2024-2025 годов. Анализ показал, что в российской практике виртуальная реальность на текущем этапе сконцентрирована в профориентационном контуре и проектных инициативах аграрных вузов. Основной результат здесь заключается в расширении воронки привлечения молодёжи в агропромышленный комплекс, формировании позитивного образа отрасли и демонстрации технологического развития с использованием иммерсивных форматов. Вместе с тем виртуальная реальность пока не стала системным компонентом программ подготовки фермеров и повышения квалификации действующих работников, а институциональное и финансовое закрепление соответствующих форм обучения остаётся ограниченным.

Китайский опыт демонстрирует переход к более высокому уровню институционализации виртуальной реальности. Виртуальные симуляционные системы умного сельского хозяйства, виртуальные тренажёрные базы и программы подготовки высококвалифицированных фермеров опираются на реальную аграрную статистику регионов и включены в нормативно регламентированные планы с обозначенными объёмами финансирования. В результате виртуальная реальность функционирует не только как инструмент визуализации, но и как воспроизводимый тренажёрный контур, поддерживающий массовое освоение сложных технологий. С точки зрения экономики и управления агропромышленным комплексом это означает, что виртуальная реальность становится частью «жёсткой» образовательной инфраструктуры, сопоставимой по значимости с материальными учебно-производственными базами.

Практическая значимость работы заключается в формулировании для России набора ориентиров перехода от демонстрационного к системному использованию виртуальной реальности: включение виртуального обучения и тренажёрных форматов в региональные программы подготовки фермеров, создание бюджетно закреплённых виртуальных симуляционных баз, а также развитие программ повышения квалификации преподавателей с опорой на виртуальную реальность. Перспективой дальнейших исследований является разработка индекса институционализации виртуальной реальности в подготовке кадров агропромышленного комплекса и его апробация на расширенном круге стран.

Источники:

1. Борзунов, И.В. Экономика агропромышленного комплекса России в условиях санкций / И. В. Борзунов, В. В. Калицкая // Агропродовольственная экономика. – 2025. – № 2. – С. 61-69.
2. Ван, В. Экономическое будущее Китая и российско-китайское сотрудничество / В. Ван // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2023. – Т. 241, № 3. – С. 104-109. – DOI 10.38197/2072-2060-2023-241-3-104-109. – EDN NZZKPM.
3. Ван, Ч. Актуальные проблемы и пути развития для новой производительности, способствующей модернизации сельского хозяйства

и сельских районов Китая / Ч. Ван // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 2. – С. 250-254. – EDN YRKHQS
4. Ван, Я. Российско-китайское сотрудничество в сфере инноваций в научно-образовательной среде / Я. Ван // Вопросы политологии. – 2022. – Т. 12, № 5(81). – С. 1637-1644. – DOI 10.35775/PSI.2022.81.5.027. – EDN WWTXAV.
5. Гречухина, В. М. «Человеческий капитал в сельском развитии»: обзор международной российско-китайской научно-практической конференции / В. М. Гречухина // Крестьяноведение. – 2024. – Т. 9, № 1. – С. 163-167. – DOI 10.22394/2500-1809-2024-9-1-163-167. – EDN ZUVCHX.
6. Жминько, Н. С. Возможность адаптации в российских экономических условиях зарубежных моделей инновационных хабов на сельских территориях / Н. С. Жминько, Э. А. Пармаксыз, Е. А. Демченко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 10(163). – С. 147-157. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.08.016. – EDN CAIDIW.
7. Кулов, А. Р. Особенности формирования института трансфера технологий в сельском хозяйстве Китая / А. Р. Кулов, А. Р. Харебава, А. А. Гусева // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 11(117). – С. 36-42. – DOI 10.33938/2411-36. – EDN DQRVFT.
8. Ли, Д. С. Большой переход в китайском аграрном секторе - от традиционных ограниченных схем к умному динамичному производству / Д. С. Ли, С. Тин, Д. Гунаван // Форсайт. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 6-15. – DOI 10.17323/2500-2597.2024.2.6.20. – EDN BQZQAG.
9. Литвак, Н. В. Внешнеполитические приоритеты в кадровой политике международного отдела ЦК Компартии Китая / Н. В. Литвак, Н. Б. Помозова // Мировая экономика и международные отношения. – 2021. – Т. 65, № 6. – С. 51-58. – DOI 10.20542/0131-2227-2021-65-6-51-58. – EDN LRCCPX.
10. Ма Вэньцзюнь. Современный подход к цифровизации сельского хозяйства Китая / Ма Вэньцзюнь // Управление рисками в АПК. – 2023. – № 3(49). – С. 70-77. – DOI 10.53988/24136573-2023-03-08. – EDN OWOAIZ.
11. Назаров Д.М. Цифровизация сельского хозяйства на примере Румынии / Д. М. Назаров, И. С. Кондратенко, В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Международный сельскохозяйственный журнал. 2022. № 6(390). С. 622-624. DOI 10.55186/25876740_2022_65_6_622
12. Пипия, Л. К. Китай: подготовка кадров для меняющейся экономики / Л. К. Пипия, В. С. Дорогокупец // Наука за рубежом. – 2021. – № 99. – С. 1-64. – DOI 10.37437/2222517X-2021-99-4-1-64. – EDN SNTWXC.
13. Рущицкая О.А. Роль маркетинговых исследований в оптимизации цепочек поставок сельскохозяйственной продукции / О. А. Рущицкая, Е. С. Куликова, Т. И. Кружкова [и др.] // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 3. – С. 724-736. – DOI 10.55186/
14. Сарсадских, А.В. Обзор цифровых технологий для внедрения в агропромышленный комплекс России / А. В. Сарсадских, Н. А. Эйрян // Агропродовольственная экономика. – 2025. – № 2. – С. 7-16.
15. Семенова, Н. К. Цифровизация агропромышленного комплекса: китайский опыт и возможности его имплементации в модернизации российского сельского хозяйства / Н. К. Семенова // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества. – 2025. – № 4(15). – С. 446-454. – EDN RMSGHK.
16. Сулимин, В. В. Применение проектного подхода для оптимизации управления в сельском хозяйстве / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 6-1. – С. 100-105. – DOI 10.17513/vaael.2865. – EDN NCFLIZ.
17. Яо, Я. Развитие научно-методического обеспечения и обучения трансграничной электронной торговли сельскохозяйственной продукцией между Китаем и Россией / Я. Яо, Ю. Линь, Л. Вэй // Управление образованием: теория и практика. – 2025. – № 8-1. – С. 91-100. – DOI 10.25726/d3209-5026-4312-i. – EDN BTWQOZ.

Е.А. Салманова – соискатель ученой степени кандидата экономических наук кафедры Общего и стратегического менеджмента, направление 5.2.6 «Менеджмент, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия,

E.A. Salmanova – applicant of academic degree of candidate of economic sciences, department of General and Strategic Management, direction 5.2.6 «Management», Rostov state university of economics (RINH), Rostov-Don, Russia.

ФРЕЙМОВАЯ СТРУКТУРА ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА МЕНЕДЖЕРОВ, УЧАСТВУЮЩИХ В СОЗДАНИИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ
FRAME STRUCTURE OF CONCEPTUAL APPARATUS OF MANAGERS TAKING PART IN BUSINESS STRATEGY PRODUCING

Аннотация. Выявление «узких» мест в процессе создания бизнес-стратегии с целью их последующего устранения является актуальной исследовательской задачей, в качестве одного из путей решения которой могут быть использован сравнительный анализ «эталонных» и реальных представлений менеджеров об эффективных подходах к формированию бизнес-стратегии. На основе выявленных в процессе исследования различий между «эталонным» и практическим подходами к разработке бизнес-стратегии был сделан вывод о негативной роли определенных искажений понятийного аппарата менеджеров-практиков в использовании ими мало эффективных методов создания стратегий. Результатом проведенного исследования явилось формирование эталонного фрейма понятийного аппарата разработчиков бизнес-стратегии с указанием взаимосвязей между узлами фрейма для использования в процессе освоения методов формирования бизнес-стратегии.

Abstract. Identification and elimination of weak points in process of business strategy development appears as an actual research problem; one of the ways to the problem solving is using comparative analysis of reference and real managers' visions about effective approaches to business strategy forming. Based on identified in the research differences between reference and real approaches to business strategy development a conclusion about negative role of distortions of managers-practitioners' conceptual apparatus in using ineffective approaches stated. Based on data of the research a reference frame of conceptual apparatus of business strategy producers developed. The results including descriptions of connections between frame nodes could be used for mastering methods of effective business strategy development.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, функциональные стратегии, понятийный аппарат, структура эталонного фрейма, взаимосвязи между узлами фрейма.

Keywords: business strategy, functional strategies, conceptual apparatus, reference frame structure, connections between frame nodes.

Введение

Формирование в компании эффективного стратегического процесса, обеспечивающего успешную разработку создающей на целевом рынке конкурентные преимущества бизнес-стратегии, является одной из актуальных задач топ-менеджмента. Изучению этой проблемы посвящены работы многих исследователей [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]. Ряд специалистов отмечают значительное влияние на эффективность разработки бизнес-стратегий наличия когнитивных искажений в представлениях участников этого процесса о специфике функционирования современных рынков [9, 10, 11].

Настоящее исследование выполнено с целью разработки структуры «эталонных» представлений менеджеров о подходах к формированию бизнес-стратегии, практическая реализация которых является основой

организации более эффективного процесса создания стратегий работы на целевых рынках.

Методы исследования

В качестве основных методов исследования были использованы проведенные в конце 3-го – начале 4-го квартала 2025 г. три экспертных интервью: экспертное интервью-1, экспертное интервью-2, экспертное интервью-3, к участию в каждом из которых была приглашена одна и та же сформированная на основе личных контактов автора группа из 12 экспертов, имеющих опыт разработки стратегий различного уровня (продолжительностью от 7 до 15 лет), и анкетный опрос, в котором приняли участие 45 респондентов из 45 (по одному от каждой компании) крупных компаний Ростовской области, занимающихся производством продуктов питания, зернотрейдингом, строительством, металлообработкой, оптовой торговлей, производством растительных масел и жиров, машиностроением и ориентированных на расширение своего бизнеса и увеличение, соответственно, объемов выручки и прибыли. Участвующие в опросе респонденты имели опыт управления бизнесом длительностью от 8 до 12 лет на позициях директоров по маркетингу, логистике, а также менеджеров среднего звена.

Основной целью экспертного интервью-1 явилось описание экспертами компонентов «эталонного» подхода к разработке бизнес-стратегии; перед экспертами также была поставлена задача определения важности выделяемых ими аспектов.

Проведение анкетного опроса имело в определенной степени «параллельную» задачу – описание реализуемого на практике (респондентами) подхода к разработке бизнес-стратегии. Затем экспертов познакомили с результатами анкетного опроса и поставили перед ними задачу (в рамках проведения экспертного интервью-2) выявления влияния особенностей практической реализации процесса разработки бизнес-стратегии (респондентами) на эффективность полученного результата.

Третья серия экспертных интервью (экспертное интервью-3) была нацелена на формирование «эталонной» структуры представлений менеджеров о принципах и методиках разработки бизнес-стратегии (понятийного аппарата) [12] – в виде «эталонного» фрейма [13, 14], характеризующего представления высококвалифицированных управленцев о подходах к процессу организации разработки бизнес-стратегий. Данный фрейм включил в себя (помимо выделенных экспертами «узлов» с описанием функции/роли каждого из них) сформулированные ими описания специфики взаимосвязей между его элементами («узлами»).

Результаты проведенных экспертных интервью и анкетного опроса обрабатывались с использованием семантического и сравнительного анализов, при работе со специализированными литературными источниками применялся контент-анализ, для представления результатов – графические методы отображения информации.

Результаты исследования

Проведен сравнительный анализ «эталонного» подхода к разработке бизнес-стратегии (описанного экспертами в рамках проведения экспертных интервью-1) и применяемого на практике менеджментом изученных компаний подхода (сформулированного респондентами в процессе анкетного опроса) с учетом идентифицированных в рамках экспертных интервью-2 мнений экспертов о влиянии выявленных различий (в этих двух подходах к разработке бизнес-стратегии) на потенциальную эффективность стратегического процесса. Полученные результаты представлены в виде схемы (рисунок 1). Обозначенные экспертами этапы «эталонного» подхода к разработке бизнес-стратегии представлены на рисунке в порядке убывания оцененной экспертами степени важности этих этапов.

Выявленные экспертами существенные различия между двумя подходами («эталонным» и практическим) состоят в следующем:

1. При проведении экспертного интервью-1 эксперты указали на высокий уровень важности при разработке бизнес-стратегии анализа потребностей представителей целевого рынка (этап 1), недостаточно глубокое изучение которых (как показал анкетный опрос) может значительно осложнить менеджменту компании выбор функциональных стратегий – компонентов бизнес-стратегии, что может привести к их некорректному выбору.
2. Эксперты также выделили еще один важный аспект анализа – изучение особенностей информационных каналов (этап 2), по которым потребители предпочитают получать информацию о продуктах, имеющих сходство с товарами, планируемыми компанией к продаже на данном целевом рынке. Выделенное респондентами применение на выбираемом ими целевом рынке ранее используемых (при продвижении других продуктов, в том числе, ориентированных на иные рынки) информационных каналов может повлечь за собой «распыление» ресурсов, инвестируемых компанией в каналы, имеющие низкий уровень значимости для принятия целевой аудиторией решений о покупке планируемых к реализации продуктов, что может снизить результативность разрабатываемой бизнес-стратегии.
3. Выделенная экспертами важность изучения сформированных для реализации подобных продуктов производственно-сбытовых цепочек, поставляющих товары на целевой рынок (этап 3), обусловлена возможностью выбора оптимальных каналов поставки продукции на рынок, а также необходимостью создания (в пределах выбранной цепочки) конкурентного преимущества. Недостаточное внимание, уделяемое принявшими участие в анкетном опросе респондентами анализу ожидаемых целевым рынком характеристик производственно-сбытовой цепочки, может существенным образом сократить объемы сбыта планируемого к реализации продукта вследствие использования не вполне ожидаемых целевым рынком каналов поставки товара.
4. Экспертами также была выделена важность ключевых факторов достижения успеха (этап 4), отражающих предпочтения потребителей и компаний-партнеров производителя по товарно-сбытовой цепи в отношении характеристик планируемого к реализации продукта и особенностей функционирования системы сбыта.

В то же время, описанный респондентами фрагментарный подход к идентификации ключевых факторов успеха может, вследствие неясности точек приложения, ориентированных на участников товарно-сбытовых цепочек функциональных стратегий, увести менеджмент в сторону от формирования конкурентного преимущества.

5. Соответственно, отсутствие должного внимания разрабатывающих бизнес-стратегию менеджеров к идентификации ключевых факторов успеха влечет за собой существенные сложности при выборе наиболее эффективных функциональных стратегий (этап 5), комплекс которых должен стать основой формирования конкурентного преимущества, что, в конечном итоге, способствует формированию недостаточно эффективной на целевом рынке бизнес-стратегии.

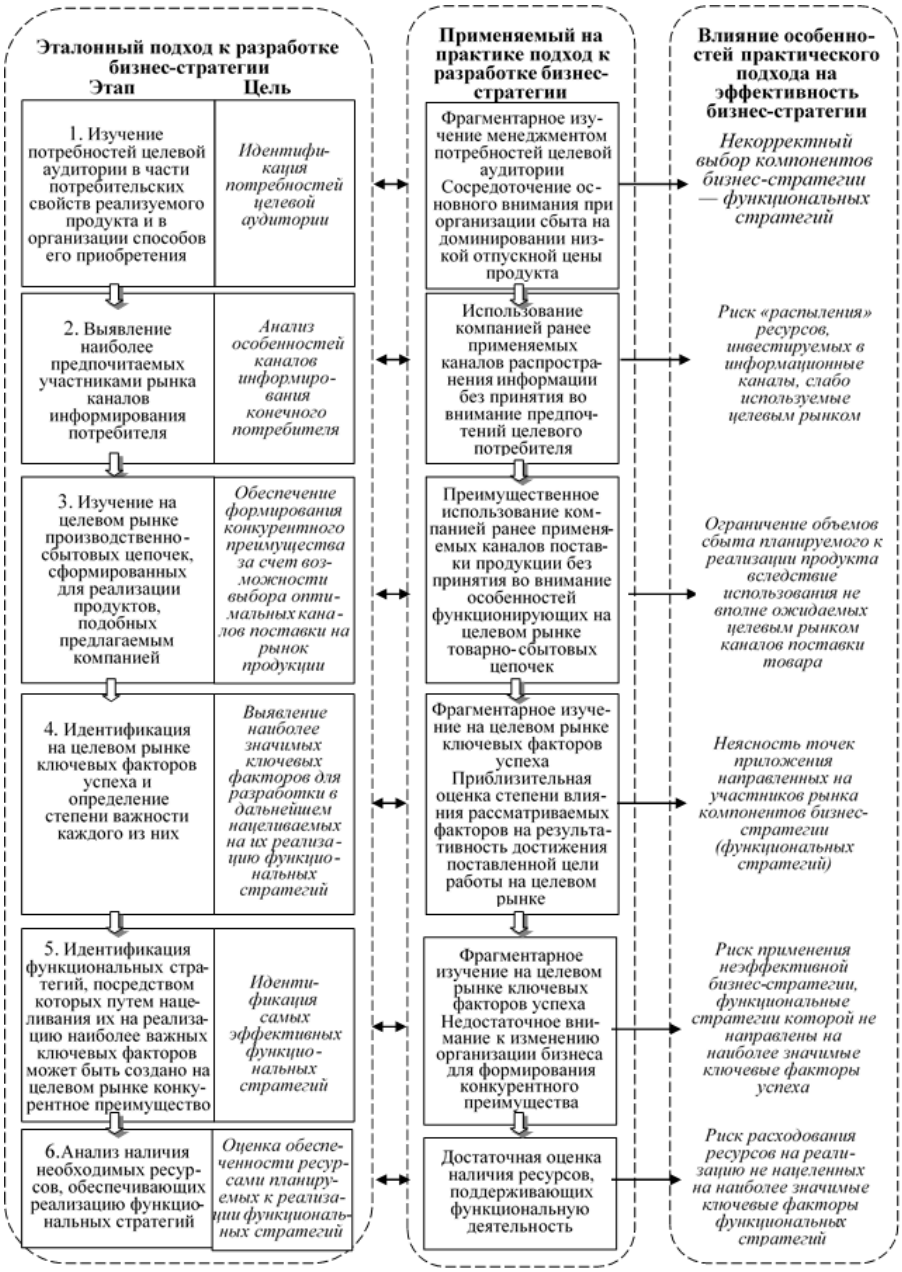


Рисунок 1 – Результаты сравнительного анализа эталонного и практического подходов к разработке бизнес-стратегии *(Источник: разработано автором)*

6. Эксперты также выделили в качестве важного фактора разработки бизнес-стратегии обеспеченность ресурсами планируемых к реализации функциональных стратегий (этап 6). Результаты анкетного опроса продемонстрировали достаточно профессиональный подход, реализуемый принявшими участие в анкетном опросе респондентами при распределении ресурсов. В то же время эксперты отметили, что даже в компаниях, уделяющих необходимое внимание вопросу обеспеченности функциональных стратегий ресурсами, может возникнуть риск расходования ресурсов на реализацию функциональных стратегий, которые не нацелены на значимые ключевые факторы успеха, что уменьшит возможность построения значимого конкурентного преимущества компании на целевом рынке.

Таким образом, суммирование результатов экспертных интервью-1 и 2 и анкетного опроса позволило определить применяемый респондентами подход к разработке бизнес-стратегии, как тщательное распределение ресурсов между функциональными стратегиями, нацеленными на в недостаточной степени изученный рынок. Одной из значимых причин использования менеджерами мало эффективных подходов к организации работы на рынке может быть, как отмечено отечественным автором [12], наличие определенных искажений их понятийного аппарата, являющегося основой принятия многих важных решений.

Вероятно, для повышения эффективности процесса разработки бизнес-стратегий принявшим участие в анкетном опросе респондентам – участникам этого процесса, целесообразно предварительно провести комплекс мероприятий, включающих в себя:

- разработку методики создания бизнес-стратегии и принятие ее для использования в компании;
- распределение этапов процесса разработки бизнес-стратегии между подразделениями компании;
- проведение необходимого корпоративного обучения, которое может оказаться более эффективным при корректировке понятийного аппарата вовлеченных в разработку бизнес-стратегии менеджеров [12].

В схеме на рисунке 2 представлен разработанный по результатам экспертных интервью-3 «эталонный» фрейм. «Эталонная» структура фрейма отражает специфику используемого менеджментом понятийного аппарата, владение которым (по мнению автора) может способствовать повышению эффективности процесса разработки бизнес-стратегии.

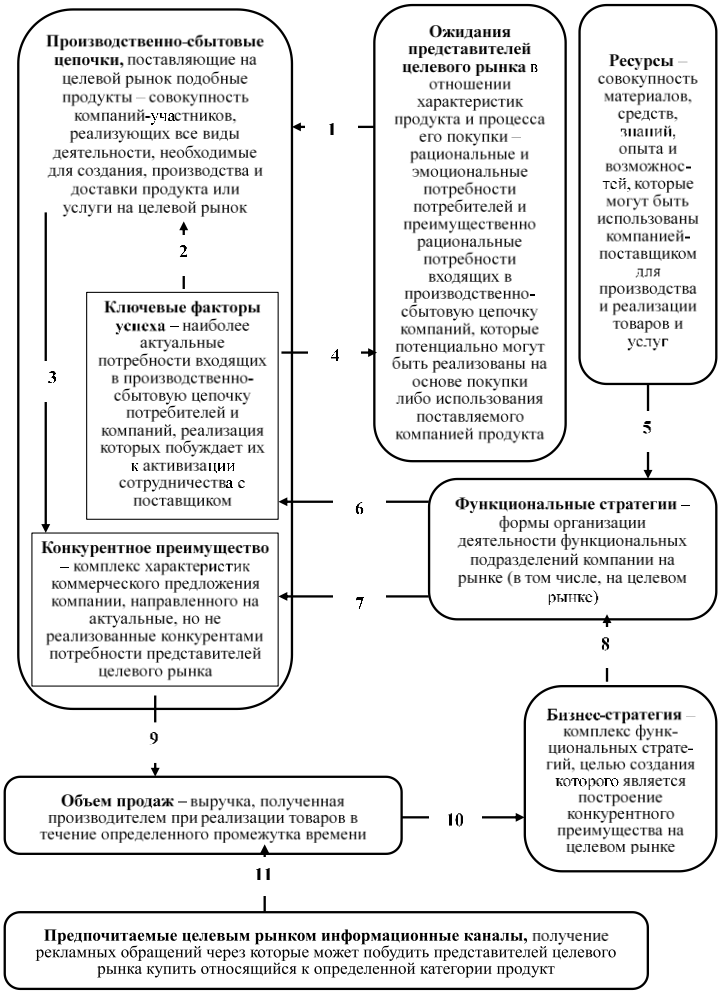


Рисунок 1 – «Эталонный» фрейм понятийного аппарата менеджеров для использования при разработке бизнес-стратегии *(Источник: разработано автором)*

В «узлах» фрейма представлены его основные компоненты с описанием смыслового содержания их функционального назначения. Идентифицированные экспертами взаимосвязи между элементами фрейма представлены на схеме в виде стрелок с цифровым обозначением, расшифровка этих взаимосвязей приведена в таблице 1.

Обсуждение результатов

Полученные результаты изучения подходов практического менеджмента к разработке бизнес-стратегии и сопоставления его с описанным экспертами подходом позволяют говорить о наличии существенных возможностей повышения эффективности процесса создания бизнес-стратегий, разрабатываемых менеджерами-практиками. Имеющее место игнорирование важности таких характеристик целевого рынка, как специфика потребностей его

представителей, предпочитаемых ими информационных каналов и особенностей путей доставки товаров, закономерно влечет за собой недооценку важности тщательной идентификации ключевых факторов успеха и выбор не вполне обоснованных функциональных стратегий. В данной ситуации в определенной степени минимизируется значимость демонстрируемого менеджерами профессионального подхода к управлению ресурсами, так как ресурсы распределяются между изначально малоэффективными функциональными стратегиями.

Таблица 1 – Расшифровка цифровых обозначений связей между элементами эталонного фрейма

Номер взаимосвязи	Специфика взаимосвязи
1	Сформированные компанией производственно-сбытовые цепочки обеспечивают реализацию ожиданий участников рынка
2	Чаще всего ключевые факторы достижения успеха на данном целевом рынке реализуются в рамках, функционирующих на данном целевом рынке производственно-сбытовых цепочек
3	Формирование производственно-сбытовых цепочек, обеспечивающих реализацию ожиданий участников рынка, способствует созданию конкурентного преимущества
4	Реализация ключевых факторов успеха обеспечивает удовлетворение ожиданий, входящих в производственно-сбытовую цепочку компаний, а также потребителей в отношении свойств, продаваемых на рынке продуктов и характеристик процесса покупки
5	Включаемые в состав бизнес-стратегии функциональные стратегии должны быть обеспечены наличием доступных ресурсов
6	Менеджмент формирует конкурентное преимущество на целевом рынке за счет нацеливания обеспеченных ресурсами функциональных стратегий на ключевые факторы успеха
7	Конкурентное преимущество на целевом рынке формируется на основе нацеливания обеспеченных ресурсами функциональные стратегии на ключевые факторы успеха
8	Бизнес-стратегия представляет собой комплекс функциональных стратегий
9	Формирование конкурентного преимущества на целевом рынке может стать основой реализации амбициозных коммерческих целей
10	Достаточно часто целью реализации разрабатываемой бизнес-стратегии является достижение запланированной величины объема продаж
11	Выбор оптимальных информационных каналов для информирования потребителей о реализуемых продуктах способствует увеличению объемов продаж

Источник: составлено автором

Отметим, что в литературе представлено значительное количество примеров ошибок менеджмента при разработке бизнес-стратегий. В одном из исследований [15] описаны существенные ошибки менеджмента известных международных компаний. Часть из них связана с недооценкой скорости цифровизации общества и бизнеса (сокращение прибыли компаний Thomas Cook и Sears), а также специфики функционирования операционных систем для смартфонов (утрата доминирующей позиции компании Nokia на рынке современных мобильных устройств). Другие ошибочные решения менеджмента крупных компаний были связаны с недостаточно глубоко проработанными аспектами спроса в местах размещения новых гипермаркетов (компания Walmart в Бразилии и компания Dunkin' Donats в Индии). Современные исследователи [16] выделяют такие частое встречающиеся ошибки стратегического уровня, как попытки использования идей (новых продуктов), ранее примененных конкурентами, и нечеткое позиционирование продукта. Особого внимания заслуживает стремление ориентации маркетинговых программ на «весь рынок» (разделенный в реальности на многочисленные сегменты) [17]; весьма вероятно, что попытки реализации подобных стратегий имеют общие источники с выявленными в данном исследовании искажениями. Автор еще одного исследования указывает на целесообразность применения бенчмаркинга, как инструмента стандартизации используемых компанией эталонных стратегий повышения конкурентоспособности [18]. Отметим, что использование бенчмаркинга ориентировано на корректировку готовых версий стратегий, разрабатываемых менеджерами. Полученные в нашем исследовании результаты указывают на возможность нацеливания усилий менеджмента на несколько иные и, видимо, более глубинные механизмы создания стратегий: корректировка понятийного аппарата участвующих в стратегическом процессе менеджеров может позволить изначально разрабатывать стратегии, формируемые на основе учета наиболее значимых факторов, и тем самым повысить эффективность процесса разработки стратегий.

Отечественными специалистами были выявлены значимые разрывы в структуре понятийного аппарата предпринимателей, являющегося основой выбора целевых рынков и разработки бизнес-стратегии [17]; в то же время, в структуре описанного этими специалистами фрейма, в отличие от предложенного автором, отсутствуют такие важные выявленные в нашем исследовании элементы, как «Ожидания представителей целевого рынка в отношении характеристик продукта и процесса его покупки», «Производственно-сбытовые цепочки, поставляющие на целевой рынок подобные продукты», и «Предпочитаемые целевым рынком информационные каналы», что оказывает значительное влияние, как на компонентный состав фрейма, так и на специфику взаимосвязей между его элементами.

Авторы другого исследования [19] уделили основное внимание анализу совместимости и ресурсоемкости функциональных стратегий, входящих в состав бизнес-стратегии. Результаты еще одного исследования [20] указывают на целесообразность корректировки понятийного аппарата менеджеров при трансформации подходов к управлению рядом аспектов деятельности компаний-производителей на рынке. Отличие предлагаемого автором подхода от разработок этих и других исследователей состоит в его более комплексном характере, при этом детализация структуры понятийного аппарата участников процесса разработки бизнес-стратегии производится на основе эталонного фрейма, демонстрирующего специфику взаимосвязи между его значимыми компонентами, что открывает менеджменту компаний возможности корректировки используемого в компании подхода.

Заключение

Результаты проведенного исследования указывают на наличие значительных недостатков в подходах менеджеров-практиков к разработке бизнес-стратегий, которые могут быть объяснены, в том числе, наличием

существенных искажений в структуре их понятийного аппарата. Эти искажения могут оказывать существенное негативное влияние на потенциальную эффективность процесса разработки стратегий.

Представленный в данной статье эталонный фрейм может быть использован при корректировке понятийного аппарата вовлеченных в процесс разработки бизнес-стратегии менеджеров, проведение которой может существенным образом повысить эффективность последующего корпоративного обучения и, в дальнейшем, качества самого процесса разработки стратегий.

Полученные результаты раскрывают возможные причины низкой эффективности, как разрабатываемых менеджерами-практиками бизнес-стратегий, так и ряда аспектов коммерческой деятельности современных компаний в целом. Использованный в данном исследовании подход может быть применен при выявлении у менеджеров-практиков возможных искажений понятийного аппарата, являющегося основой других аспектов управленческой деятельности.

Дальнейшие исследования в этом направлении могут быть нацелены на анализ причин и механизмов формирования искажений понятийного аппарата специалистов различного профиля. В качестве отдельной темы возможных исследований можно выделить особенности трансформации понятийного аппарата, а также структуру знаний и навыков персонала коммерческих компаний в процессе внедрения в практику новых подходов к организации работы.

Источники:

1. 17 моделей построения стратегии / Маркетолог. 2007. №5. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_models.shtml (дата обращения 21.07.2025).
2. Афонасенко Д.С. Искусственный интеллект в разработке бизнес-стратегий: как предсказать поведение рынка // Вестник факультета Социальных технологий и экономики данных: Сборник научно-теоретических статей XXVI Международного Балтийского коммуникационного форума, Санкт-Петербург, 0607 декабря 2024 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича, 2024. С. 518-522. EDN TFFKZQ.
3. Юданов А. Выбор стратегии решающий фактор конкурентоспособности // Высшее образование в России. 2006. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-strategii-reshayuschiy-faktor-konkurentosposobnosti (дата обращения: 19.06.2025).
4. Barney J., Wright M., Ketchen D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 // From the special issue editors. Journal of Management 27 (2001) 625–641. URL: https://jaybarney.org/wp-content/uploads/2022/06/13-The-resource-based-view-of-the-firm-Ten-years-after-1991.pdf (date of acceptance: 15.07.2025).
5. Luján Salazar, Armando Luis. The Resource-Based View and the Concept of Value The Role of Emergence in Value Creation Mercados y Negocios // no. 35, 2017 Universidad de Guadalajara, México Available in: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864085002 (date of acceptance: 30.06.2025).
6. Cardeal N., António N. Valuable, Rare, Inimitable Resources and Organization (VRIO) Resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What Leads to Competitive Advantage? // South African Journal of Business Management. September 2012. 6(37):10159-10170. DOI:10.5897/AJBM12.295 URL: https://www.researchgate.net/publication/236221830_Valuable_rare_inimitable_resources_and_organization_VRIO_resources_or_valuable_rare_inimitable_resources_VRI_capabilities_What_leads_to_competitive_advantage, https://asana.com/ru/resources/strategic-planning-models (date of acceptance: 24.07.2025).
7. Chettiar Palaniappan Ramanathan. Competency Management - A Practitioner's Guide // July 2003. Publisher: Specialist Management Resources Sdn Bhd. ISBN: 983-41398-0-2. URL: https://www.researchgate.net/publication/381828421_Competency_Management_-_A_Practitioner's_Guide (date of acceptance: 05.08.2025).
8. Warier Sudhir. Competency Management. The Conceptual Framework // April 2014.Edition: 1. Publisher: Createspace. ISBN: 978-1499236972. URL: https://www.researchgate.net/publication/264934868_Competency_Management_-_The_Conceptual_Framework (date of acceptance: 10.08.2025).
9. Nerkar, A.D. Business Analytics (BA): Core of Business Intelligence (BI) / A.D. Nerkar // International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS). – 2-16. – Vol.2. – Issue.12. Dec. URL: https://media.neliti.com/media/publications/239736-business-analytics-ba-core-of-bu2siness-i-3e76db25.pdf (date of acceptance: 10.08.2025).
10. Даутова, О.Р. Влияние квалификации бизнес-аналитика на успешность проекта внедрения / О.Р. Даутова // Перспективы развития информационных технологий. – 2011. №3-2. – С. 78-82. Библиогр.: с. 81-82 (4 назв.). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kvalifikatsii-biznes-analitika-na-uspeshnost-proekta-vnedreniya (дата обращения: 12.01.2026).
11. Логинов, Н.И. Современные тенденции в зарубежных исследованиях когнитивных искажений в процессах принятия решений / Н.И. Логинов, А.С. Александрова // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2020. Т. 17. №3. С. 444–453.
12. Никитин, М.А. Развитие методики бизнес-анализа деятельности коммерческих организаций в контексте реализации бизнес-целей: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.3. // [Место защиты: ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»; Диссовет Д 212.209.XX (24.2.373.01)]. Ростов-на-Дону, 2025. 26 с: ил.
13. Гофман, И. Анализ фреймов: эссе об организации повседневного опыта // Пер. с англ.; под ред. Г.С. Батыгина и Л.А. Козловой; вступ. ст. Г.С. Батыгина. М.: Институт социологии РАН. – 2003.
14. Minsky Marvin. 1975 A framework for representing knowledge // In P. Winston (Ed.), The Psychology of Computer Vision, 211–277. McGraw-Hill. [Jelektronnyj resurs]. URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1752500867&tld=ru&lang=en&name=Minsky%201974%20Framework%20for%20knowledge.pdf&text=Minsky%2C%20Marvin.%201975%20A%20framework%20for%20representing%20knowledge%26keyno%3D0%26nosw%3D1 (date of acceptance: 12.07.2025).
15. Firend Al. R. (2019) Strategic Mistakes: Examples on How global companies go wrong. CreateSpace. [Jelektronnyj resurs]. URL: https://www.researchgate.net/publication/336412540_Strategic_Mistakes_Examples_on_how_global_companies_go_wrong. ISBN-10: 1696163811. ISBN-13: 978-1696163811/ (date of acceptance: 22.07.2025).
16. Баркова Н.Ю., Трубецких Ю.А. Выбор конкурентной стратегии компании: основные ошибки и их последствия // Вестник университета. 2018. № 6. С. 39-42. DOI 10.26425/1816-4277-2018-6-39-42. EDN XUEEAH.
17. Димитриади Н.А., Куринова Я.И. Фреймовый анализ подходов предпринимателей к формированию конкурентоспособности руководимых ими структур // Финансовые исследования. 2021. № 2(71). С. 113-122. EDN VEVRTF.
18. Кузнецова Ю.О. Сущность бенчмаркинга и основные ошибки его реализации // Наукосфера. 2023. № 5-1. С. 436-440. DOI 10.5281/zenodo.7963063. EDN YIUOVI.
19. Димитриади Н.А., Ходарева Т.А., Лактионова Н.В. Методика разработки бизнес-стратегии: использование теории фреймов // Экономика устойчивого развития. 2020. № 2(42). С. 68-73. EDN SRNBNZ.
20. Никитин, М.А. Бизнес-анализ: фреймовая структура формулирования целей деятельности коммерческой компании на основе KPI // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2023. Т. 11, № 3(62). С. 45-62. DOI 10.34220/2308-8877-2023-11-3-45-62. – EDN SJAQVR.

А.В. Сапунов – к.э.н., доцент, кафедра Государственного и корпоративного управления, Институт цифровой экономики и управления бизнес-процессами, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), Краснодар, Россия, dismallll@mail.ru,

A.V. Sapunov – Candidate of economic sciences, associate professor, department of public and corporate governance, Institute of digital economics and business process management, Academy of marketing and socio-information technologies – IMSIT (Krasnodar), Krasnodar, Russia;

Т.А. Сапунова – к.э.н., доцент, кафедра Государственного и корпоративного управления, Институт цифровой экономики и управления бизнес-процессами, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), Краснодар, Россия, zipow@mail.ru,

T.A. Sapunova – candidate of economic sciences, associate professor, department of Public and corporate governance, institute of digital economics and business process management, NAS Academy of marketing and socio-information technologies – IMSIT (Krasnodar), Krasnodar, Russia;

А.В. Фролова – обучающаяся института цифровой экономики и управления бизнес-процессами, Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), Краснодар, Россия, ananas12740@mail.ru,

A.V. Frolova – student at the Institute of digital economy and business process management, Academy of marketing and social and information technologies (IMCIT), Krasnodar, Russia.

МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
MARKETING AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Аннотация В данной статье осуществлен анализ маркетинга как системообразующего механизма обеспечения устойчивого развития и инструмента антикризисного управления на уровне хозяйствующего субъекта. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и выявлении практических подходов маркетинга, направленных на повышение адаптивности организаций к трансформации внешней среды, минимизацию рисков и поддержание конкурентных преимуществ в условиях рыночной неопределенности. В ходе исследования проведена систематизация и обобщение концептуальных направлений, трактующих маркетинг как инструмент стратегического управления и риск-менеджмента. Рассмотрены современные методы сегментирования рынка, позиционирования бренда и формирования коммуникационных стратегий, соответствующих различным фазам жизненного цикла предприятия и спецификам кризисных состояний. Методологическую основу исследования составил анализ научной литературы, сравнительное изучение корпоративных кейсов ведущих компаний, а также синтез практических рекомендаций. Особое внимание уделено механизмам адаптации маркетинговых стратегий к этапам развития предприятия и видам кризисных проявлений - от оперативного реагирования на внешние дестабилизационные факторы до стратегической реструктуризации продуктового портфеля и переосмысления модели ценностного предложения. Практическая часть исследования иллюстрируется примерами успешного применения интегрированных маркетинговых решений, обеспечивших преодоление кризисных явлений и укрепление рыночных позиций организаций. Полученные результаты позволили сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию и внедрению комплексных маркетинговых стратегий, направленных на усиление устойчивости, повышение конкурентоспособности и обеспечение долгосрочного развития предприятий в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

Abstract. This article analyzes marketing as a system-forming mechanism for ensuring sustainable development and an anti-crisis management tool at the level of an economic entity. The purpose of the research is to theoretically substantiate and identify practical marketing approaches aimed at increasing the adaptability of organizations to the transformation of the external environment, minimizing risks and maintaining competitive advantages in conditions of market uncertainty. In the course of the research, the systematization and generalization of the conceptual directions interpreting marketing as a tool of strategic management and risk management was carried out. Modern methods of market segmentation, brand positioning and formation of communication strategies corresponding to various phases of the enterprise life cycle and specifics of crisis states are considered. The methodological basis of the research was an analysis of scientific literature, a comparative study of corporate cases of leading companies, as well as a synthesis of practical recommendations. Special attention is paid to the mechanisms of adaptation of marketing strategies to the stages of enterprise development and types of crisis manifestations - from rapid response to external destabilizing factors to strategic restructuring of the product portfolio and rethinking the value proposition model. The practical part of the study is illustrated by examples of successful application of integrated marketing solutions that have ensured overcoming crisis phenomena and strengthening the market positions of organizations. The results obtained made it possible to formulate a number of recommendations for improving and implementing integrated marketing strategies aimed at strengthening sustainability, increasing competitiveness and ensuring the long-term development of enterprises in a dynamically changing market environment.

Ключевые слова: антикризисное управление предприятием, маркетинг, риск-менеджмент, сегментация рынка, корпоративные кейсы, рекомендации, экономическая нестабильность.

Keywords: anti-crisis enterprise management, marketing, risk management, market segmentation, corporate cases, recommendations, economic instability.

Риск является неотъемлемым атрибутом любой деятельности, вне зависимости от ее специфики. В современной экономической науке под риском понимается вероятность возникновения неблагоприятных событий, связанных с незапланированными затратами или недополучением ожидаемой прибыли. Однако, несмотря на потенциальные негативные последствия, риск может обернуться и значительным выигрышем, принося предпринимателю непропорционально высокую прибыль. В рамках риск-менеджмента важно учитывать многоаспектность проявления риска. Риск выполняет ряд функций, которые представлены в таблице 1.

Для обеспечения действенного управления рисками необходимо непрерывно анализировать их возникновение. Процесс начинается с идентификации потенциальной проблемы и завершается лишь тогда, когда спрогнозированы последствия от внедрения решений для ее устранения. Эффективный риск-менеджмент невозможен без постоянной оценки и мониторинга [1].

Таблица 1 – Функции рисков

Виды функций рисков	Описание.
Аналитическая	Предполагается, что управленец, проанализировав доступные альтернативы, остановится на решении, которое обеспечит максимальную прибыльность при минимальном уровне риска.
Регулятивная	Данная функция вызывает серьезные разногласия. Риск играет роль в нейтрализации препятствий на пути внедрения инноваций. Тем не менее, при отсутствии адекватного регулирования, это может привести к предвзятости и произвольным решениям.
Защитная	Любая деятельность неизбежно сопряжена с риском, и руководитель должен реалистично оценивать вероятность неудач.
Инновационная	Роль заключается в том, что неопределенность побуждает бизнесменов нестандартно подходить к трудностям, генерируя новаторские подходы. Именно риск стимулирует предпринимателей мыслить творчески и находить уникальные решения возникающих задач.

Понятие «риск-менеджмент» неразрывно связано с экономикой и финансами, представляя собой комплексный процесс принятия управленческих решений, направленных на минимизацию негативных последствий и снижение потенциальных потерь, обусловленных реализацией рисков. В структуре риск-менеджмента выделяют две ключевые составляющие: управляемую систему, то есть, объект управления и управляющую подсистему, то есть, субъект управления. Объектом управления выступают непосредственно сами риски и рисковые инвестиции капитала, циркулирующие между экономическими субъектами в условиях неопределенности. Субъектом управления являются специализированные подразделения организации, чья основная задача заключается в целенаправленном воздействии на объект управления с использованием научно обоснованных методов [2].

Эффективное взаимодействие и непрерывный информационный обмен между управляющей и управляемой системами обеспечивают необходимое воздействие субъекта на объект. Принятие обоснованных и рациональных решений требует от сотрудников наличия достоверной и полной информации, способной оказать существенное влияние на конечный результат. Следовательно, одним из ключевых факторов успешного риск-менеджмента является качественная и всесторонняя аналитика, характеризующая потенциальные риски и возможности.

В современном маркетинге для сегментации рынка 21 века, применяются разнообразные подходы, в том числе многофакторная классификация, кластерный анализ, выделение сегментов по потребительским выгодам, метод построения сегментационных матриц, коллаборативная фильтрация и адаптивное сегментирование. Указанные техники дают возможность идентифицировать группы потребителей, объединенных общими чертами, для повышения адресности маркетинговых кампаний, что благоприятно сказывается на стабильности бизнеса и его способности противостоять кризисным явлениям [3]. Реальные кейсы сегментирования рынка демонстрируют деление клиентов на категории, основываясь на разнообразных признаках, что позволяет организациям более эффективно фокусировать свои товары и сервисы. Ниже представлены некоторые примеры:

1. McDonald's – компания виртуозно владеет искусством географической сегментации, превращая свое меню в палитру, отражающую локальные особенности. В Индии, отказавшись от свинины и говядины, McDonald's создает кулинарную симфонию, созвучную местным вкусам и культурным традициям. В Японии же компания предлагает акционные наборы, выпуск которых приурочен к национальным праздникам.
2. IKEA – стратегия компании IKEA в демографической сегментации рынка ориентирована на возрастные категории, состав семьи и уровень доходов. К примеру, для молодых родителей созданы недорогие мебельные решения для обустройства детских, в то время как клиентам с высоким достатком предлагается эксклюзивный ассортимент интерьерных решений класса люкс.
3. Компания Apple – использует психографический подход к определению своей целевой аудитории, формируя репутацию новатора в сфере технологий. Сосредотачиваясь на потребителях, ценящих эстетику и гаджеты премиум-класса, фирма привлекает пользователей, желающих продемонстрировать свой общественный статус и уникальность посредством приобретения продукции бренда.
4. Компания Procter & Gamble – разрабатывает ассортимент продукции, базируясь на анализе потребительского поведения. Например, бренд Pantene предлагает шампуни и бальзамы-ополаскиватели, предназначенные для различных типов волос (например, «для поврежденных волос», «восстановление и защита»), принимая во внимание индивидуальные предпочтения покупателей и их сложившиеся практики в уходе за волосами.
5. Компания Coca-Cola – применяет комплексный подход к сегментации рынка, сочетая демографические факторы (разнообразие вкусов, ориентированных на разные возрастные группы и интересы, включая детей, взрослых и спортсменов), географические особенности (разработка адаптированных напитков для различных стран и регионов) и поведенческие характеристики потребителей (организация специальных промо-акций и событий, нацеленных на людей, ведущих активный образ жизни, и спортивных болельщиков).
6. Wildberries – использует все четыре типа сегментации, адаптируя их под свои бизнес-модели. Также ориентируется на регионы Россиийской Федерации и стран СНГ (Беларусь, Казахстан, Киргизия, Армения), учитывая активность заказов, покупательскую способность и логистические издержки в разных федеральных округах, учитывает покупки, частоту заказов, лояльность, причины покупки и уровень вовлеченности покупателей в процессы маркетплейса, использует стандартные демографические критерии – возраст, пол, доход, семейное положение для таргетинга рекламы и персонализации предложений.

Практический опыт лидирующих глобальных корпораций доказывает результативность применения различных видов сегментирования, зависящих от особенностей предлагаемого товара и целевой аудитории. К примеру, McDonald's с успехом задействует географический принцип, модифицируя ассортимент блюд в соответствии с культурными традициями разных территорий, а IKEA опирается на демографическое сегментирование, ориентируясь на возрастные категории и уровень достатка семей. Apple уделяет приоритетное внимание психографической сегментации, сосредотачиваясь на покупателях с выраженными эстетическими предпочтениями и стремлением к высокому статусу, в то время как Procter & Gamble делают ставку на поведенческую сегментацию, создавая товары, отвечающие конкретным потребностям и привычкам потребителей.

Всесторонний подход Coca-Cola, охватывающий географическую, демографическую и поведенческую сегментацию, и применение Wildberries всех ключевых видов сегментирования с учётом региональных нюансов еще раз акцентируют значимость разностороннего анализа при формировании маркетинговой стратегии. Следовательно, грамотное использование многообразных инструментов сегментирования обеспечивает компаниям преимущество перед конкурентами, позволяя не только соответствовать потребностям клиентов, но и стабильно прогрессировать в условиях меняющейся конъюнктуры рынка.

Далее проведем сравнительный обзор корпоративных кейсов нескольких компаний в виде таблицы.

Таблица 2 – Корпоративные кейсы 6 ведущих мировых компаний

1. McDonald's	Успех компании стал возможен благодаря внедрению стандартизации. Подробное распределение обязанностей, точные технологические карты и закупки ингредиентов через единый центр дали возможность организации уменьшить расходы и гарантировать идентичность блюд в любой точке мира. Международная система франчайзинга обеспечила стремительное укрепление позиций бренда, а регулярные улучшения технологий повышали уровень сервиса и качество блюд, укрепляя лояльность клиентов и поддерживая устойчивость коммерческой деятельности.
2. IKEA	Выделяется масштабируемостью и демократичностью дизайна. Компания предлагает минималистичную мебель с функциональным дизайном, которую легко собрать. Экономичные логистические цепочки и широкая продуктовая линейка позволили снизить себестоимость товара и удовлетворить потребности разных слоев населения. Просторные шоурумы создают вовлеченность покупателей, что повышает лояльность и стимулирует продажи.
3. Apple	Компания выстраивает стратегию, в сердце которой - инновации и преданность бренду. Сочетание бескомпромиссного качества материалов, безупречно интегрированной экосистемы продуктов и эмоционального маркетинга рождает для потребителей неповторимый опыт, выковывая прочную, почти интимную связь с брендом. Политика непрерывного обновления программного обеспечения служит гарантом актуальности и неувядающей новизны предлагаемых товаров.
4. Procter & Gamble	Приоритетом является ориентация на нужды потребителя. Фирма располагает широким спектром марок и товаров, внимательно изучает запросы покупателей с помощью отзывов и испытаний, оперативно адаптируется к колебаниям рынка и реализует результативные маркетинговые стратегии. Благодаря этому фирма удерживает ведущие позиции и усиливает лояльность клиентов.
5. Coca-Cola	Добилась мирового успеха благодаря мощным массовым коммуникациям и созданию узнаваемого позитивного имиджа. Эффективные рекламные кампании, связанные с праздниками (например, Рождество, символ Санта-Клауса), формируют эмоциональную связь с покупателями, что усиливает лояльность к бренду. Международная дистрибуция и локализованная реклама позволяют адаптироваться к культурным особенностям и расширять охват рынка, привлекая миллионы поклонников по всему миру.
6. Wildberries	Благодаря внедрению цифровых технологий и клиентоориентированному подходу, Wildberries удалось занять лидирующие позиции в сфере онлайн-торговли в России. Ключевыми элементами, обеспечившими успех компании, являются интуитивно понятный интерфейс веб-сайта и мобильного приложения, обширный выбор товаров, оперативная доставка заказов, простая процедура возврата продукции и программы поощрения, мотивирующие клиентов совершать повторные приобретения. Данная стратегия делает платформу привлекательной даже для жителей отдаленных регионов с невысокой концентрацией населения, так как автоматизация рабочих процессов и адаптивная ценовая политика позволяют эффективно расширять деятельность и удовлетворять широкий спектр покупательских запросов.

Успех каждой из представленных корпораций обусловлен применением индивидуальных подходов: McDonald's лидирует за счёт унификации процессов и расширения присутствия по всему миру, IKEA – благодаря тиражируемости и демократичности дизайна, Apple – новаторским разработкам и преданности потребителей, Procter & Gamble – фокусированию на нуждах покупателей, Coca-Cola – масштабным рекламным кампаниям и созданию эмоциональной близости с потребителями, а Wildberries – использованию цифровых технологий и внимательному отношению к клиентам. Анализ этих кейсов предоставляет предпринимателям возможность освоить эффективные методы ведения дел в современной бизнес-среде и адаптировать их для укрепления конкурентных позиций и стабильности своих компаний. Изучение опыта этих компаний показывает, что нет универсального рецепта успеха, но есть общие принципы, которые можно адаптировать к конкретным обстоятельствам.

Антикризисное управление – это не просто перечень отдельных мероприятий, а тщательно продуманная система стратегий, направленная на поддержание жизнеспособности организации в условиях нестабильности, а иногда и на восстановление ее успешной деятельности. А чтобы объяснить этот сложный процесс, обратимся к опыту мировых компаний, для которых кризис стал не приговором, а вызовом, принятым с достоинством и обернутым в новые возможности [4]:

1. McDonald's – использует оперативное реагирование, внедряя новые форматы обслуживания, например, расширение доставки и онлайн-заказов во время кризиса, а также активное управление затратами, чтобы минимизировать риски снижения доходов.
2. IKEA – фокусируется на сохранении цепочек поставок и оптимизации логистики, что позволяет снизить издержки. Компания также усиливает онлайн-продажи и внедряет новые сервисы для повышения клиентской лояльности.
3. Apple – внедряет стратегию инноваций, расширяет онлайн-продажи и сервисные услуги для поддержания лояльной аудитории. В кризисные периоды особое внимание уделяется укреплению бренда и увеличению продаж через цифровые каналы.
4. Procter & Gamble – благодаря глубокому анализу потребностей и гибкому реагированию на изменения рынка, компания перераспределяет ресурсы и фокусируется на наиболее востребованных продуктах, а также усиливает коммуникацию с потребителями.
5. Coca-Cola – активно использует маркетинг, усиливает связь с потребителями через цифровые платформы, адаптируя рекламные кампании под кризисные настроение и особенности целевых сегментов.
6. Wildberries – внедряет автоматизацию процессов, расширяет логистические возможности и повышает клиентоориентированность, что позволяет удерживать позиции и быстро адаптироваться к новым рынкам и условиям.

В условиях экономической нестабильности антикризисное управление становится решающим элементом для выживания и развития организаций. Изучение корпоративных кейсов крупнейших мировых корпораций выявляет общие черты и эффективные подходы, используемые этими компаниями для преодоления кризисов и предотвращения негативных последствий. В крупных организациях антикризисное управление проявляется как универсальная формула: быстрое принятие решений, адаптивность бизнес-моделей и стратегическая переоценка целей [5]. Такие гиганты, как McDonald's, IKEA, Apple, Procter & Gamble, Coca-Cola и Wildberries применяют различные методы, однако их объединяет ориентация на потребителя, сокращение расходов и активное использование цифровых решений. McDonald's и IKEA корректируют свои логистические операции и каналы дистрибуции для снижения затрат и обеспечения доступности продукции. Apple и Coca-Cola делают акцент на новаторстве и укреплении имиджа, активизируя онлайн-торговлю и цифровую рекламу. Procter & Gamble и Wildberries

сосредотачиваются на изучении потребительских запросов и оперативном обновлении ассортимента и услуг. В итоге, успешное преодоление кризисных ситуаций подразумевает умение компаний оперативно отвечать на внешние факторы, реорганизовывать рабочие процессы, применять современные технологии и удерживать приверженность потребителей, это позволяет не только выстоять в периоды нестабильности, но и открыть новые перспективы для расширения и прогресса [6].

Для усиления устойчивости, повышения конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятий в условиях динамично изменяющейся рыночной среды. На основе проведенного исследования можно сделать рекомендации, внедряющие комплексные маркетинговые стратегии, ориентированные на гибкость, аналитику и цифровизацию.

1. Рекомендуется углублять сегментацию клиентов с учетом их ценностей и образа жизни, активизировать цифровые каналы продвижения и укреплять связи с аудиторией через социальные сети и локализованные акции. Важно продолжать инвестировать в устойчивое развитие и социальную ответственность, чтобы привлекать экологически сознательных потребителей.
2. Необходимо поддерживать фокус на экологичности и социальных инициативах, усиливать присутствие в социальных сетях и использовать культовые символы для укрепления лояльности. Рекомендуется оптимизировать логистику и предлагать больше персонализированных решений для различных сегментов клиентов.
3. Важно продолжать инновации и расширять линейку продуктов, фокусируясь на потребностях разных сегментов. Рекомендуется укреплять экосистему, активизировать цифровой маркетинг и улучшать сервисное обслуживание для поддержания лояльности.
4. Необходимо развивать «осмысленный маркетинг», фокусироваться на наиболее прибыльных брендах и усиливать коммуникацию с клиентами через предоставление гарантий и качественной обратной связи. Рекомендуется активизировать цифровые инструменты анализа потребительских предпочтений и тестировать новые гипотезы.
5. Следует продолжать переход на цифровой маркетинг, внедрять локализованные кампании и использовать экосистемы для быстрого создания и тестирования контента. Важно укреплять связи с местными сообществами и оперативно реагировать на изменения рыночной среды.
6. Рекомендуется оптимизировать рекламные стратегии, использовать аналитику для выбора наиболее эффективных каналов продвижения и внедрять персонализированные программы лояльности. Важно поддерживать высокую скорость адаптации к изменениям и продолжать автоматизацию процессов.

Внедрение данных рекомендаций позволит компаниям не только выдерживать кризисы, но и находить новые возможности для роста и развития в условиях нестабильной рыночной среды.

Таким образом, можно прийти к выводу что, антикризисный маркетинг является важным инструментом для диагностики рынка, выявления как внутренних, так и внешних факторов, способствующих возникновению кризиса, а также разработки стратегий, позволяющих минимизировать потери. С помощью маркетинга компании могут изучать конкурентную среду, поведение потребителей, а также технологические и социальные изменения, что дает возможность адаптировать бизнес-стратегии и поддерживать свою конкурентоспособность. Маркетинговая деятельность обеспечивает оперативный сбор данных и мониторинг текущей ситуации, что является критически важным для эффективного управления кризисными ситуациями. Маркетинг в приведенных выше компаниях показывает высокую эффективность как инструмент устойчивого развития и антикризисного управления, позволяя гармонично сочетать экономические, социальные и экологические цели.

Источники:

1. Бизнес студио. [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_riskami_model_protsessa_i_kompetentsiy/ (дата обращения 30.10.2025г.).
2. Высшая школа бизнеса и технологий. [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: https://dpo.guu.ru/blog/risk-menedzhment-na-predpriyatii-otsenka-i-mery-upravleniya-riskami?ysclid=mign4hd4ba406584648 (дата обращения 03.11.2025г.).
3. СендПлюс. [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: https://sendpulse.com/ru/support/glossary/market-segmentation?ysclid=mign9vmfk4108571026 (дата обращения 10.11.2025г.).
4. Сбер бизнес софт. [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: https://sberbs.ru/blogs/blog/antikrizisnoe-upravlenie-kak-upravlyat-biznesom-v-usloviyah-krizisa?ysclid=mignjyob3884023289 (дата обращения 13.11.2025г.).
5. ЯндексКью. [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL: https://yandex.ru/q/question/chto_takoe_strategiia_antikrizisnogo_5a7f6533/?ysclid=mignvhx4m539296619 (дата обращения 24.11.2025г.).
6. Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Перспективы развития «бережливого» производства в России. Экономика и бизнес: теория и практик. 2022. №4-2 (86). С. 105-108.

Х. Сарагих – аспирант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия, kherlina.saragikh@urfu.ru,

Kh. Saragih – post graduate student, Ural federal university named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia;

Е.Г. Калбина – д.э.н., профессор, Уральский государственный экономический университет и Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия, kalabina@mail.ru,

E.G. Kalabina – doctor of economics, professor, Ural state university of economics and Ural federal university named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia.

НЕЗНАЧИТЕЛЬНОСТЬ БЕДНОСТИ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ В УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ НА БАЛИ
POVERTY'S INSIGNIFICANCE IN BALI'S SUSTAINABLE TOURISM INVESTMENT

Аннотация. Исследование анализирует влияние инвестиций в устойчивое развитие туризма на местное население Бали в период 2020-2025 гг. (панельная регрессия, 54 наблюдения, 9 округов/городов). Цель – проверить связь инвестиций с бедностью и социально-экономическими индикаторами. Модель с фиксированными эффектами (выбрана тестами Чоу $p<0.001$ и Хаусмана $\chi^2=53.11$ $p<0.001$) показывает положительное значимое влияние численности населения (коэф. 26.76, p=0.0014), отрицательное значимое влияние ВРП на душу населения (коэф. -0.37, p=0.0001), отсутствие значимого влияния уровня бедности (коэф. -0.026, p=0.4930) и коэффициента Джини (коэф. -2.59, p=0.5135). Результаты опровергают гипотезу о бедности как основном драйвере инвестиций. Рекомендуется фокус на социальной справедливости и инклюзивном росте.

Abstract. This study analyzes sustainable tourism investment impact on Bali communities from 2020-2025 using panel data regression (54 observations across 9 regencies/cities). Purpose is to test relationships with poverty and socio-economic indicators. Fixed Effects Model, selected via Chow ($p<0.001$) and Hausman ($\chi^2=53.11$, $p<0.001$) tests, reveals population positively significant (coef. 26.76, p=0.0014), GRDP per capita negatively significant (coef. -0.37, p=0.0001), while poverty rate (coef. -0.026, p=0.4930) and Gini coefficient (coef. -2.59, p=0.5135) show no significant effects. Findings challenge poverty as primary investment driver. Policymakers should prioritize social equity for inclusive growth benefits.

Ключевые слова: инвестиции в туризм, бедность, панельные данные, фиксированные эффекты, ВРП на душу населения, коэффициент Джини, Бали, Индонезия.

Keywords: tourism investment, poverty, panel data, fixed effects, GRDP per capita, Gini coefficient, Bali, Indonesia.

Introduction

Sustainable tourism development is pivotal for economies like Bali, where it must harmonize economic growth with environmental stewardship and socio-cultural integrity [1]. Empirical evidence demonstrates that sustainable tourism investments catalyze positive socio-economic outcomes, including job creation, skill development, and the preservation of local culture, which collectively enhance community resilience and adaptive capacity in the face of global challenges [2] However, unchecked economic growth in the tourism sector may exacerbate income inequality and exert pressure on fragile ecosystems if not governed by regenerative tourism principles that prioritize restoration and sustainability over mere maintenance [3].

The Bali island's socio-cultural fabric, characterized by customary villages (desa adat), local wisdom such as Tri Hita Karana, and a collectivist social structure, has both shaped and been shaped by the ongoing development of tourism [4] These socio-cultural conditions foster community-based tourism models that integrate local participation and ensure that tourism benefits are distributed more equitably, while also preserving Bali's cultural identity and resilience [5]. However, the fast pace of the industry's development resulted in negative externalities, such as economic inequality, instability of seasonal employment, the commodification of culture leading to its inauthenticity, and pollution. All these problems should be solved in order to gain the maximum benefit from tourism for the host community [6]. Thus, Salam et al. (2024) highlight that the implementation of future policies to balance growth and sustainability is crucial in managing the impact of mass tourism in Bali emphasizing the need for integrated approaches that consider both economic and environmental dimensions [7]. Suyadnya et al. (2024) further note the overtourism concerning in Bali suggest that overtourism sensitivity is a significant problem in Canggu, Region of Badung because the community living in the area is exposed to a permanently overloaded transport system with high rates of congestion, noise, and gentrification [8]. The findings of the latter support the idea that the tourism industry should be developed in a way to benefit not only economically but also in a way that would allow protection from harm the well-being of the host community as well as the environment. Moreover, Bali faces many social and mental health challenges as there was an increase in suicide rates in 2023, with Bali outranking other Indonesian provinces. For some years Bali has recorded the highest suicide rate in Indonesia. [9, 10].

Study Relevance

Thus, according to the data of the Investment Coordinating Board and Central Bureau of Statistics, foreign direct investment is distributed unevenly across Indonesia, concentrating in Java Island. Thus, the region has access to better quality infrastructure while also benefiting from the fast-paced development of the manufacturing and service industries. This minor study contributes to other in producing evidence and arguing that the distribution of foreign investments should be uniform. Thus, a range of infrastructural aims and initiatives focused on the less dense agricultural areas should be introduced to improve their business life and reduce the regional disparity rate [11]. The investors prefer to invest in places that offer attractive returns and are relatively less risky. The inflow of foreign direct investment (FDI) gives developing countries access to capital that would otherwise be not available [12].

From the data above, it is known that the life expectancy and development index of Bali residents also have a high tourism dependency in regions like Badung, Gianyar, and Denpasar, which has intensified infrastructure pressures and social disparities, as reflected in life expectancy gaps (71.6-76.2 years). Existing literature emphasizes population size, economic output, and income inequality as key drivers of regional investment [11]. However, the specific role of poverty levels within a mature tourism economy like Bali remains theoretically ambiguous and empirically underexplored. Conventional economic logic often posits that high poverty deters investment due to perceived risks and limited local purchasing power [12].

Table 1 – Regional Development Indicators by Regency/City (2025)

Regency/City	Life Expectancy (2024)	Development Index	Economic Performance Rank
Badung	76.18	76.18	1
Denpasar City	76.01	76.01	2
Tabanan	74.80	74.80	3
Gianyar	74.86	74.86	4
Karangasem	—	73.00	5
Jembrana	73.51	73.51	6
Buleleng	72.92	72.92	7
Klungkung	72.50	72.50	8
Bangli	71.63	71.63	9

Source: Compiled by the researcher [13]

Conversely, in tourism specialized economies, investment may flow into enclaves relatively insulated from broad based poverty metrics, suggesting that poverty might not be a primary direct deterrent for sector-specific capital inflows.

The purpose of the study is to clarify the determinants of sustainable tourism investment in Bali by empirically analyzing the influence of key macroeconomic and socio-demographic variables population, income inequality, Gross Regional Domestic Product, and poverty rate on investment levels. Utilizing a balanced panel dataset from nine regencies/cities over the period 2020-2025, we employ a Fixed Effects (FE) model to control for unobserved regional heterogeneity.

Research Questions and Hypotheses

Through the This study seeks to answer research questions:

1.How do population size and regional economic growth (GRDP) influence tourism investment in Bali?

2.What is the impact of income inequality (Gini Index) on investment inflows?

3.Is the poverty rate a significant determinant of investment in Bali's tourism sector?

Guided by prior research and the specific context of Bali, the following hypotheses are formulated:

H1: Population size has a positive and significant effect on investment.

H2: Income inequality (Gini Index) has a negative and significant effect on investment.

H3: Gross Regional Domestic Product (GRDP) has a significant effect on investment.

H4: The poverty rate has a significant effect on investment

The writing is expected to provide knowledge from policymakers so that the development of sustainable tourism in Bali will be more precise and evidence-based. This research emphasizes that it is not just the poverty rate that influences tourism investment, but rather, the level of population, workforce, inequality of income, and GRDP. The impacts of tourism, however, are uneven for different regions and communities, with some benefitting while others bear costs, Bali has undergone rapid economic growth alongside the highly developed tourism sector that shifted its economic structure from a primarily agricultural-based one to a service-based economy [14]. Seeing the other side, the impact of tourism development is not entirely positive for the economy of the Balinese people. Tourists to Bali, in particular, have not completely spent all their money within the local economy.

Tourism has become the main engine of regional development, contributing significantly to Bali's Gross Regional Domestic Product (GRDP), employment, and poverty reduction [14, 15]. However, while economic growth has helped reduce poverty and unemployment, it has not been as effective in addressing income inequality, with benefits often concentrated in urban and tourism-centric areas [16] while also mitigating negative impacts such as overtourism and environmental degradation [15, 17]. Effective management strategies such as participatory planning, environmental stewardship, and cultural preservation are essential for ensuring that tourism remains a driver of sustainable and inclusive economic growth [18]. Tourism has played a significant role in poverty reduction by providing alternative livelihoods and raising household incomes, especially in rural areas [19]. As a tourist destination, Bali Province places the tourism as the main sector which is expected to increase economic growth [20]

The phenomenon of overtourism has brought additional challenges to Bali's host communities. Nugroho et al. (2022) provide a comprehensive assessment showing that overtourism not only degrades environmental quality and sociocultural integrity but also exacerbates economic disparities, as the influx of tourists strains local resources and infrastructure while concentrating profits among a limited segment of the population [21] specifically document how excessive tourist volumes threaten the sustainability of indigenous peoples in Bali, undermining traditional ways of life and cultural resilience [22] Irwansyah (2024) highlights that while tourism can contribute to poverty alleviation, the benefits are not always evenly distributed, and the sector's volatility can expose communities to new forms of vulnerability, especially during periods of crisis such as the COVID-19 pandemic [23].Suparman et al. (2024) stated structural impacts of the tourism sector on poverty depth and severity, revealing uneven distribution of tourism benefits within communities [24] García et al. (2024) examine youth migration patterns in tourism economies, showing how tourism development affects demographic changes and community structure in Southeast Asian contexts, including Bali [25].

The ancient philosophy of Sustainable tourism in Bali, Tri Hita Karana, which focuses on the harmonization of human beings, nature, and the spiritual world, has also been a rapidly growing guiding framework of environmentally and culturally responsible tourism practices within sustainable tourism in Bali [26]. Nevertheless, overtourism in Bali poses serious threats to the region, including environmental degradation, the overload of the infrastructure, and social tensions in the most popular tourist destinations, which are further escalated by the lack of equitable economic gains, contributing to regional disparities [27]. The lack of policies and weak enforcement also contributes to the poor management of tourism and sustainable development, and the island is unable to sustain the long-term ecological and social balance [40].

To address them, community participation, improved governance, and conservation of Bali and its rich cultural and ecological heritage and the creation of regenerative and inclusive economic approaches have to be united [28].

The recent research indicates that there is a necessity to harmonize the sustainable tourism policies in Bali with the global frameworks like the Sustainable Development Goals (SDGs), because the resilience, social inclusion, and environmental stewardship are the solution to the negative effects of tourism volatility and overtourism [29]. These problems are what lead some people to think that Bali is currently in a problematic period or a not fine condition [30]. In Venice, also have the same situation as Bali, their tourism crisis has led to population displacement due to the high cost of living and rental price inflation [31].

Potential contributors to sustainable tourism development can be considered through stimulating more inquiry and selection of sustainable tourism destinations [32]. It has been argued social capital is important in resilience at any given social level, whether on the community level, and its perceptions spread over diverse disciplines [33]. Management efforts to overcome the negative impacts of mass tourism require a comprehensive and sustainable approach [34]. tourism becomes not only a source of income but also a tool to strengthen local identity and promote a balance between economic benefits, social sustainability, and environmental protection. Nonetheless, some studies argue that green economy initiatives, grounded in stakeholder theory, often exhibit limited effectiveness in driving sustainable development outcomes [35]. This study addresses these gaps by exploring the impact of Investment Inequality in each region in Bali on local communities, and offers the reality of sustainable tourism with econometric data panels that can offer strategies to support people in poverty levels and regenerative sustainable tourism.

Research methodology

This study employs a quantitative research design centered on panel data regression analysis, augmented by a review of policy documents and relevant literature to contextualize the empirical findings. The triangulation of methods enhances the robustness and depth of the investigation into the determinants of sustainable tourism investment in Bali.

Data Sources and Collection

Data were sourced from official Indonesian government institutions to ensure reliability:

- Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali: Provided data for Gross Regional Domestic Product (GRDP), population size, and poverty rates.

- DPMPTSP Provinsi Bali (Investment and One-Stop Integrated Service Agency): Supplied data on realized tourism investment were collected during official visits to the agency.

- Other Government Reports: Supplementary policy documents and reports from the Bali Tourism Office (*Dinas Pariwisata*) and the Ministry of Education and Culture were reviewed to inform the discussion.

The variables for the econometric model were operationalized as follows:

Independent Variable :

- XI Population: The natural logarithm of the total population, representing market size and labor availability.

- X2_Gini: The Gini coefficient, measuring income inequality within each regency/city (for 2025, estimation based on the author's calculation and values between 0 and 1)

- X3 GRDP: The natural logarithm of Gross Regional Domestic Product per capita (in millions of IDR), representing the level of regional economic development. [36]

- X4 Poverty rate: Percentage of the population below the poverty line.

Dependent Variables:

- Y_Investment : The natural logarithm of total realized investment (in billions of IDR) in the tourism sector for regency/city *i* in year *t*.

Data Analysis Methods

This study employs balanced combination panel data, where each cross-sectional unit (regency/city) has an equal number of time observations throughout the study period. Balanced panel data allows for stable estimation as there is no missing data across periods with asking Internal data from government Official for accuracy data and perceptions [37].

Model Selection Tests

Prior to regression estimation, model selection tests are performed to determine the most appropriate panel data regression approach:

- The Chow Test (Redundant Fixed Effects) Test was used to select between the Pooled Ordinary Least Squares (Common Effect) model and the Fixed Effects (FE) model.

- The Hausman Test differentiates between Fixed Effect and Random Effect Models. The model favoured by these tests is used in subsequent analysis [38].

Classical Assumption Diagnostics: The final model was checked for critical econometric issues.

- Multicollinearity was assessed via a correlation matrix of independent variables.

- Heteroskedasticity was tested using the Glejser test.

- Autocorrelation was examined using the Breusch-Godfrey Serial Correlation LM test.

- Normality of the residuals was tested using the Jarque-Bera test.

Estimation: Based on the results of the Hausman test ($p < 0.05$), the Fixed Effects (FE) model was selected as the optimal and most consistent estimator. The FE model effectively controls for unobserved heterogeneity across Bali's regencies/cities (e.g., cultural factors, permanent geographic advantages) that may influence investment.

Empirical Model and Estimation Strategy

Panel Data Regression Model

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X1_{it} + \beta_2 X2_{it} + \beta_3 X3_{it} + \beta_4 X4_{it} + Ui + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

where: - Y_{it} is the investment for region *i* at time *t*,

- β_0 Intercept
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ coefficients Independent variables
- Ui denotes the unobserved
- time-invariant individual effect for region *i*
- ϵ_{it} is the idiosyncratic error term.

Software. Data processing and all analyses are conducted using Eviews, which supports panel data estimation and diagnostic testing.

Results and Discussion

Below are the results of the descriptive analysis for each variable in the study.

Table 2 – Descriptive statistics for all variables

Statistic	Y Investation	X1 Population	X2 Gini	X3 Grdp	X4 Poverty
Mean	17.89361	13.01074	0.31433	8.60048	9.76333
Median	17.71144	13.12000	0.31635	8.13842	10.32500
Maximum	21.25315	13.62000	0.37500	11.80061	10.96000
Minimum	14.74344	12.24000	0.27850	7.45777	3.09000
Std. Dev.	1.49279	0.43602	0.02603	1.14567	2.02972
Skewness	0.18146	-0.38958	0.31295	1.54078	-2.75103
Kurtosis	2.89737	2.01040	2.15444	4.02920	8.74790
Jarque-Bera	0.32006	3.56940	2.49012	23.7493	142.4498
Probability	0.85212	0.16785	0.28792	0.00001	0.00000
Observations	54	54	54	54	54

Note: Balanced panel data, 2020-2025 (9 cross-sections × 6 periods = 54 observations).
Source: compiled by authors based on [13]

Table 3 – Pooled OLS (Common Effects) Results

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-11.85816	5.28783	-2.24254	0.0295
X1_POPULASI	1.98030	0.38868	5.09494	0.0000***
X2_GINI	9.56005	6.43024	1.48673	0.1435
X3_GRDP	0.03907	0.14758	0.26471	0.7923
X4_POVERTY	0.06612	0.08232	0.80330	0.4257

Note: p<0.01 ***Model diagnostics****: $R^2 = 0.394$, Adj. $R^2 = 0.344$, $F = 7.95$ ($p = 0.0001$), DW = 0.592*
Source: compiled by the authors based on [13]

Table 4 – FE (Fixed Effects) Model Results

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-326.0699	101.5747	-3.210150	0.0026
X1_POPULATION	26.76497	7.821495	3.421976	0.0014
X2_GINI	-2.588515	3.927264	-0.659114	0.5135
X3_GRDP	-0.371880	0.082738	-4.494657	0.0001
X4_POVERTY	-0.026271	0.037977	-0.691761	0.4930

*Note: Note: Cross-section fixed effects included. ***p<0.01, *p<0.05. N=54 obs.* ***diagnostics****: $R^2 = 0.903$, Adj. $R^2 = 0.875$, $F = 31.91$ ($p<0.0001$), DW = 1.878. Source: compiled by the authors based on [13]*

Table 5 – Model Selection Tests

Test	Statistic	p-value	Decision
Chow Test (FE vs Pooled OLS)	$\chi^2 = 99.134708$	0.0000	Reject H_0: FE preferred
Hausman Test (FE vs Random Effects)	$\chi^2 = 53.111629$	0.0000	Reject H_0: FE consistent

Note: Fixed Effects model selected as most appropriate specification
Source: authors' calculations

Table 6 – Classical Assumption Tests

Test	Statistic	p-value	Conclusion
Jarque-Bera (Normality)	-	0.085134	Fail to reject H_0: Normal
Glejser (Heteroskedasticity)	F = 0.882902	0.481134	Fail to reject H_0: Homoskedastic
Breusch-Godfrey (Autocorrelation)	F = 1.099961	0.386146	Fail to reject H_0: No autocorrelation

Note: All classical assumptions satisfied (p > 0.05). Model valid for inference
Source: authors' calculations

Table 7 – Cross-Section Fixed Effects (9 Bali Regencies)

CROSSID	Regency	Fixed Effect
1	Badung	7.709454
2	Denpasar	-1.016827
3	Tabanan	-3.036556
4	Gianyar	-3.493992
5	Karangasem	19.797520
6	Jembrana	11.678970
7	Buleleng	-3.591025
8	Klungkung	-15.760760
9	Bangli	-12.286790

Note: Positive effects indicate structural investment advantage. Karangasem (+19.80) highest, Klungkung (-15.76) lowest
Source: authors' calculations

Discussion

Overview of Estimation Results, Model Selection and Diagnostic Tests.

The study used panel data from 9 regencies/cities in Bali over 6 periods (2019–2025), resulting in 54 observations with a balanced panel structure. The Chow test indicated a significant individual effect (Chi-square = 99.13, p = 0.0000), thus the Fixed Effects (FE) model was more appropriate than the Common Effects (CE) model. The Hausman test confirmed that the FE model was more appropriate than the Random Effects (RE) model (Chi-square = 53.11, p = 0.0000), indicating that differences between cross-sectional units are not random but systematic and need to be captured through fixed effects. The residual normality test (Jarque-Bera) indicated that the residuals were normally distributed (p-value = 0.0851 > 0.05), thus meeting the classical assumptions regarding error distribution. The heteroscedasticity test (Glejser) found no indication of heteroscedasticity (p-value F-statistic = 0.4811 > 0.05), so the error variance can be considered homogeneous. The autocorrelation test (Breusch-Godfrey) showed no significant autocorrelation in the residuals (p-value F-statistic = 0.3861 > 0.05), so there are no systematic patterns across time that could interfere with the estimation. Multicollinearity Test: All correlation coefficients between independent variables were below 0.9, indicating no multicollinearity that could interfere with the stability of the estimation.

Overall, the FE model used was robust and suitable for hypothesis testing, with an Adjusted R^2 value of 0.875. This means that approximately 87.5% of the variation in tourism investment across districts/cities and time in Bali can be explained by the variables in the model.

Conclusion

H1 (Population ↑ ⇒ Investment ↑): Confirmed based on data.

The analysis confirms that population size has a strong, positive, and statistically significant impact on tourism investment in Bali (β = 26.76497, p = 0.0014). This finding is consistent with economic theory that places domestic market size, labor availability, and agglomeration potential as the main factors attracting investors, particularly in the labor-intensive service and tourism sectors. Regencies/cities such as Badung, Denpasar, and Gianyar, which have higher populations and human development indices (HDI), consistently attract a larger portion of investment (see Fig. 3). This suggests that investors place market scale and human resource quality – as represented by population indicators – as primary considerations in investment location decisions. [40].

H2 (Income Inequality/ Gini Index → Investment): Not Supported.

Contrary to the hypothesis, the Gini Index, while showing a negative coefficient (β = -2.588515), is not statistically significant (p = 0.5135). This implies that, within the context of Bali's regencies, variations in income inequality do not have a measurable direct effect on tourism investment flows. This result is noteworthy. While theory suggests high inequality can deter investment due to social risk and constrained aggregate demand [41], Bali's mature and enclave-driven tourism economy may be somewhat insulated from broad-based local inequality metrics. Investment may be concentrated in tourism corridors or luxury developments that operate independently of the wider local income distribution. However, the persistently high Consumer Price Index (CPI) in Bali, especially in tourism hubs (Fig. 4), fueled by tourist demand and cost-of-living increases, can exacerbate social disparities [42]. In other words, inequality may not directly hinder investment, but it can pose a long-term risk to social stability and the sustainability of the investment climate.

H3 (GRDP per Capital ↑ ⇒ Investment ↓): Supported with a Counterintuitive Result.

The analysis yields a significant but **negative** relationship between GRDP per capita and investment (β = -0.371880, p = 0.0001). This finding **accepts H3** (that GRDP has a significant effect) but reveals a direction opposite to conventional growth-investment theory. It suggests that higher regional economic output in Bali is associated with lower levels of new tourism investment, ceteris paribus.

This paradox can be interpreted through several lenses:

- Crowding-out and Diminishing Returns: 1. Crowding-out and diminishing returns: Regions with high GRDP, such as Badung, are potentially experiencing market saturation, rising land prices, and pressure on infrastructure, reducing the profit margin for new investment and encouraging capital to seek alternative locations.

- Investment Diversion to Less-Developed Areas: The high Compound Annual Growth Rates (CAGR) in historically lower-investment regions like Jembrana (168.16%) and Bangli (150.49%), (see table 8), support a frontier strategy where investors pursue greater growth potential in developing regions. This gives rise to a negative correlation at the aggregate level between GDP per capita and tourism investment.

- Structural Dependence: Bali's GRDP is heavily reliant on tourism itself. The negative coefficient might reflect periods where high GRDP does not stimulate further tourism investment but may attract capital into other sectors, or it could indicate inefficiencies where investment does not translate into proportional GRDP growth due to leakages or low multipliers [43][44].

H4 (Poverty ↑ ⇒ Investment ↓): Rejected.

This is the study's central and most striking finding. The poverty rate (X4_POVERTY) has a coefficient of -0.026271 with a p-value of 0.4930, Thus, there is no empirical evidence that poverty levels influence tourism investment decisions in Bali, and H4 is rejected. This challenges a common normative assumption in sustainable tourism discourse that investment naturally flows to or is significantly influenced by the need to alleviate poverty. The estimation results show that investors in Bali's tourism sector are driven more by commercial considerations—such as market size (population) and economic performance dynamics (per capita GRDP)—than by local poverty levels. This means that without explicit policy intervention, tourism investment patterns tend not to be automatically pro-poor.

Policy Implications:

This finding suggests that tourism investment in Bali does not automatically generate inclusive or pro-poor growth. Inequality and poverty have not been shown to directly influence investment flows, so local governments cannot rely solely on "trickle-down" mechanisms for tourism investment. Instead, proactive policies are needed to ensure that tourism growth provides more equitable benefits, including through:

- Strengthening local economic linkages so that small and medium-sized enterprises in tourist destinations can become part of the tourism supply chain.

- Directing investment to tourism sectors and models with the potential for high impact on local communities, such as agro-tourism, community-based tourism, and village tourism products.

- Investing in the quality of local human resources, including education, skills training, and certification, to empower local residents to compete and move up the tourism value chain.

- Designing incentives and regulations that encourage investment in underdeveloped regions and vulnerable groups, so that the commercial logic of investment can be balanced with the goals of inclusive and sustainable development.

Future Research:

Further studies should investigate investor decision-making processes qualitatively and assess the long-term poverty impacts of different investment types through longitudinal analysis.

References

1. Hanita M, Bangso FD, Aprian M. Beyond attraction: Unveiling Bali's cultural community's role in bolstering tourism resilience amidst the COVID-19 pandemic. J Dest Mark Manag. 2024;34:100953. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100953.
2. Mahadewi NME, Utama IP, Widana IBA, Wiarti LY, Arcana IN. Charting Bali's sustainable tourism future post-COVID-19: Key interactions and mediating factors. FMDB Trans Sustain Manag Lett. 2024;2(1):14-28. https://doi.org/10.69888/FTSML.2024.000159.
3. Laras diputra GD, Jayawarsa AAK, Darmawan NAS. Post-Covid-19 tourism in Bali: The economy and eco-tourism. J Tour Econ Policy. 2022;2(2):79-85. https://doi.org/10.38142/jtep.v2i2.343.
4. Pratiwi NWS, Suryawan IB. Sustainable tourism and local community empowerment in Bali: A case study of ecotourism villages. Sustainability. 2023; 15(4):2345. https://doi.org/10.3390/su15042345.
5. Rahmawati NP, Suryani NK. The effect of tourism on income inequality in Bali. Tour Manag Perspect. 2023;46:101089. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101089.
6. Sari NP, Pradnyawathi NL. Labor force growth and sustainable tourism in Bali: Opportunities and challenges. Int J Tour Cities. 2022;8(2):345-360. https://doi.org/10.1108/IJTC-09-2021-0172.
7. Salam R, Samudra AA, Suradika A, Sumada IM. Future policy implementation to balance growth and sustainability: Managing the impact of mass tourism in Bali. J Infrastruct Policy Dev. 2024;8(9):7927. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7927.
8. Suyadnya IW, Cahyadi R, Tirtayani LA, Nuryani AF. Overtourism sensitivity and tourism development in Canggu, Bali. Cogent Soc Sci. 2025;11(1):2521364. https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2521364.
9. Onie S, Usman Y, Widyastuti R, et al. Indonesia's first suicide statistics profile: an analysis of suicide and attempt rates, underreporting, geographic distribution, gender, method, and rurality. Lancet Reg Health Southeast Asia. 2024;22:100368. https://doi.org/10.1016/j.lansea.2024.100368.
10. Sumarkandia W. Yoga sebagai upaya menurunkan angka bunuh diri di Provinsi Bali. Jurnal Akses. 2024;16(01). https://doi.org/10.70358/jurnalakses.v16i01.1247.
11. Pardita DPY, Arjawa IGW, Setena IM. Economic development disparities in Bali. Eurasia Econ Bus. 2023;72(6):3-23. https://doi.org/10.18551/econeurasia.2023-06.01.
12. Fernandez M., Almaazmi M., Joseph R. Foreign Direct Investment in Indonesia: An Analysis from Investors Perspective // International Journal of Economics and Financial Issues. 2020. Vol. 10. P. 102-112. DOI: 10.32479/ijefi.10330.
13. Badan Pusat Statistik (BPS). Indonesia official statistics portal. Available at: https://www.bps.go.id (accessed 17.10.2025).
14. Artini NWP, Antara M, Susrusa IKB, Ambaruawati AGAA. Impact of tourism on development in Bali Province. Int J Life Sci. 2020;4(2):19-28. https://doi.org/10.29332/ijls.v4n2.429.
15. Rosalina PD, Dupré K, Wang Y, Putra IND, Jin X. Rural tourism resource management strategies: a case study of two tourism villages in Bali. J Outdoor Recreat Tour. 2023;44:100668. https://doi.org/10.1016/j.jort.2023.100668.
16. Andika GE, Kurniawati Septrida, Rohman M Fathur. The inclusiveness of economic growth in Bali: a poverty equivalent growth rate approach. Eurasia Econ Bus. 2022;2(56). https://doi.org/10.18551/econeurasia.2022-02.
17. Rai Utama IGB, Suardhana IN, Sutarya IG, Krismawintari NPD. Assessing the impacts of overtourism in Bali: Environmental, socio-cultural, and economic perspectives on sustainable tourism. TourismSpectrum Divers Dyn. 2024;1(2):81-92. https://doi.org/10.56578/tsdd010202.
18. De Fretes DR, Caroline C, Amin A, Sirait S. Exploring the economic impacts of sustainable tourism on locals: a comparative analysis between Bali and North Sumatera. Int J Human Soc Sci Bus. 2023;2(3):387-417. https://doi.org/10.54443/injoss.v2i3.88.
19. Pham T, Nugroho A. Tourism-induced poverty impacts of COVID-19 in Indonesia. Ann Tour Res Empir Insights. 2022;3(2):100069. https://doi.org/10.1016/j.annale.2022.100069.
20. Sukmaadi DPS, Marhaeni AAIN. Economic growth and inequality of income distribution between regions: evidence from Bali Province, Indonesia. J Socioecon Dev. 2021;4(1):69-80. https://doi.org/10.31328/JSED.V4I1.1676.
21. Negara IGN, Suyana M. The effect of investment, education and employment opportunities on economic growth and poverty levels in the Sarbagita area, Province of Bali, Indonesia. Russ J Agric Soc Econ Sci. 2020;7(7):24-37. https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-08.03.
22. Akbar R, Poetra M, Nurjaya IN. The impact of over-tourism on the sustainability of indigenous peoples in Bali. J USM Law Rev. 2024;7(3):1542. https://doi.org/10.26623/julr.v7i3.10457.
23. Irwansyah MR. "We can return to normal": tourism, poverty, and development economic of Bali in Indonesia. J Ecohumanism. 2024;3(1):1-15. https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4025.
24. Suparman S, Sari DP, Hidayat R. Unveiling Indonesia's poverty dynamics: analyzing the structural impact of the tourism sector on poverty depth and severity. J Infrastruct Policy Dev. 2024;8(1):1-20. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.2345.
25. García MA, López JD, Torres P. Youth migration and sectoral transformation in tourism economies: evidence from Southeast Asia. World Dev. 2024; 172: 106789. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106789.
26. Wirawan IW, Suardana IN. Tri Hita Karana philosophy as a foundation for sustainable tourism in Bali. J Environ Manag Tour. 2021;12(6):1419-1428. https://doi.org/10.14505/jemt.v12.6(38).
27. Sari AD, Wirawan IN. Social inequality and tourism in Bali: distributional challenges. J Sustain Tour. 2023;31(6):1345-1361. https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2164955.
28. Pramana S, Dewi YK. Role of local communities in sustainable tourism development in Bali. Sustainability. 2020;12(23):9778. https://doi.org/10.3390/su12239778.

29. Santoso H, Subagia IG. Multi-stakeholder collaboration in sustainable tourism governance: Bali case study. Asia Pac J Tour Res. 2022;27(7):789-804. https://doi.org/10.1080/10941665.2022.2032044.
30. Mahendra D. The impact of tourism on the preservation and transformation of cultural identity in Bali, Indonesia. Stud Soc Sci Humanit. 2024;3(6):34-41. https://doi.org/10.56397/sssh.2024.06.05.
31. Bertocchi D, Camatti N, Giove S, et al. Venice and overtourism: Simulating development scenarios through a tourism carrying capacity model. Sustainability. 2020;12:512. https://doi.org/10.3390/su12020512.
32. Alamineh GA, Hussein JW, Mulu YE, Taddesse B. The negative cultural impact of tourism and its implication on sustainable development in Amhara Regional State. Cogent Arts Humanit. 2023;10(1):2224597. https://doi.org/10.1080/23311983.2023.2224597.
33. Carmen E, Fazey I, Ross H, Bedinger M, Smith FM, Prager K, et al. Building community resilience in a context of climate change: the role of social capital. Ambio. 2022;51:1371-1387. https://doi.org/10.1007/s13280-021-01678-9.
34. Sumada I, Samudra A. Implementation of HIV/AIDS prevention policies: The study in Bali Province, Indonesia. J Infrastruct Policy Dev. 2023;7(2):2287. https://doi.org/10.24294/jipd.v7i2.2287.
35. Iskandar MI, Hasibuan B, Hasibuan B, Nahas A. The impact of tourism development on local economy and culture: challenges and solutions for sustainable management. EKOMA J Ekon Manajemen Akuntansi. 2025;4(3):5778-5782. https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.8609.
36. Rasool H, Maqbool S, Tarique M. The relationship between tourism and economic growth among BRICS countries: a panel cointegration analysis. Future Bus J. 2021. https://doi.org/10.1186/s43093-020-00048-3.
37. Seya H. Spatial Analysis Using Big Data: Spatial econometric models // In: Spatial Analysis Using Big Data. 2020. P. 113–158. DOI: 10.1016/B978-0-12-813127-5.00005-9.
38. Idris D. Conceptual understanding of linear regression among economics students at the university center of Tipaza, Algeria // Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics. 2022. Vol. 8, No. 2. P. 66–83. DOI: 10.2478/crebss-2022-0011.
39. Nayebi, H. (2020). Advanced Statistics for Testing Assumed Casual Relationships. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54754-7.
40. Sijabat R. Democracy, human development, income distribution and regional economic performance: a panel data analysis of 34 provinces in Indonesia. J Ilmu Sos dan Ilmu Politik. 2024;28(1):73-93. DOI: 10.22146/jsp.76139.
41. Zhang H, Li Q. Income inequality and investment efficiency: new evidence from panel data. Econ Lett. 2025;230:110123. DOI: 10.1016/j.econlet.2025.110123.
42. Zulfa R. N., Prastowo. Analiz faktor-faktor yang mempengaruhi Produk Domestik Regional Bruto sektor pariwisata dan pendidikan terhadap kemiskinan di Provinsi Bali // Jurnal Kebijakan Ekonomi dan Keuangan. 2024. Vol. 3. No. 1. Pp. 16-23. DOI: 10.20885/JKEK.vol3.iss1.art3.
43. Kumar S, Gupta R, Singh A. Income inequality and investment: evidence from emerging economies. World Dev. 2023;169:106123. DOI: 10.1016/j.worlddev.2023.106123.
44. Almounsor AH, Mensi S. The relationship between financial development, institutions quality, and income inequality from the Sub-Saharan Africa countries. J Knowl Econ. 2024;15(3):14307-14338. DOI: 10.1007/s13132-023-01510-7.

В.В. Соколова – старший преподаватель кафедры истории и управления персоналом, Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова, Санкт-Петербург, Россия, kadaww72@mail.ru,

V.V. Sokolova – senior lecturer of the department of history and personnel management, St. Petersburg state university of civil aviation named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov, St. Petersburg, Russia;

С.Х. Балагова – магистрант кафедры Бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, balagova04@mail.ru,

S.Kh. Balagova – master's student of the department of Business informatics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА МИКРОУРОВНЕ И НА УРОВНЕ РЕГИОНА
DATA-DRIVEN MANAGEMENT AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE MICRO- AND REGIONAL LEVEL

Аннотация. В статье рассматривается внедрение data-driven менеджмента как современного подхода к управлению организацией. В условиях цифровизации и нестабильной экономической среды компаниям важно принимать решения на основе достоверных данных, а не только интуиции и управленческого опыта. Раскрывается сущность управления на основе данных и его значение для повышения качества стратегических и операционных решений. Описываются основные этапы перехода к данной модели, включая анализ текущей системы работы с данными, формирование культуры их использования, создание специализированных команд и развитие инфраструктуры хранения и обработки информации. Особое внимание уделяется оценке эффективности внедрения и выбору показателей, позволяющих измерить его результаты. Системное использование данных способствует снижению рисков, повышению прозрачности процессов и укреплению конкурентных позиций предприятия.

Abstract. The article examines the implementation of data-driven management as a modern approach to organizational management. In the context of digitalization and an unstable economic environment, companies need to make decisions based on reliable data rather than solely on intuition and managerial experience. The essence of data-driven management and its importance for improving the quality of strategic and operational decisions are described. The main stages of transition to this model are outlined, including the analysis of the current data management system, the development of a data culture, the creation of specialized teams, and the establishment of data storage and processing infrastructure. Special attention is given to evaluating the effectiveness of implementation and selecting performance indicators to measure its results. The systematic use of data contributes to risk reduction, greater process transparency, and stronger competitive positions for the enterprise.

Ключевые слова: data-driven менеджмент, управление на основе данных, управленческие решения, бизнес-аналитика, цифровая трансформация.

Keywords: data-driven management, data-based management, managerial decision-making, business analytics, digital transformation.

Введение

В условиях нестабильной экономической среды и роста объёмов информации современный менеджмент всё чаще сталкиваются с необходимостью принимать нестандартные управленческие решения. Традиционные подходы, основанные на опыте прошлых лет, не всегда позволяют корректно и своевременно реагировать на изменения. В связи с этим особую актуальность приобретает data-driven менеджмент, предполагающий использование данных и аналитики при принятии управленческих решений как на микро- уровне, так и на уровне региона.

Основная часть

Data-driven менеджмент – это подход к управлению, при котором решения принимаются на основе анализа большого массива данных. Сбор и использование данных позволяют обоснованно принимать управленческие решения и повышать эффективность бизнес-процессов [1]. Data-driven менеджмент основывается на фактах и аналитике, что делает результаты управления более точными и предсказуемыми.

Эволюция подходов к процессу принятия решений представлена на рисунке 1.

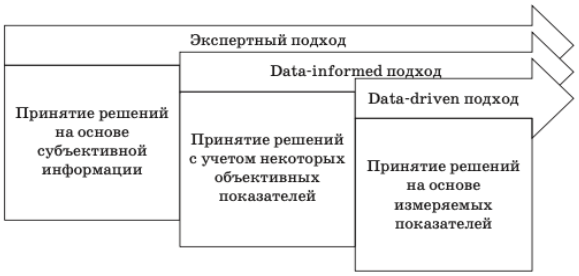


Рисунок 1 – Эволюция подходов в принятии решений [3-5]

На региональном уровне эффективность внедрения data-driven менеджмента целесообразно оценивать с использованием системы показателей, отражающих влияние аналитических решений на результаты функционирования системы региональной экономики. К таким показателям могут относиться снижение операционных издержек, повышение точности прогнозирования, сокращение времени принятия управленческих решений, рост рентабельности и производительности подсистем региональной экономической системы. Наличие измеримых критериев позволяет объективно оценить результативность внедренных решений.

Конкретный набор показателей оценки эффективности внедрения data-driven менеджмента на региональном уровне должен определяться спецификой региональной экономики, ее отраслевой направленности и стратегическими целями инвестиционной региональной политики.

Не менее важным элементом внедрения data-driven менеджмента является формирование культуры работы с большими массивами данных среди сотрудников организаций и региональных исполнительных органов. Для успешной реализации изменений необходимо донести до персонала значимость обрабатываемых данных и продемонстрировать возможности их практического применения во благо объекта управления.

Этому способствует демонстрация реальных примеров успешных управленческих решений, основанных на аналитике, а также регулярное обсуждение идей применения данных при запуске новых региональных проектов и изменении бизнес-моделей развития предприятий. Дополнительным фактором поддержки культуры управления на основе обработки больших массивов данных является создание системы мотивации инициативных сотрудников. Для эффективной работы с данными на микро- и региональном уровнях требуется создание специализированных команд и центра компетенций. В их состав могут входить как штатные сотрудники организаций и региональных исполнительных органов, так и привлечённые внешние специалисты в области аналитики и информационных технологий. Итогом работы таких команд должен стать непрерывный процесс сбора и анализа необходимых данных для поддержки управленческих решений [2].

Переход к data-driven менеджменту на микро- и на региональном уровне является сложным и многоэтапным процессом, который требует системного подхода. В связи с этим в настоящей статье может быть предложена последовательная система рекомендаций по внедрению управленческих решений на основе большого массива данных (рисунок 2) [3].

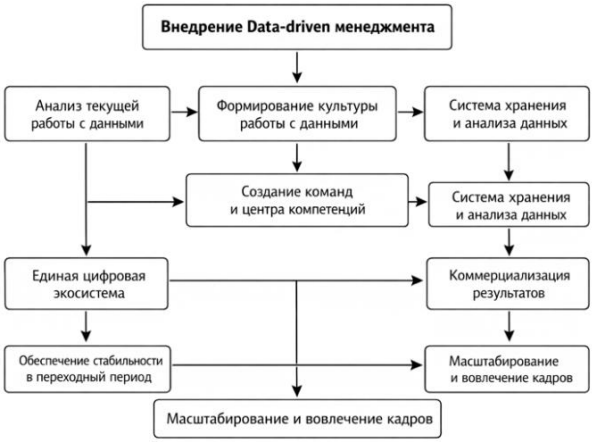


Рисунок 2 – Внедрение Data-driven менеджмента [3]

Первым шагом в последовательной системе формирования управленческих решений на микро- и региональном уровне является анализ текущей ситуации в сфере работы с данными. На этом этапе важно определить,

какие данные уже собираются и используются в управлении, а какие данные – собираются, но не находят практического применения, кроме того, уделяется внимание данным, которые не фиксируются, несмотря на их потенциальную значимость для принятия управленческих решений.

Результатом рассматриваемого этапа должно стать чёткое понимание существующей системы работы с данными и формирование представления о целевой модели выстраивания процесса разработки и реализации управленческих решений.

Существенную роль в реализации data-driven подхода играет создание единой системы хранения и анализа данных. Большие объёмы количественной и качественной информации должны быть структурированы и собраны в централизованное хранилище, из которого данные могут оперативно извлекаться для мониторинга и аналитической обработки. Для этого необходимо определить состав собираемой информации, источники данных, периодичность их обновления, способы загрузки и используемые аналитические инструменты. На практике для этих целей применяются корпоративные хранилища данных и озёра данных, позволяющие работать с разнородной информацией [4].

Одной из ключевых задач является формирование единой цифровой экосистемы, поскольку разрозненность платформ и информационных систем вызывает трудности в получении целостного представления о деятельности субъектов на микро- и региональном уровне.

При этом, внедрение data-driven менеджмента должно быть ориентировано не только на повышение качества управления, но и на достижение экономического эффекта. Использование данных позволяет повысить точность работы с целевыми группами клиентов, оптимизировать бизнес-процессы, а также ускорить процесс принятия управленческих решений. В совокупности это способствует росту финансовых показателей и повышению конкурентоспособности субъектов микро- и регионального уровня на существующем рынке.

На микроуровне процесс внедрения управления на основе данных должен осуществляться без нарушения текущей деятельности предприятия. В переходный период важно сохранить стабильность производственно-экономических процессов и обеспечить гибкость организационной структуры. Следует учитывать, что автоматизация и цифровизация могут вызывать сопротивление со стороны персонала, поэтому важно вовлекать сотрудников в процесс изменений и формировать у них понимания целей и преимуществ внедряемых решений.

Основным двигателем повышения производительности труда сотрудников и оптимизации деятельности компаний в последние годы стал Искусственный интеллект (ИИ). Его стремительное развитие уже в нынешних условиях позволяет некоторым компаниям проводить массовые сокращения, например, компания Google уже в 2023 году начала массовые сокращения, прикрываясь оптимизацией за счет внедрения ИИ, было уволено не менее 12000 сотрудников [4]. Этот пример показывает тенденцию организаций к использованию новейших и наиболее эффективных инструментов для решения своих бизнес-целей и те объемы работы, которые можно оптимизировать этими инструментами. Безусловно, искусственный интеллект является прорывным инструментом, который в перспективе может внести огромный вклад в экономику современного мира, однако на данный момент сложно говорить об его универсальности и неоспоримой эффективности.

Помимо вышенаписанного, стоит отметить влияние ИТ на корпоративную культуру в целом, поскольку она также входит в группу социально-психологических методов управления персоналом. Здесь, главным образом, стоит отметить влияние ИТ на менеджмент в целом, которое проявляется в высвобождении времени от рутинных задач. Теперь руководители и сотрудники могут больше времени посвящать творческим задачам, и, в том числе, обращать внимание на корпоративную культуру, развивать ее и модернизировать.

Повышение рентабельности персонала можно связать с повышением производительности труда. Например, выставление хорошо сформулированных, прозрачных и достижимых KPI позволит более четко установить цели для сотрудников, выполняя которые они смогут реализовать задачи организации и получить для себя дополнительную выгоду. Кроме того, повышение производительности труда может осуществлять и за счет перенимания сотрудниками опыта и экспертизы более успешных представителей профессии, а также за счет прохождения обучения и других форм повышения квалификации. Повышение производительности труда позволит увеличить прибыль организации за счет того, что сотрудники будут работать более эффективно, что, в свою очередь, повысит рентабельность персонала.

Использование рентабельности персонала может стать важным фактором для принятия бизнес-решений для предприятий в наши дни. Максимизация этого показателя может быть частью как краткосрочной, так и долгосрочной стратегий организации. Эффективность использования ROL особенно раскрывается в совокупности с другими экономическими показателями, например, с ROI, для оценки целесообразности поддержания того или иного направления деятельности компании.

Одним из основных подходов к повышению рентабельности, в том числе рентабельности персонала, является снижение затрат. Если исходить из вышеописанных формул для расчета рентабельности персонала, то снижать необходимо совокупный объем затрат на сотрудников, что включает в себя фонд оплаты труда, траты на обучение и другие расходы. Безусловно, нельзя напрямую снижать человеку зарплату или иные источники дохода, а также не стоит экономить на обучении, потому что оно также может влиять на прибыль, которую приносит сотрудник. Более рациональным подходом станет оптимизация численности персонала, основанная на автоматизации части задач сотрудников, что позволит перераспределить освободившиеся человеко-часы на другие задачи, что создаст пространство для сокращения штата [5].

Завершающим этапом является масштабирование data-driven подхода и расширение доступа к

аналитическим инструментам для сотрудников различных уровней управления. Необходимо наладить постоянное взаимодействие между бизнес-подразделениями и IT-службой, так как это позволит сформировать новые идеи по развитию аналитической инфраструктуры и эффективно реализовать их на практике.

Заключение

Важным условием успешного внедрения управления на основе больших массивов данных является обеспечение качества, достоверности и актуальности собираемой и обрабатываемой информации. Это предполагает формирование регламентов работы с данными, распределение ответственности за их ведение, стандартизацию форматов и контроль дискретного доступа для исполнителей различных иерархических уровней. Без выстроенной системы управления данными (data governance) использование аналитических инструментов может привести к искажённым управленческим выводам.

Источники:

1. Внедрение элементов data-driven-менеджмента в систему стратегического управления промышленного комплекса // Актуальные вопросы развития инновационной экономики: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Великий Новгород, 2019. С. 65-69.
2. Голубцов В.Г., Тюлькин А.А. и др. Проблемы научно-технической и инновационной политики в России: монография // Голубцов В.Г., Тюлькин А.А., Сятчихин А.В., Бодрова Е.В., Гусарова М.Н., Калинов В.В., Климова Т.В., Заславская С.В., Ксенофонтова Т.Ю., Победоносцева Г.М., Победоносцева В.В. - St. Louis, 2013 – 260 с.
3. Data-driven подход: управление продуктом на основе данных // Яндекс.Практикум. – Режим доступа: https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-data-drivenpodhod/#principy-podhoda (дата обращения: 10.02.2025).
4. Кошелева Т.Н., Ксенофонтова Т.Ю. Методические аспекты моделирования уровней готовности сервисных компаний транспортной сферы к оказанию услуг в цифровой среде // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 10. С. 258-260.
5. Ширинкина Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний // Экономика и предпринимательство. 2017. No 4–2(81–2). С. 854–861.

Д.Н. Суслов – к.э.н., доцент кафедры организации и управления наукоемкими производствами института инженерной экономики, доцент кафедры рекламы и социально-культурной деятельности гуманитарного института, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Сибирский Федеральный Университет, Красноярск, Россия, venteles.bethoven@gmail.com,

D.N. Suslov – candidate of economic sciences, associate professor of the department of organization and management of knowledge-intensive production at the institute of engineering economics; associate professor of the department of advertising and socio-cultural activities at the humanities institute, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia;

Ю.А. Чернышова – магистрант, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, Россия, j7309@mail.ru,

Yu.A. Chernyshova – master's student, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОЕКТОВ
EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF HIGH-TECH PROJECTS

Аннотация. Предметом исследования являются коммуникационные процессы предприятий при реализации высокотехнологичных проектов. Целью исследования является рассмотрение содержания и подходов к оценке эффективности управления коммуникациями предприятий при реализации высокотехнологичных проектов, а также выявление критериев и показателей, позволяющих оценивать эффективность коммуникаций предприятий. В исследовании использованы данные научных публикаций, посвящённых управлению коммуникациями и проектной деятельности предприятий, а также материалы, отражающие особенности реализации высокотехнологичных проектов. Методологическая база включает анализ и обобщение научных источников, системный и процессный подходы, а также логико-структурный анализ для оценки эффективности управления коммуникациями. В ходе исследования рассмотрены теоретические основы управления коммуникациями в проектной деятельности, выявлены особенности коммуникационных процессов в высокотехнологичных проектах и проанализированы существующие подходы к оценке эффективности коммуникаций и их ограничения. В результате сформирована система критериев и показателей оценки эффективности управления коммуникациями, учитывающая организационные, информационные, технологические и поведенческие аспекты. Область применения результатов включает практику управления высокотехнологичными проектами на предприятиях инновационных отраслей. Сделан вывод о целесообразности комплексного использования разработанной системы для обоснования направлений совершенствования коммуникационных процессов и снижения проектных рисков.

Abstract. The subject of the study is the communication processes of enterprises during the implementation of high-tech projects. The objective of the study is to examine the content of and approaches to assessing the effectiveness of enterprise communications management during the implementation of high-tech projects, as well as to identify criteria and indicators for assessing the effectiveness of enterprise communications. The study used data from scientific publications devoted to communications management and project activities of enterprises, as well as materials reflecting the specifics of the implementation of high-tech projects. The methodological base includes the analysis and generalization of scientific sources, systems and process approaches, as well as logical-structural analysis for assessing the effectiveness of communications management. The study examined the theoretical foundations of communications management in project activities, identified the features of communication processes in high-tech projects, and analyzed existing approaches to assessing the effectiveness of communications and their limitations. As a result, a system of criteria and indicators for assessing the effectiveness of communications management was formed, taking into account organizational, informational, technological, and behavioral aspects. The scope of application of the results includes the practice of managing high-tech projects at enterprises in innovative industries. A conclusion is made on the feasibility of the integrated use of the developed system to substantiate directions for improving communication processes and reducing project risks.

Ключевые слова: управление коммуникациями, эффективность управления, высокотехнологичные проекты, проектная деятельность, коммуникационные процессы, критерии эффективности, показатели эффективности.

Keywords: communication management, management efficiency, high-tech projects, project activities, communication processes, performance criteria, performance indicators.

Введение

Реализация высокотехнологичных проектов на предприятиях сопровождается усложнением управленческих процессов, ростом неопределённости и расширением круга участников проектной деятельности. В этих условиях коммуникации становятся важным элементом управления, обеспечивающим согласование действий, интеграцию знаний и координацию управленческих решений. Эффективность коммуникационных процессов непосредственно влияет на соблюдение сроков, качество проектных результатов и уровень проектных рисков, что обуславливает актуальность научного осмысления вопросов оценки эффективности управления коммуникациями в высокотехнологичных проектах. Развитие цифровых технологий и коммуникационных платформ существенно трансформирует инструментарий управления проектной деятельностью. Современные предприятия используют комплекс цифровых решений, включающих системы управления проектами (например, Битрикс24, 1С:Управление проектами, MS Project), корпоративные информационные среды (на базе Битрикс / 1С) и специализированные коммуникационные каналы (например, VK Teams, Яндекс Телемост, защищённые каналы связи). Указанные инструменты расширяют возможности оперативного обмена информацией и контроля исполнения проектных задач, однако их внедрение не гарантирует автоматического повышения эффективности управления коммуникациями. Отсутствие системного подхода к оценке результативности использования коммуникационных инструментов снижает управленческую отдачу от процессов цифровизации.

Анализ научных исследований показывает, что при наличии значительного числа работ, посвящённых коммуникациям в проектном управлении, вопросы формализации критериев и показателей оценки эффективности управления коммуникациями остаются недостаточно разработанными, что особенно применительно к высокотехнологичным проектам. Это формирует научную потребность в разработке целостной системы оценки эффективности управления коммуникациями, учитывающей организационные, информационные, технологические и поведенческие компоненты проектной деятельности предприятий.

Основная часть

Эффективность коммуникаций предприятий является одним из ключевых факторов успешной реализации высокотехнологичных проектов, поскольку именно коммуникационные процессы обеспечивают согласование действий участников, передачу критически важной информации и поддержку управленческих решений. В условиях высокой сложности, междисциплинарности и динамичности проектной среды качество коммуникаций оказывает прямое влияние на устойчивость проектной деятельности, соблюдение сроков и выполнение технологических требований.

Согласно Г.Л. Багиеву, эффективность взаимодействия бизнес-субъектов можно оценивать с разных позиций:

– как эффективность действия, обмена;

– как уровень результативности или достижения плановых показателей;

– как степень удовлетворенности взаимодействующих сторон достигнутыми результатами (экономическими и неэкономическими);

– как уровень ресурсоемкости взаимодействия [1].

Т.В. Кленова в своем исследовании определяет характерные черты эффективной коммуникации: максимальное согласие между общающимися людьми; надежные межличностные связи; возможность свести к минимуму потери смысла общения [2].

В работе Бородина Г.В. и Петренко Е.С. эффективность коммуникаций рассматривается как способность коммуникационных процессов способствовать достижению целей организации и повышению результативности управленческой деятельности [3].

Относительно коммуникации предприятий, эффективность коммуникаций можно определить, как степень соответствия коммуникационных процессов целям и задачам деятельности организации и их результативности в достижении управленческих целей.

Оценка эффективности коммуникаций является необходимым элементом управления высокотехнологичными проектами, поскольку именно коммуникационная среда определяет, насколько успешно участники проекта обмениваются критически важной информацией, согласуют принимаемые решения и обеспечивают непрерывность технологических процессов. Высокотехнологичные проекты реализуются в условиях высокой внешней неопределённости и быстро меняющихся требований, что усиливает требования к качеству коммуникаций и требует постоянного анализа коммуникативной среды [4]. Включение этапа оценки в управление коммуникациями позволяет получить всестороннюю картину коммуникационной деятельности, а также узнать, насколько полно удовлетворены информационные и коммуникационные потребности [5].

Анализ коммуникаций позволяет своевременно обнаруживать слабые места, предотвращать накопление проблем и корректировать стратегию взаимодействия ещё до того, как они приведут к критическим последствиям. Оценка эффективности коммуникаций позволяет определить, какие процессы замедляют проект, где возникают задержки в согласованиях, и какие инструменты могут повысить скорость информационных потоков. Кроме того, оценка коммуникаций позволяет установить степень точности и полноты передаваемых данных. Поскольку высокотехнологичные решения зависят от корректности инженерной информации, контроль качества коммуникаций – это фактически контроль качества проекта. Анализируемые показатели позволяют определить, насколько существующие инструменты обеспечивают актуальность документов, точность представленных данных, соответствие передаваемой информации требованиям нормативов и стандартов.

Формирование критериев оценки эффективности управления коммуникациями в высокотехнологичных

проектах должно основываться на ряде принципов, отражающих специфику проектной деятельности и особенности коммуникационных процессов.

Принцип измеримости предполагает возможность качественной или количественной интерпретации показателей, позволяющей использовать их для аналитической оценки управляемости коммуникационных процессов.

Принцип сопоставимости обеспечивает возможность сравнения показателей на различных этапах реализации проекта, а также между различными проектами при сохранении единой логики оценки.

Принцип релевантности целям проекта означает соответствие показателей задачам проектного управления и их ориентацию на поддержку принятия управленческих решений.

Принцип адаптивности предполагает возможность использования показателей в условиях высокой неопределённости, динамичности и цифровизации, характерных для высокотехнологичных проектов.

В рамках оценки эффективности управления коммуникациями важное значение имеет разграничение понятий «критерий» и «показатель». Критерий отражает основание оценки эффективности и фиксирует ключевой аспект управляемости коммуникационных процессов, тогда как показатель конкретизирует критерий и характеризует его проявление в деятельности предприятия.

В данном исследовании в качестве критериев оценки эффективности управления коммуникациями выделены организационные, информационные, технологические и поведенческие критерии.

Рассмотрим несколько групп критериев оценки эффективности управления коммуникациями в высокотехнологичных проектах.

Организационные критерии характеризуют степень регламентированности и упорядоченности коммуникационных процессов, включая распределение ролей и ответственности, наличие формализованных процедур взаимодействия и уровень координации между участниками проекта. Данные критерии отражают способность системы управления обеспечивать согласованное функционирование коммуникационных каналов [6].

Информационные критерии связаны с качественными характеристиками передаваемой информации, такими как полнота, своевременность, актуальность и достоверность. В рамках оценки эффективности управления коммуникациями данные критерии позволяют выявить уровень информационной прозрачности проекта и степень соответствия информационных потоков управленческим потребностям [7].

Технологические критерии оценки эффективности управления коммуникациями отражают уровень цифровизации и интеграции современных инструментов взаимодействия, что коррелирует с необходимостью применения передовых информационных и коммуникационных технологий для повышения результативности управления проектами [8].

Поведенческие критерии характеризуют особенности взаимодействия участников проекта, включая уровень вовлечённости, готовность к информационному обмену и соблюдение коммуникационных регламентов. Данные критерии позволяют учитывать влияние человеческого фактора на эффективность управления коммуникациями в условиях высокотехнологичных проектов.

Показатели оценки эффективности управления коммуникациями конкретизируют выделенные критерии и позволяют проводить сравнительный анализ коммуникационных процессов в рамках проектной деятельности. При этом показатели не должны рассматриваться изолированно, поскольку эффективность управления коммуникациями формируется в результате их совокупного воздействия.

К числу показателей, отражающих организационные аспекты, относятся степень формализации коммуникационных процессов, согласованность управленческих решений и уровень координации взаимодействия между участниками проекта.

Информационные показатели включают своевременность передачи информации, её полноту и соответствие задачам проектного управления.

Технологические показатели характеризуют степень использования цифровых коммуникационных инструментов, интеграцию информационных систем и устойчивость коммуникационных каналов.

Поведенческие показатели отражают уровень вовлечённости участников проекта в коммуникационные процессы и соблюдение установленных регламентов взаимодействия.

В совокупности данные показатели позволяют оценивать не только состояние коммуникаций, но и результативность управленческого воздействия на них, что имеет важное значение для высокотехнологичных проектов.

Систематизация критериев и показателей оценки эффективности управления коммуникациями представлена в таблица 1.

Таблица 1 – Критерии и показатели оценки эффективности управления коммуникациями в высокотехнологичных проектах

Критерии оценки	Показатель оценки	Характеристика показателя
Организационные	Регламентированность коммуникаций	Наличие формализованных процедур взаимодействия
	Степень координации коммуникаций	Согласованность управленческих решений
	Прозрачность коммуникаций	Доступность информации и отслеживаемость управленческих решений
Информационные	Актуальность информации	Полнота и достоверность передаваемой информации.
	Своевременность передачи информации	Соответствие сроков передачи информации требованиям проектного управления
	Скорость обратной связи	Оперативность реакции на изменения в проектной среде
Технологические	Уровень цифровизации коммуникаций	Использование цифровых платформ и информационных систем
	Интеграция информационных систем	Формирование единого информационного пространства проекта
	Доступность и защищенность данных	Обеспечение доступа к информации с учетом требований безопасности
Поведенческие	Уровень вовлеченности	Готовность предприятий к активному информационному взаимодействию
	Качество взаимодействия	Согласованность коммуникаций между предприятиями

Представленная система критериев и показателей позволяет осуществлять комплексную оценку эффективности управления коммуникациями с учётом специфики высокотехнологичных проектов и ограничений применения универсальных оценочных подходов.

Однако, несмотря на универсальность предложенных критериев и показателей, их применение в высокотехнологичных проектах сопряжено с рядом ограничений, которые затрудняют формализацию коммуникационных процессов и снижают точность оценки отдельных показателей. К таким критериям можно отнести:

– динамичность внешней среды;

– постоянную изменчивость требований к реализации;

– высокая инновационная составляющая.

Кроме того, активное использование цифровых коммуникационных инструментов увеличивает объем информационных потоков, что усложняет интерпретацию результатов оценки и требует учета контекста проектной деятельности. В этой связи критерии и показатели оценки эффективности управления коммуникациями должны применяться с учетом специфики конкретного проекта и рассматриваться как инструмент аналитической поддержки управленческих решений, а не как универсальный механизм формального контроля [9].

Оценка эффективности управления коммуникациями в высокотехнологичных проектах предполагает анализ того, каким образом используемые коммуникационные инструменты и процессы, характеризуемые ранее выделенными критериями и показателями, влияют на результаты проектной деятельности. В данном контексте оценка ориентирована не на формирование дополнительных критериев, а на выявление результативных эффектов управления коммуникациями.

Одним из ключевых направлений оценки является анализ соответствия коммуникационных процессов целям проекта. Эффективное управление коммуникациями обеспечивает согласование действий участников проекта с его целями и задачами, способствует единому пониманию приоритетов и снижает вероятность рассогласования управленческих решений. Важным аспектом оценки является влияние управления коммуникациями на качество управленческих решений. Доступность актуальной и достоверной информации в процессе принятия управленческих решений способствует повышению их обоснованности и снижает вероятность ошибок, обусловленных неполнотой либо искажением передаваемых данных.

Анализ влияния управления коммуникациями на уровень проектных рисков позволяет определить, какую роль коммуникационные процессы играют в предупреждении отклонений, конфликтных ситуаций и сбоев, возникающих в условиях неопределённости и высокой динамичности высокотехнологичных проектов. В свою очередь, эффективно выстроенные коммуникации обеспечивают большую прозрачность проектной деятельности и создают условия для раннего выявления проблем.

Значимым направлением оценки является анализ влияния управления коммуникациями на соблюдение сроков и бюджета проекта. Согласованность информационного обмена и оперативность взаимодействия участников проекта позволяют снижать вероятность задержек и перерасхода ресурсов. Таким образом, анализ результативных аспектов управления коммуникациями позволяет связать систему критериев и показателей (таблица 1) с практическими результатами реализации высокотехнологичных проектов.

Разработанная система критериев и показателей оценки эффективности управления коммуникациями может быть использована в практической деятельности предприятий, реализующих высокотехнологичные проекты, на различных этапах проектного управления. Одним из направлений практического применения является использование системы показателей и критериев при выборе и внедрении коммуникационных инструментов.

Система показателей и критериев может применяться в рамках проектного контроля для мониторинга состояния коммуникационных процессов и выявления отклонений, влияющих на сроки, бюджет и риски проекта. Использование данных критериев в системе проектного контроля способствует повышению прозрачности управления и своевременной корректировке управленческих воздействий.

Практическая значимость системы также заключается в возможности её интеграции в цифровые системы управления проектами и корпоративные информационные системы. Это позволяет использовать показатели и критерии оценки эффективности управления коммуникациями в составе цифровых панелей мониторинга и аналитических инструментов поддержки управленческих решений. Кроме того, система показателей и критериев может быть адаптирована под специфику конкретного предприятия с учетом отраслевых особенностей, уровня цифровизации и характера реализуемых проектов. Такая адаптация обеспечивает гибкость применения системы и повышает её прикладную ценность в условиях реализации высокотехнологичных проектов.

Заключение (выводы)

В ходе исследования обоснована значимость оценки эффективности управления коммуникациями как важного элемента проектного управления в условиях реализации высокотехнологичных проектов. Усложнение проектной среды, цифровизация и межфункциональное взаимодействие усиливают роль коммуникаций и требуют их целенаправленного управленческого анализа. Оценка эффективности управления коммуникациями должна носить комплексный характер и учитывать специфику высокотехнологичных проектов. В этой связи в работе обосновано выделение организационного, информационного, технологического и поведенческого критериев, позволяющих всесторонне оценивать управляемость коммуникационных процессов.

Таблица критериев и показателей (таблица 1) позволяет анализировать не только состояние коммуникаций, но и результативность управленческого воздействия на них. Вместе с тем применение данных критериев и показателей в высокотехнологичных проектах требует учета динамичности проектной среды, изменчивости

требований и возрастания объема информационных потоков. В этой связи оценка эффективности управления коммуникациями должна рассматриваться как инструмент аналитической поддержки управленческих решений, адаптируемый к условиям конкретного проекта, а не как универсальный механизм формального контроля. Полученные результаты могут быть использованы в практике проектного управления предприятий, реализующих высокотехнологичные проекты, а также служить основой для дальнейших исследований в области управления коммуникациями.

Источники:

1. Багиев, Г. Л. Оценка эффективности взаимодействия субъектов в рыночных сетях: препринт /Г.Л. Багиев, Е.А. Боброва, В.И. Катенев. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
2. Кленова, Т. В. Роль и место эффективных коммуникаций в системе управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. №10-2 (97). С. 221-223. DOI:10.24412/2500-1000-2024-10-2-221-223.
3. Бородин, Г. В. Коммуникации в организации: подходы к пониманию, принципы и барьеры / Г. В. Бородин, Е. С. Петренко // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 899-914. – DOI 10.18334/lim.10.3.118523.
4. Пономарева В. А. Особенности применения проектного управления в высокотехнологичных компаниях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №6. С. 211-215. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10562
5. Мальцев И. А., Николаева Л. С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций // Экономика региона. 2008. №S4. С. 181-190.
6. Марабаева Л. В., Кузнецова Т. Е. Формы и методы управления коммуникациями на предприятии // Вестник РУК. 2017. №3 (29). С. 60-65.
7. Кубанова Д. А., Рогозов Ю. И. Проблемы развития и разработки системы коммуникации в проектном управлении // Московский экономический журнал. 2022. №1. С. 710-718.
8. Дубицкая Е.А., Цуканова О.А. Методические рекомендации по управлению инновационными проектами в высокотехнологичных отраслях // Фундаментальные исследования. 2019. № 1. С. 21-25.
9. Щеглов Д. К., Методология оценки эффективности проектов цифровой трансформации предприятий высокотехнологичной промышленности / Д. К. Щеглов, А. Г. Сайбель, А. М. Букарев // Инновации и инвестиции. 2023. №10. С. 383-395.

О.В. Тахумова – к.э.н., доцент кафедры системного анализа и обработки информации, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

O.V. Takhumova – candidate of economics, associate professor at the department of system analysis and information processing, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

В.С. Валько – обучающийся факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия, valko_valera@mail.ru,

V.S. Valko – student at the faculty of management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia, valko_valera@mail.ru;

Е.А. Светличная – обучающийся факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

E.A. Svetlichnaya – student at the faculty of management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia;

А.В. Костенко – обучающийся факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия,

A.V. Kostenko – student at the faculty of management, Kuban state agrarian university, Krasnodar, Russia.

ИНФОРМАЦИОННО-ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫЕ И СИТУАЦИОННЫЕ ЦЕНТРЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ
INFORMATION-COMPUTING AND SITUATIONAL CENTERS IN STATE AND REGIONAL ADMINISTRATION

Аннотация. В статье рассматривается роль и функционирование информационно-вычислительных и ситуационных центров (ИВЦ и СЦ) в системе государственного и регионального управления Российской Федерации. Авторы анализируют современные подходы к созданию и эксплуатации таких центров, выявляя ключевые проблемы, включая дисбаланс между высоким уровнем технического оснащения и недостаточным развитием аналитической, методологической и кадровой составляющих. Особое внимание уделяется фрагментации информационных ресурсов, отсутствию единых стандартов интеграции данных, а также низкой вовлечённости лиц, принимающих решения, в процессы работы центров. На основе обобщения мнений ряда исследователей (Козачок А. В., Берсенев А. Ю., Кислова Е. И., Шедий М. В.) формулируется вывод о необходимости трансформации СЦ из демонстрационных площадок в живые, адаптивные инструменты стратегического управления. Предлагается новая модель функционирования, основанная на принципах сетецентрической архитектуры, интегрированной аналитики и интерактивной поддержки принятия решений. В её основе – единый распределённый информационно-аналитический фонд, гибридные прогнозные модели (включая ARIMAX), механизмы верификации данных с применением методов обработки естественного языка и байесовской оценки достоверности, а также система оценки эффективности через метрики аналитической зрелости и практического использования. Реализация предложенного подхода позволит повысить оперативность, обоснованность и проактивность управленческих решений на всех уровнях власти.

Absrtract. The article deals with the role and functioning of information-computing and situational centersИВЦ СЦin the system of state and regional administration of the Russian Federation. The authors analyze modern approaches to the creation and operation of such centers, identifying key problems, including the imbalance between a high level of technical equipment and insufficient development of analytical, methodological and personnel components. Particular attention is paid to the fragmentation of information resources, the lack of uniform standards for data integration, and the low involvement of decision makers in the work processes of the centers. Based on the generalization of the opinions of a number of researchers (Kozachok A.V., Bersenev A. Yu., Kislova E. I., Shediy M. V.), a conclusion is formulated about the need to transform the SC from demonstration sites to live, adaptive strategic management tools. A new model of functioning based on the principles of network-centric architecture, integrated analytics, and interactive decision support is proposed. It is based on a single distributed information and analytical fund, hybrid predictive models (including ARIMAX), data verification mechanisms using natural language processing methods and Bayesian confidence assessment, as well as a system for evaluating performance through metrics of analytical maturity and practical use. The implementation of the proposed approach will increase the efficiency, validity and proactivity of management decisions at all levels of government.

Ключевые слова: ситуационные центры, государственное управление, региональное управление, аналитика больших данных, поддержка принятия решений, информационная интеграция, сетецентрическая архитектура, стратегическое планирование.

Keywords: situation centers, public administration, regional management, big data analytics, decision support, information integration,network-centric architecture, strategic planning.

Введение

Цель исследования заключается в разработке концептуальной модели функционирования информационно-вычислительных и ситуационных центров (ИВЦ и СЦ), способной преодолеть существующие системные недостатки и обеспечить эффективную информационно-аналитическую поддержку принятия управленческих решений на государственном и региональном уровнях. Особое внимание уделяется трансформации СЦ из демонстрационных площадок в адаптивные, самообучающиеся инструменты стратегического и проактивного управления.

Задачи исследования включают: анализ современных подходов к созданию и эксплуатации ИВЦ и СЦ в Российской Федерации; выявление ключевых проблем на всех этапах их функционирования – от сбора данных до поддержки принятия решений; обобщение мнений ведущих отечественных исследователей (А. В. Козачка, А. Ю. Берсенева, Е. И. Кисловой, М. В. Шедия); а также формулирование предложений по построению новой модели, основанной на принципах сетецентрической архитектуры, интегрированной аналитики и интерактивного взаимодействия с лицами, принимающими решения.

Материалы и методы исследования опираются на анализ нормативно-правовой базы (включая Указ Президента РФ № 648 от 25 июля 2013 г. и Концепцию системы распределённых ситуационных центров), научных публикаций по теме, а также практических кейсов функционирования федеральных, региональных и ведомственных СЦ (в том числе в МЧС России, Минэнерго, ЦОДД Москвы, Республике Коми и других субъектах РФ). В методологическом плане использованы системный подход, сравнительный анализ, моделирование (включая ARIMAX и байесовские оценки достоверности), а также элементы теории управления и анализа больших данных.

Актуальность работы обусловлена растущей сложностью социально-экономической и политической среды, в которой действуют органы государственной власти. В условиях неопределённости и ускорения темпов изменений возрастает потребность в оперативной, достоверной и прогнозной аналитике. Однако существующие ИВЦ и СЦ зачастую не справляются с этой задачей из-за дисбаланса между технической оснащённостью и слаборазвитой аналитической, кадровой и методологической базой. Поэтому разработка модели, способной обеспечить синергию технологий, данных и управленческой практики, представляет собой насущную научную и практическую необходимость.

Основная часть

В рамках нашего научного исследования мы проанализировали мнения ряда авторов, посвятивших свои работы вопросам функционирования информационно-вычислительных и ситуационных центров в системе государственного и регионального управления. Особое внимание было уделено как концептуальным подходам к построению таких центров, так и практическим аспектам их внедрения и эксплуатации.

Козачок А. В. и Берсенев А. Ю. подчеркивают, что ключевая проблема современных ситуационных центров заключается в дисбалансе между высоким уровнем технического оснащения и недостаточным развитием их информационно-аналитической компоненты [2]. По их мнению, эффективность поддержки принятия решений напрямую зависит от способности систем консолидировать, верифицировать и логически обрабатывать разнородные данные из множества источников – включая не только официальную статистику и ведомственные отчёты, но и данные мониторинга общественного мнения, СМИ и интернет-ресурсов. Авторы считают, что именно интеграция этих источников в единый распределённый информационный фонд позволяет формировать объективную картину социально-политической и экономической обстановки.

Кислова Е. И. акцентирует внимание на том, что ситуационные центры представляют собой сложные программно-аппаратные комплексы, ориентированные на визуализацию больших объёмов данных в режиме реального времени [3]. Она выделяет три основных типа таких центров: корпоративного управления, оперативного реагирования и государственного управления. При этом именно в государственном секторе особенно важны стратегическая направленность, высокие требования к информационной безопасности и необходимость интеграции множества разнородных информационных потоков. Кислова отмечает, что эффективность СЦ определяется не столько масштабом технической инфраструктуры, сколько гибкостью и адаптивностью к новым задачам.

Шедий М. В. рассматривает систему распределённых ситуационных центров как ключевой элемент стратегического планирования и обеспечения национальной безопасности. Он указывает, что многие проекты по созданию СЦ терпят неудачу из-за упора исключительно на техническое оснащение при игнорировании организационно-методологической составляющей [1]. По его мнению, для полноценного функционирования таких систем необходимы не только современные технологии, но и чёткие регламенты взаимодействия, квалифицированный персонал, а также нормативно-правовая база. Шедий также подчёркивает важность перехода от стационарных решений к сетецентрическим и мобильным моделям, способным обеспечивать работу из удалённых и неподготовленных мест.

Обобщая позиции указанных исследователей, можно заключить, что современные ситуационные центры должны рассматриваться не как набор технических средств, а как комплексные системы информационно-аналитической поддержки принятия решений. Их эффективность зависит от сбалансированного развития всех компонентов – технической, информационной, аналитической, организационной и кадровой. Только при таком подходе возможно достижение стратегических целей повышения качества и оперативности государственного управления в условиях растущей сложности внешней и внутренней среды.

Информационно-вычислительные и ситуационные центры (ИВЦ и СЦ) представляют собой интегрированные программно-аппаратные комплексы, предназначенные для сбора, обработки, анализа и визуализации больших объёмов разнородных данных в целях информационно-аналитической поддержки принятия

управленческих решений на государственном и региональном уровнях. Их функционирование строится на принципах системности, оперативности и стратегической ориентации, что позволяет обеспечивать как текущее управление, так и упреждающее реагирование на вызовы и угрозы [5].

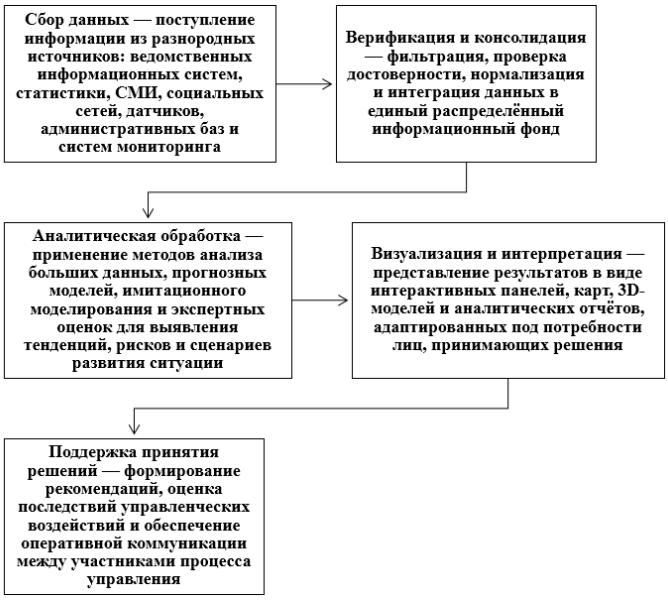


Рисунок 1 – Механизм работы ИВЦ и СЦ

Центральную роль в функционировании ИВЦ и СЦ играют не только технические средства, но и квалифицированные специалисты: аналитики, инженеры по обработке данных, эксперты предметных областей, а также руководители, принимающие решения на основе получаемой информации. Особое значение имеют сотрудники, способные обеспечивать взаимодействие между технической инфраструктурой и управленческими задачами, а также лица, ответственные за разработку регламентов, методологий и стандартов работы центров [7]. Без их профессионального участия даже самые передовые технологии не могут реализовать свой потенциал в повышении эффективности государственного управления.

В системе государственного и регионального управления ключевую роль в функционировании информационно-вычислительных и ситуационных центров играют руководители высшего звена – как на федеральном уровне (Президент РФ, Правительство РФ, Совет Безопасности), так и на уровне субъектов Российской Федерации (главы регионов, региональные правительства). Именно они определяют стратегические приоритеты, задают набор управленческих задач, подлежащих мониторингу, и принимают окончательные решения на основе аналитических продуктов, формируемых центрами. Без их вовлечённости и готовности использовать данные в реальной практике даже самые технологически оснащённые центры теряют смысл.

Не менее важна роль аналитико-экспертного сообщества, включающего специалистов по обработке больших данных, социологов, экономистов и отраслевых экспертов. В условиях государственного управления именно они обеспечивают содержательную интерпретацию потоков разнородной информации – от официальной статистики и административных данных до мониторинга СМИ и общественного мнения. Кроме того, значительную функциональную нагрузку несут технические и методологические координаторы, отвечающие за интеграцию информационных систем, соблюдение регламентов взаимодействия в рамках системы распределённых ситуационных центров (СРСЦ) и обеспечение информационной безопасности.

В Российской Федерации информационно-вычислительные и ситуационные центры (ИВЦ и СЦ) интегрированы в многоуровневую систему государственного управления и функционируют как ключевые элементы системы распределённых ситуационных центров (СРСЦ), созданной в соответствии с Указом Президента РФ от 25 июля 2013 г. № 648 и Концепцией СРСЦ, утверждённой распоряжением Президента от 3 октября 2013 г. № Пр-2308. Эта система охватывает федеральный, региональный и муниципальный уровни и обеспечивает как стратегическое планирование, так и оперативное реагирование [4].

На вершине иерархии находятся Ситуационный центр Президента РФ, центры Администрации Президента, Правительства РФ, Совета Безопасности, а также полномочных представителей Президента в федеральных округах. Например, Национальный центр управления обороной РФ (НЦУО) используется для мониторинга военно-политической обстановки, координации действий силовых структур и моделирования последствий кризисных ситуаций. Здесь же применяются системы анализа больших данных, включая мониторинг СМИ и социальных сетей, автоматический перевод и распознавание изображений.

Ситуационные центры действуют в профильных министерствах и ведомствах:

1. МЧС России – для координации ликвидации чрезвычайных ситуаций.
2. Минэнерго России – для мониторинга топливно-энергетического комплекса с использованием «витрин данных».

3. ЦОДД Москвы – для управления транспортными потоками и дорожной инфраструктурой в реальном времени.

4. Ситуационный центр здравоохранения – для отслеживания эпидемиологической обстановки и загрузки медицинских учреждений.

В субъектах РФ создаются собственные СЦ, интегрированные в СРСЦ. Пример – Ситуационный центр Главы Республики Коми, где, несмотря на ограниченный бюджет, удалось объединить существующую региональную ИТ-инфраструктуру для поддержки принятия решений по социально-экономическим и общественно-политическим вопросам. Аналогичные центры функционируют в Томской, Ярославской, Ивановской, Курской и других областях.

На местном уровне СЦ реализуются в рамках программ типа АПК «Безопасный город», где консолидируются данные от экстренных служб, систем видеонаблюдения, датчиков и диспетчерских служб для предупреждения и реагирования на происшествия в реальном времени.

Модель применения СЦ в России носит сетецентрический, многоуровневый и межведомственный характер. Центры работают не изолированно, а как единая система, обеспечивающая сквозной информационный поток от муниципалитетов до высших органов власти, что позволяет осуществлять как стратегический мониторинг национальной безопасности, так и оперативное управление в кризисных ситуациях.

В 2024-2025 годах в российской экспертной и профессиональной среде активно обсуждаются системные проблемы функционирования ситуационных центров в государственном и региональном управлении. Одной из ключевых трудностей остаётся техническая и организационная сложность управления контентом и подключением внешних источников данных.

Это указывает на недостаточную проработку архитектуры взаимодействия между подсистемами и внешними платформами. Другой важной проблемой является отсутствие единой методологии и стандартизации при создании и эксплуатации центров [6]. На конференциях и заседаниях, посвящённых развитию СЦ, неоднократно подчёркивалось, что многие центры проектируются с упором на визуальную составляющую и дорогостоящее оборудование, в то время как аналитическая, кадровая и регламентная компоненты остаются слаборазвитыми

В результате такие центры не способны обеспечить полноценную поддержку принятия решений и превращаются в «демонстрационные площадки». Кроме того, эксперты отмечают недостаток квалифицированных кадров, способных работать с большими данными, строить прогнозные модели и интегрировать разнородные информационные потоки, что особенно критично в условиях растущего спроса на проактивное и стратегическое управление.

В рамках функционирования информационно-вычислительных и ситуационных центров (ИВЦ и СЦ) в системе государственного и регионального управления можно выделить пять ключевых этапов их работы: сбор данных, верификация и консолидация, аналитическая обработка, визуализация и интерпретация, поддержка принятия решений. Проблемы возникают на каждом из этих этапов, однако наиболее острые системные барьеры проявляются уже на ранних стадиях и усиливаются по мере продвижения по цепочке.

На этапе сбора и верификации данных основные трудности связаны с фрагментацией информационных ресурсов и отсутствием единых стандартов интеграции. Ведомственные и региональные информационные системы зачастую работают в изоляции, используют разные форматы и классификаторы, а доступ к ним ограничен бюрократическими или техническими барьерами. Это затрудняет формирование единого распределённого информационного фонда, предусмотренного Концепцией СРСЦ. Кроме того, значительная часть данных – особенно из социальных сетей и СМИ – поступает в неструктурированном виде, что требует сложных методов предварительной обработки и верификации, для которых во многих центрах не хватает как алгоритмов, так и квалифицированных специалистов.

На этапах аналитической обработки и визуализации проявляется дисбаланс между технической оснащённостью и содержательной наполненностью. В большинстве СЦ делается упор на приобретение дорогостоящих визуализационных решений и «витрин данных», тогда как аналитическая компонента остаётся слаборазвитой [8]. Отсутствуют адаптированные к региональной специфике прогнозные модели, не хватает методологий оценки качества аналитики, а автоматизированные системы поддержки принятия решений (СППР) внедряются фрагментарно. В результате визуализация зачастую сводится к отображению статистики без глубокого прогнозного или сценарного анализа.

На заключительном этапе – поддержки принятия решений – ключевая проблема состоит в разрыве между аналитическим продуктом и реальной управленческой практикой. Даже при наличии качественных аналитических материалов эффективность СЦ зависит от готовности руководства использовать их в работе. Нередко лица, принимающие решения, не вовлечены в проектирование центров и не обладают навыками работы с аналитикой, что превращает СЦ в «демонстрационные площадки». Дополнительно усугубляют ситуацию отсутствие чётких регламентов взаимодействия, дефицит финансирования в регионах и недостаточная подготовка кадров.

Заключение

Новая модель функционирования информационно-вычислительных и ситуационных центров (ИВЦ и СЦ) в системе государственного и регионального управления должна быть построена на принципах адаптивной сетецентрической архитектуры, интегрированной аналитики и методологически зрелой поддержки принятия решений. В отличие от существующей парадигмы, ориентированной преимущественно на визуализацию и техническое оснащение, предложенная модель делает акцент на динамической интеграции данных, автоматизированном

прогнозировании и обратной связи от лиц, принимающих решения (ЛПР). Это позволяет преодолеть ключевые проблемы: дисбаланс между технической и аналитической компонентами, фрагментацию информационных ресурсов и низкую вовлечённость руководства.

Центральным элементом новой модели является единый распределённый информационно-аналитический фонд (ЕРИАФ), объединяющий структурированные (статистика, административные данные) и неструктурированные источники (СМИ, соцсети, экспертные оценки). Для обеспечения верификации и нормализации применяется многоуровневая система фильтрации, включающая методы NLP (Natural Language Processing), кросс-валидацию источников и байесовские оценки достоверности:

$$P(D|S)=(P(S|D)\cdot P(D)) / P(S) \quad (1)$$

где $P(D|S)$ – вероятность достоверности данных D при наличии сигнала S,
$P(S|D)$ – вероятность появления сигнала при истинных данных,
$P(D)$ – априорная вероятность достоверности,
$P(S)$ – общая вероятность наблюдения сигнала.

Такой подход позволяет динамически оценивать надёжность информации и снижать влияние «информационного шума».

На этапе аналитической обработки предлагается внедрение гибридных прогностических моделей, сочетающих машинное обучение и экспертные правила. В частности, для оценки социально-экономических рисков может использоваться модифицированная модель ARIMA с учётом внешних регрессоров (ARIMAX):

$$y_t = \mu + \sum_{i=1}^{p} (\phi_i y_{t-i}) + \sum_{j=1}^{q} (\theta_j \varepsilon_{t-j}) + \sum_{k=1}^{r} (\beta_k x_{k,t}) + \varepsilon_t \quad (2)$$

где yt – прогнозируемый показатель (например, уровень безработицы),
$x_{k,t}$ – внешние факторы (индекс доверия населения, динамика цен и др.),
β_k – коэффициенты чувствительности к этим факторам.

Модель адаптируется к региональной специфике через онлайн-обучение и калибровку на основе обратной связи от региональных ЛПР.

Важнейшим нововведением является механизм интерактивной поддержки принятия решений (МИПР), который интегрирует имитационное моделирование с участием ЛПР. На основе сценарного анализа строится функция оценки управленческого воздействия:

$$U(a)=\sum_{i=1}^{n} wi \cdot fi(a) \quad (3)$$

где a – альтернатива управленческого решения,
$fi(a)$ – частный критерий эффективности (социальный, экономический, политический),
wi – вес критерия, определяемый ЛПР в диалоговом режиме.

Это позволяет не просто «показывать» данные, а вовлекать руководство в процесс анализа, повышая прозрачность и обоснованность решений. Наконец, модель включает систему непрерывного мониторинга эффективности СЦ, основанную на метриках типа индекса аналитической зрелости (IAZ) и коэффициента практического использования (KPU):

$$KPU=N\text{принятых решений на основе аналитики} / N\text{всех решений} \times 100\% \quad (4)$$

Эти показатели интегрируются в регламенты работы центров и используются для корректировки методологий, обучения персонала и перераспределения ресурсов. Новая модель трансформирует СЦ из «демонстрационных площадок» в живые, самообучающиеся управленческие инструменты, способные обеспечивать не только оперативное реагирование, но и стратегическое проактивное управление в условиях неопределённости.

Источники:

1. Шедий, М. В. Становление и тенденции развития системы ситуационных центров как ключевого фактора повышения эффективности государственного управления / М. В. Шедий // Вестник НГУЭУ. – 2021. – № 3. – С. 8-18.
2. Козачок, А. В. Применение ситуационных центров при решении актуальных задач государственного управления / А. В. Козачок, А. Ю. Берсенев // ИТ Арктика. – 2018. – № 2. – С. 20-32.
3. Кислова, Е. И. Ситуационные центры в сфере государственной власти / Е. И. Кислова // Постулат. – 2019. – № 5(43). – С. 5.
4. Данилова, О. С. Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления : учебно-методическое пособие / О. С. Данилова, М. А. Богомолова ; Нижегородский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации". – Нижний Новгород : Нижегородский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2020. – 164 с.
5. Системная инженерия в проблемах национальной безопасности : Тематический блок «Национальная безопасность» / А. В. Анищенко, В. Б. Артемьев, М. К. Бондарева [и др.]. – Москва : Международный гуманитарный фонд «Знание», 2025. – 904 с.
6. Гнитецкая, Т. Н. Ситуационный центр Как средство взаимообратной связи со студентами / Т. Н. Гнитецкая, Е. М. Дроздова // Физико-математическое и технологическое образование: проблемы и перспективы развития : материалы VII и VIII Международных научно-методических конференций, Москва, 01 марта 2021 года – 02 2022 года. – Москва: Московский педагогический государственный университет, 2023. – С. 147-152.
7. Математическое моделирование и информационные технологии : Сборник материалов VI Всероссийской научной конференции с международным участием, посвященная 85-летию профессора Е.И. Михайловского и 70-летию профессора В.Л. Никитенкова,

Сыктывкар, 10–11 ноября 2022 года / Отв. редактор А.В. Ермоленко. – Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2022. – 128 с.
8. Лагунова, А. Д. Анализ информационных систем автоматизации сбора статистической отчетности в информационно-вычислительных центрах государственных организаций / А. Д. Лагунова, Н. Е. Виноградов // Наукосфера. – 2023. – № 5-1. – С. 243-246.
9. Гореликов, М. А. Методика прогнозирования временных рядов с регулярным переобучением модели ARIMAX / М. А. Гореликов, В. А. Востров // Молодежная школа-семинар по проблемам управления в технических системах имени А.А. Вавилова. – 2025. – Т. 1. – С. 10-13.

О.В. Теняева – к.психол.н., доцент кафедры психологии личности, специальной психологии и коррекционной педагогики, Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Россия, o.tenyaeva@rsu-rzn.ru,

O.V. Tenyaeva – candidate of psychology, associate professor of the department of personality psychology, special psychology and correctional pedagogy, Ryazan state university named after S.A. Yesenin, Ryazan, Russia;

О.А. Тоболевич – к.психол.н., доцент кафедры психологии личности, специальной психологии и коррекционной педагогики, Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина, Рязань, Россия, o.tobolevich@rsu-rzn.ru,

O.A. Tobolevich – candidate of psychology, associate professor of the department of personality psychology, special psychology and correctional pedagogy, Ryazan state university named after S.A. Yesenin, Ryazan, Russia.

АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF MODERN MANAGEMENT CONCEPTS IN THE FIELD OF HR MANAGEMENT

Аннотация. В работе представлены результаты анализа современных концепций менеджмента в области управления персоналом. Необходимо отметить, что современный менеджмент рассматривает кадры как ключевой стратегический ресурс организации, формирующий её конкурентные преимущества. В условиях цифровизации, глобализации и высокой конкуренции на рынке труда подход к управлению персоналом проходит преобразование из планово-контролирующей функции во взаимовыгодное стратегическое партнёрство. Стратегическое управление персоналом нового поколения предполагает согласование кадровой политики с долгосрочными целями организации, что обеспечивает формирование и развитие человеческого капитала, способного поддерживать конкурентоспособность компании в условиях быстро меняющейся внешней среды. В рамках такого комплексного подхода функции управления персоналом выходят за пределы административного сопровождения и трансформируются в инструмент, направленный на долгосрочное планирование потребности в кадрах, развитие ключевых компетенций, формирование кадрового резерва и повышение вовлечённости сотрудниц и сотрудников в процесс достижения стратегических приоритетов организации.

Abstract. The paper presents the findings of an analysis of contemporary management concepts in the field of human resource management. Modern management theory increasingly recognizes human resources as a key strategic asset that contributes to the development of sustainable competitive advantages. In the context of digitalization, globalization, and heightened competition in the labor market, human resource management is evolving from a predominantly administrative and control-oriented function into an integrated strategic partnership. Contemporary strategic human resource management emphasizes the alignment of HR policies with the long-term objectives of the organization, thereby facilitating the formation and development of human capital capable of maintaining organizational competitiveness in a dynamic external environment. Within this comprehensive framework, HR functions extend beyond routine administrative support and are increasingly oriented toward long-term workforce planning, the development of core competencies, the establishment of a talent pipeline, and the enhancement of employee engagement in the achievement of organizational strategic goals.

Ключевые слова: стратегический HRM, HR-аналитика, персональный опыт, корпоративная социальная ответственность (КСО), компетентностный подход.

Keywords: strategic HRM (strategic human resource management), HR-analytics (people analytics), employee experience (personal experience), corporate social responsibility (CSR), competency-based approach (competency approach).

Введение

В условиях стремительных социально-экономических изменений и усиления конкурентной борьбы среди предприятий, производящих товары широкого потребления, особую значимость приобретает эффективность управления человеческими ресурсами.

Как отмечают Ю. С. Афанасьева и И. В. Саттарова [1], реализация современных концепций менеджмента в области управления персоналом сегодня выступает одним из ключевых факторов успешного функционирования и устойчивого развития организаций независимо от их масштаба и сферы деятельности.

Постоянные трансформации внешней среды требуют от компаний высокой адаптивности, гибкости управленческих решений и способности оперативно реагировать на вызовы времени. Особенно важен данный процесс в контексте трансформации российской экономики в условиях санкций [2].

В настоящее время вопросам управления персоналом уделяется повышенное внимание, что находит отражение в активных научных исследованиях и практическом внедрении современных управленческих концепций, ориентированных на раскрытие потенциала работников и повышение их вовлечённости в достижение целей организации [8].

Xing Ya. [11] отмечает, что в двадцать первом веке именно человеческие ресурсы становятся определяющим фактором конкурентоспособности предприятий, поскольку уровень профессионализма, мотивации и инновационной активности персонала напрямую влияет на результаты деятельности.

Результаты библиографического поиска показывают, что внедрение управленческих новшеств традиционно сталкивалось с рядом трудностей как в российской, так и в зарубежной практике на протяжении последних десятилетий [3].

Внедрение систем менеджмента качества в условиях переходных форм российской экономики в начале нулевых потребовало не только формализации бизнес-процессов и внедрения регламентов, но и активного участия персонала на всех уровнях управления [4].

Необходимо отметить, что эффективное функционирование системы менеджмента качества во многом определяется уровнем сформированности корпоративной культуры и ориентированностью на постоянное улучшение и достижение стратегических целей организации [5].

Что в свою очередь подразумевает заботу не только о профессиональной подготовке и мотивации трудящихся, но и безопасности их деятельности в рабочее время. Обеспечение безопасной рабочей среды способствует снижению производственных рисков и повышению удовлетворённости персонала [7].

За последние годы наметились положительные тенденции в развитии управленческого менеджмента, в том числе возрос интерес к профессиональной деятельности специалистов по управлению человеческими ресурсами [6]. Реализация персонального подхода к управлению человеческими ресурсами позволила сформировать условия для создания благоприятной корпоративной среды на многих российских предприятиях [10].

Однако, несмотря на это, проблема внедрения и эффективного использования современных концепций менеджмента в области управления персоналом остаётся актуальной и требует дальнейшего всестороннего изучения.

Как отмечает В. В. Туарменский [9], от качества и своевременности решения данных задач во многом зависит не только конкурентоспособность отдельных организаций, но и экономическая безопасность страны в целом.

Таким образом, необходимость анализа и реализации современных концепций менеджмента в сфере управления персоналом определяет актуальность выбранной темы и обосновывает целесообразность её исследования.

Объекты и методы исследования

В 2025 году мы принимали участие в социологическом исследовании, проводимом в ЗАО «Русская кожа» с целью повышения эффективности применения концепции управления посредством мотивации.

Объект исследования – трудящиеся ЗАО «Русская кожа».

Предмет исследования – отношение трудящихся ЗАО «Русская кожа» к мероприятиям, проводимым в рамках концепции управления посредством мотивации.

Цель исследования – выяснить отношение трудящихся к мероприятиям, применяемым в рамках концепции управления посредством мотивации в ЗАО «Русская кожа» и выявить слабые места в реализации данной системы.

Задачи исследования:

1. Разработать экспериментальный инструментарий (анкету).
2. Провести исследование.
3. Обработать результаты.
4. Проанализировать результаты.
5. Сделать выводы на основе полученных данных.

Проблемная ситуация – в ЗАО «Русская кожа» проводится немало мероприятий по реализации концепции управления посредством мотивации, однако нет четкого представления о том, как к ним относятся трудящиеся и какие факторы влияют на их отношение.

Проблема исследования – отсутствие у кадровой службы четкого представления о том, как трудящиеся относятся к мероприятиям, проводимым в рамках реализации концепции управления посредством мотивации.

Сроки проведения исследования – с 7 по 20 апреля 2025 года.

Результаты исследования

В результате проведения исследования было опрошено 200 трудящихся разного возраста, пола, стажа и уровня образования. Исследованием было охвачено 5 цехов (КЖ-2, ОЗД, ТНП, ОТД №1, ПОКС) и 2 отдела (отдел кадров и отдел безопасности).

По самым важным вопросам исследования были сделаны соответствующие диаграммы и развернутые выводы, а затем даны практические рекомендации по улучшению работы в отношении реализации мероприятий в рамках концепции управления посредством мотивации трудящихся ЗАО «Русская кожа».

Как показало проведённое исследование, большинство опрошенных (89 %) удовлетворены рабочим процессом, что свидетельствует о том, что трудящимся нравится их деятельность, что положительно сказывается на уровне мотивации, вовлечённости и эффективности выполнения профессиональных обязанностей (рисунок 1).

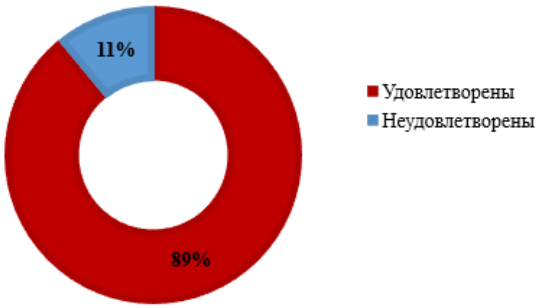


Рисунок 1 – Долевая структура опрошенных по параметру «Удовлетворенность работой»

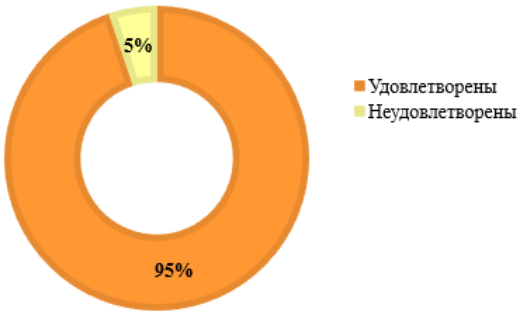


Рисунок 2 – Долевая структура опрошенных по параметру «Удовлетворенность режимом работы»

Как показывает анализ рисунка 2, удовлетворенность режимом работы наблюдается у 95% опрошенных, что свидетельствует о том, что трудящимся нравится сменный график и рабочее расписание.

Сменный график обеспечивает определённую гибкость, позволяя трудящимся более эффективно совмещать профессиональные обязанности с личной жизнью, а также способствует снижению утомляемости и повышению общей удовлетворённости условиями труда.

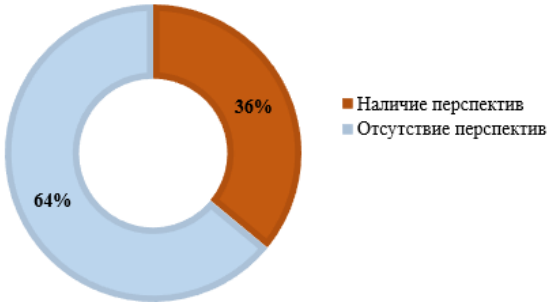


Рисунок 3 – Долевая структура опрошенных по параметру «Наличие перспектив карьерного роста»

Как показывает анализ рисунка 3, наличие перспектив карьерного роста ощущают для себя только 36% опрошенных. Этот довольно низкий показатель может объясняться тем, что остальная группа трудящихся не видит прозрачных и понятных механизмов продвижения внутри организации, а также не обладает достаточной информацией о возможных карьерных траекториях. Кроме того, на восприятие карьерных перспектив могут влиять ограниченное количество руководящих позиций, высокая внутренняя конкуренция и отсутствие системной работы со стороны руководства по развитию и мотивации персонала.



Рисунок 4 – Долевая структура опрошенных по параметру «Желание и возможность работать на руководящей должности»

Как показывает анализ рисунка 4, желание и готовность работать на руководящей должности изъявили 49% опрошенных. Данный показатель свидетельствует о наличии у значительной части трудящихся управленческого потенциала и стремления к профессиональному развитию, однако одновременно указывает на то, что более половины опрошенных либо не рассматривают для себя руководящую роль, либо не ощущают достаточной уверенности, мотивации или необходимых компетенций для занятия подобных должностей.

Как показывает анализ рисунка 5, желание и готовность к участию в производственных конкурсах и соревнованиях на предприятии изъявили 33 % опрошенных. Это указывает на сравнительно низкий уровень вовлечённости трудящихся в подобные мероприятия, что может быть обусловлено недостаточной мотивацией ввиду отсутствия значимых стимулов и поощрений. Кроме того, на данную ситуацию может влиять недостаточная заинтересованность в соревновательных формах активности ввиду ограниченного понимания практической ценности подобных мероприятий для профессионального роста и повышения статуса внутри коллектива.

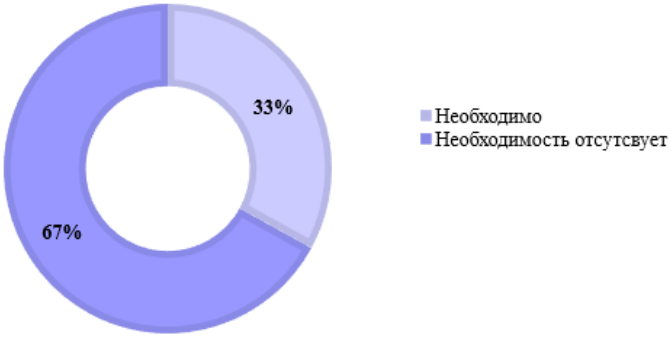


Рисунок 5 – Долевая структура опрошенных по параметру «Необходимость, по мнению опрошенных, введения на предприятии производственных конкурсов и соревнований»

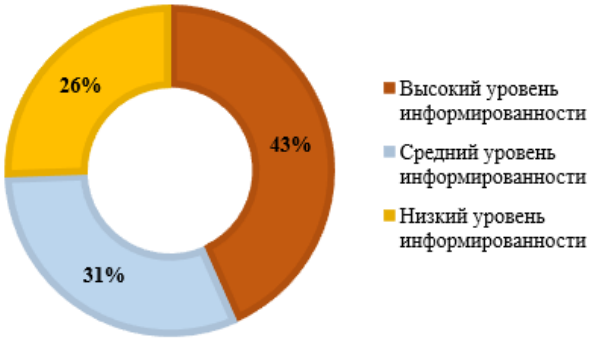


Рисунок 6 – Долевая структура опрошенных
по параметру «Информированность о положении дел на предприятии»

Как показывает анализ рисунка 6, большинство опрошенных (43 %) имеют достаточно высокий, по их мнению, уровень осведомлённости о положении дел на предприятии. При этом средний уровень информированность о положении дел на предприятии отмечает 31 % опрошенных, и лишь 26 % считают себя недостаточно информированными.

Таким образом более половины опрошенных (74 %) обладают достаточным уровнем осведомленности о работе организации, что свидетельствует о высоком уровне доведения информации руководством до трудящихся.

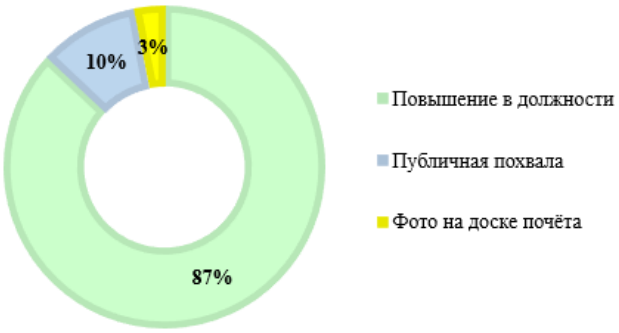


Рисунок 7 – Долевая структура опрошенных
по параметру «Виды наиболее предпочтительных моральных поощрений»

Как показывает анализ рисунка 7, большинство опрошенных (87 %) в качестве морального поощрения отмечают повышение в должности, что может быть связано с тем фактом, что повышение в должности, как правило, влечет за собой и повышение заработной платы. Ещё 10 % опрошенных в качестве нематериального стимула отмечают публичную похвалу, 3 % предпочитают в качестве поощрения фото на доске почёта, что является показателем того, что трудящимся приятно, когда их работу и вклад в общее дело ценят и отмечают. Необходимо отметить, что материальные стимулы не рассматривались нами ввиду того, что они, как правило, являются наиболее предпочтительными для большинства.

Заключение

Полученные результаты проведённого опроса позволяют сделать вывод о том, что в целом к исследуемым трудовым коллективам ЗАО «Русская кожа» может быть применима мотивационная концепция управления.

Как показало проведённое исследование, большинство опрошенных (89 %) удовлетворены рабочим

процессом и режимом труда (95 %), что свидетельствует о том, что трудящимся нравится их деятельность, сменный график и рабочее расписание.

При этом наличие перспектив карьерного роста ощущают для себя только 36% опрошенных. Этот довольно низкий показатель может объясняться тем, что остальная группа трудящихся не видит прозрачных и понятных механизмов продвижения внутри организации, а также не обладает достаточной информацией о возможных карьерных траекториях. Кроме того, на восприятие карьерных перспектив могут влиять ограниченное количество руководящих позиций и высокая внутренняя конкуренция.

Что косвенно подтверждают данные о том, что желание и готовность работать на руководящей должности изъявили 49% опрошенных. Данный показатель свидетельствует о наличии у значительной части трудящихся управленческого потенциала и стремления к профессиональному развитию, однако одновременно указывает на то, что более половины опрошенных либо не рассматривают для себя руководящую роль, либо не ощущают достаточной уверенности, мотивации или необходимых компетенций для занятия подобных должностей.

Желание и готовность к участию в производственных конкурсах и соревнованиях на предприятии изъявили 33 % опрошенных. Это указывает на сравнительно низкий уровень вовлечённости трудящихся в подобные мероприятия, что может быть обусловлено недостаточной мотивацией ввиду отсутствия значимых стимулов и поощрений. Кроме того, на данную ситуацию может влиять недостаточная заинтересованность в соревновательных формах активности ввиду ограниченного понимания практической ценности подобных мероприятий для профессионального роста и повышения статуса внутри коллектива.

Более половины опрошенных (74 %) обладают достаточным уровнем осведомленности о работе организации, что свидетельствует о высоком уровне доведения информации руководством до трудящихся.

Также 87 % опрошенных в качестве морального поощрения отмечают повышение в должности, что может быть связано с тем фактом, что повышение в должности, как правило, влечет за собой и повышение заработной платы.

Следует отметить, что исследование затрагивало только моральные стимулы и проигнорировало материальную составляющую. Это было сделано сознательно, поскольку вероятность того, что трудящиеся все разом отметили бы только этот пункт, проигнорировав нематериальные стимулы, была достаточно высока.

Результаты проведенного исследования можно считать достоверными. Выборка включала 200 трудящихся, из общего числа в 2000 работников, исследование проводилось в разных цехах и отделах, затрагивая как производственный, так и непроизводственный сектор.

Подводя итог, можно отметить, что результаты опроса в целом характеризуют трудовые коллективы ЗАО «Русская кожа» как достаточно стабильные и удовлетворённые условиями труда, что создаёт благоприятную основу для применения мотивационной концепции управления. Вместе с тем выявлены проблемные зоны, связанные с недостаточной прозрачностью карьерных перспектив и не в полной мере реализованным управленческим потенциалом персонала. Это указывает на необходимость совершенствования системы нематериальной мотивации, развития механизмов информирования о возможностях профессионального и карьерного роста, а также повышения значимости стимулирующих мероприятий. Реализация данных направлений позволит повысить уровень вовлечённости и долгосрочной мотивации трудящихся, а также эффективность управления персоналом в целом.

Источники:

1. Афанасьева Ю. С. Современные подходы к финансовому планированию в бюджетных организациях / Ю. С. Афанасьева, И. В. Саттарова // Устойчивое развитие: геополитическая трансформация и национальные приоритеты: Материалы XIX Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах, Москва, 30-31 марта 2023 года / Отв. редакторы выпуска: А.В. Семёнов, П.Н. Кравченко. Том 1. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. – С. 40-47.
2. Афанасьева Ю. С. Трансформация российской экономики в условиях санкций / Ю. С. Афанасьева, И. В. Саттарова // Экономический вестник. – 2025. – Т. 4, № 1. – С. 21-27.
3. Кострова Ю. Б. Зарубежный опыт аккредитации организаций по сертификации органической продукции / Ю. Б. Кострова, А. Б. Мартынушкин, И. В. Саттарова // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10, № 11(79). – С. 2942-2955.
4. Лящук Ю. О. Внедрение систем менеджмента качества как основа конкурентоспособности предприятий АПК / Ю. О. Лящук // Актуальные вопросы развития современного общества: материалы 3-й Международной научно- практической конференции, Курск, 18 апреля 2013 года / Ответственный редактор Горохов А.А. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2013. – С. 180-183.
5. Лящук Ю. О. Государственное регулирование рынка экологически чистой и органической продукции / Ю. О. Лящук // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IV Международной научной конференции, Донецк, 29-31 октября 2019 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 3. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. – С. 300-303.
6. Лящук, Ю. О. Риски снижения конкурентоспособности Российских предприятий АПК в условиях ВТО / Ю. О. Лящук // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Саратов, 27-28 декабря 2013 года. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2013. – С. 69-72.
7. Лящук Ю. О. Риски травматизма, заболеваемости и связанного с ними экономического ущерба в группе компаний «Стройпромсервис» в 2013 г. / Ю. О. Лящук, А. С. Таболин // Строительство: тенденции развития и перспективы: Сборник научных трудов Международной научно-технической конференции, посвященной 50-летию Юго-Западного государственного университета, г. Курск, Россия, Курск, 25–26 июня 2014 года / ответственный редактор: Гладышкин А.О. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2014. – С. 69-73.
8. Саттарова И. В. Репутационный менеджмент: сущность и опыт формирования / И. В. Саттарова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 5. – С. 110-118.
9. Туарменский В. В. Ресурсный потенциал «мягкой силы» как направления внешней политики государства / В. В. Туарменский, Ю.

О. Лящук, С. В. Шарабаева // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 8-й Международной научно-практической конференции, Курск, 22-23 ноября 2018 года. Том 2. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2018. – С. 155-157.

10. Management justification and applications of the personal approach at the enterprise of the AIC / O. Lozovaya, A. Martynushkin, I. Fedoskina [et al.] // E3s web of conferences: Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering (TPACEE-2021), Moscow, 28-30 апреля 2021 года. Vol. 284. – Moscow: EDP Sciences, 2021. – P. 07010.
11. Xing Ya. Educational management: analysis of the role of educational management in the integration of industry and education in vocational education / Ya. Xing // Education Management Review. – 2025. – No. 8-2. – P. 217-225.

А.Е. Утушкина – старший преподаватель кафедры интермодальный перевозок и логистики, Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова, Санкт-Петербург, Россия, anastasia_wow@mail.ru,

A.E. Utushkina – senior lecturer of the department of intermodal transportation and logistics, St. Petersburg State University of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov, St. Petersburg, Russia;

П.Л. Михин – магистрант кафедры Бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, pmikhin1507@gmail.com,

P.L. Mikhin – master's student of the department of business informatics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

ВЛИЯНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ И МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА
THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY ON TEAM MANAGEMENT AND EMPLOYEE MOTIVATION

Аннотация. В статье описывается влияние информационных технологий на менеджмент, а именно сферу управления персоналом, а также мотивацию персонала и руководителя в целом. Актуальность статьи обусловлена широким внедрением различных информационных систем в организациях, а также обширным влиянием информационных технологий на все сферы функционирования компании. Описаны термины, а именно информационные технологии и управление командой. Далее выделяются основные три метода управления персоналом, а именно административные, экономические и социально-психологические. Для каждого метода в статье описано влияние информационных технологий, после чего выделяются общее положительное влияние, описываются конкретные примеры влияния, выделяется взаимосвязь технологий и успешного управления. Отдельно выделяется мотивация персонала и влияние информационных технологий на нее, также описаны основные риски, связанные с использованием информационных систем руководителями при управлении командами. Далее приводится некоторая статистика опроса, которая показывает высокий спрос руководителей и сотрудников персонала в целом на информационные технологии, внедряемые в функционирование компании. В результате приводятся выводы о том, что информационные технологии модернизируют и улучшают методы управления персоналом, а также повышают мотивацию и вовлеченность сотрудников компании.

Abstract. The article describes the impact of information technology on management, the field of personnel management, also on the motivation of staff and managers in general. The relevance of the article is due to the implementation of various information systems in organizations, also the extensive influence of information technology on all areas of the company's functioning. The terms information technology and team management are described. Further, the article describes three methods of personnel management, namely administrative, economic and socio-psychological. For each method, the article describes the impact of information technology, then highlights the general positive and negative influence, describes specific examples of impact, and highlights the relationship between technology and successful management. The article highlights employee motivation and the influence of information technology on it, and describes the main risks associated with the use of information systems by managers and their teams. Further, it presents some survey statistics demonstrating the high demand from managers and HR staff for information technology being implemented in the company's operations. The results show that information technology modernizes and improves personnel management methods, as well as increases the motivation and engagement of company employees.

Ключевые слова: информационные технологии, управление персоналом, мотивация персонала, искусственный интеллект.

Keywords: information technology, personnel management, employee motivation, artificial intelligences.

Введение

В современном мире почти каждая организация пользуется теми или иными информационными технологиями. МСП не строит большие информационных системы, но у любой крупной компании есть своя архитектура ИТ, и все бизнес-процессы компании непосредственно связаны с информационной системой компании. Любые новые потенциальные внедрения в информационную систему компании всегда оцениваются, и в первую очередь в экономическом ключе, где затраты на проект должны быть меньше, чем потенциальная выгода от проекта. Эта выгода, как правило, не будет выражаться в денежном выражении, особенно если проект внедряется во внутренние процессы компании. Выгода больше выражается, в первую очередь, в упрощение и ускорение операционных процессов компании, и уже все это ведет к более эффективной работе организации. Однако, помимо вышенаписанного ИТ может серьезно влиять на управление персоналом, на его мотивацию в работе и вовлеченность в рабочие процессы. Помимо всего прочего, персонал – это главный пользователь всех новых информационных внедрений в компанию, на него все изменения оказывают непосредственное влияние, персонал также может оценить эффективность внедрения новшеств, а зачастую и стать инициатором и частично создателем новых изменений в ИС. В этой работе будут описано положительное и негативное влияние ИТ на управление персоналом, а также будет составлен вывод о том, какой именно характер влияния преобладает.

Основная часть

Управление персоналом охватывает много отраслей взаимодействия различных отделов компании. В этой работе не будет рассмотрена область набора персонала и влияние ИТ на нее, поскольку в данном случае рассматривается новый потенциальный сотрудник, а для оценки влияния ИТ на мотивацию персонала стоит анализировать существующих сотрудников. Единственное, что стоит отметить – в последние года все чаще соискатели работы в критерии выбора вакансии включают удаленный рабочий график, что в целом можно организовать только с помощью ИТ. В связи с этим даже для мотивации потенциальных сотрудников компании информационные технологии могут оказать положительное влияние [1].

Для последующего анализа следует определить понятие “Информационные технологии”. Это

совокупность средств и методов, которые используются для работы с информацией, ее обработкой и хранением. Для компаний это в целом область знаний и навыков, связанных с использованием компьютеров и программного обеспечения для работы с данными организации.

В первую очередь стоит рассмотреть, как ИТ влияют на управление командой непосредственно во время её работы. Выделяют некоторые направления, такие как адаптация, обучение, оценка трудовой деятельности, движение по карьерной лестнице, и так далее. Однако, в данном случае мы не будем рассматривать только управление персоналом только лишь с позиции HR-менеджмента. В большей степени будет описано, как ИТ влияют на управление персоналом и командой со стороны руководителей, топ менеджмента. Поэтому стоит выделить три основных направления методов управления сотрудниками – административные, экономические и социально-психологические методы. Оценим влияние ИТ на каждую группу методов.

Перед началом анализа также стоит определить понятие “управление командой”. Такой термин означает системная работа по организации, координации и развитию группы людей ради достижения общих целей. Это способность руководителя правильно организовывать процессы и работу других людей, чтобы вместе добиться желаемых результатов. Таким образом в статье будет рассмотрено, в большей степени, влияние ИТ на управление командой и работу руководителя.

Итак, первой группой методов выступают административные методы. В них включается регламент организации, документы, посвященные дисциплине в организации, документы о корпоративной культуре и так далее. Во-первых, сразу хочется отметить, что информационные системы позволяют компаниям иметь всевозможные базы данных. В них хранятся все документы компании, и руководителю легко рассказать обо всех правилах компании, поскольку каждый специалист может изучить всю документацию в одном месте с удобной навигацией. Кроме того, все изменения в документах, а особенно это касается внутреннего регламента компании, который может меняться довольно часто, также лего можно лего отследить и ознакомиться с ними с помощью электронных баз данных. Это, так сказать, основа. Ну а как в целом влияет ИТ на административные методы управления? Можно описать емко – ИТ дает упорядоченность и простоту в доступе ко всем административным методам [2].

Далее рассмотрим влияние информационных технологий на группу экономических методов. Экономические методы воздействуют через материальные интересы сотрудников, стимулируя результативность труда [3]. Главный пример экономического метода поощрение персонала путем выплаты им премий и других денежных вознаграждений. Информационные технологии, опять же, позволяют руководителям оценивать все достижения сотрудников в тех же системах, в которых эти сотрудники работают. Все просчеты KPI могут быть централизованы. Например, с помощью Kanban-доски можно видеть, сколько сотрудник потратил на ту или иную задачу или проект, и время может быть одни из показателей KPI для сотрудника. Все продажи можно также считать на конкретного сотрудника в системах онлайн-продаж. В довершение хотел бы поделиться своим профессиональным опытом и отметить, что во многих крупных компаниях России существуют отдельные сайты и базы данных, где все сотрудники и руководители заводят свои цели на ближайший отчетный период, а после завершения периода система самостоятельно с небольшой помощью сотрудника сама считает результаты KPI. Для менеджмента это, в первую очередь это все является открытостью контроля и возможностью гибко управлять задачами и сверхзадачами сотрудника. Однако эта прозрачность возникает и со стороны самого сотрудника, который может четко осознавать, какие результаты он должен получить и что ему за это будет. Это, естественно, добавляет мотивации сотруднику, его эффективность на работе будет повышаться.

К экономическим методам воздействия можно также отнести всевозможные льготы, такие как ДМС, корпоративные скидки, и так далее. Не стоит останавливаться подробно на этом, поскольку практически все льготы выдаются через электронные ресурсы, и сейчас уже нельзя выделить какой-либо особое влияние ИТ на льготы. Главное – все это может быть более доступным с помощью ИТ [4].

Далее оценим влияние ИТ на социально-психологические методы. Они направлены на формирование благоприятной атмосферы в коллективе и личностную мотивацию.

Мы понимаем, что психология в меньшей степени связана с ИТ. Поэтому влияние информационных технологий на психологическую поддержку руководителя оценить можно разве что косвенно. Здесь, в первую очередь, ИТ может оказать влияние на мотивацию сотрудника. Информационные технологии упрощают работу сотрудника, позволяют ему реже заниматься рутинными задачами, что конечно же может мотивировать работать лучше и быть вовлеченным во все рабочие процессы. Однако, помимо вышенаписанного, ИТ могут добавлять мотивации и другими способами. Во-первых, это возможности онлайн-обучения, которое компания предоставляет, как правило, с использованием ИТ и на бесплатной основе. Любое обучение, если сотрудник в целом расположен к развитию, мотивирует сотрудника претворять полученные знания в действия. Помимо этого, ИТ упрощают коммуникации сотрудников внутри организации, посредством внедрения всевозможных внутренних информационных коммуникативных систем, а также пользование базовыми способами коммуникации – мессенджерами, которые интегрированы ы архитектуру компании, например, в CRM-систему [5]. Таким образом, информационные технологии напрямую влияют на мотивацию персонала, а руководитель может пользоваться всеми приемами, которые дает ИТ, и еще больше мотивировать сотрудника работать успешно.

Стоит также отметить, как в целом реагирует менеджмент на развитие информационных технологий. В современной тенденции все чаще говорят именно о развитии ИИ и его участии в работе сотрудников. Обратимся к опросу, который проводился с13 по 20 мая 2024 года, когда с помощью онлайн-панели Anketolog.ru было опрошено 700 руководителей, чьи сотрудники используют в работе ИИ-технологии [6]. В результате исследования

было выявлено, что 73% руководителей ускорили свою работу благодаря ИИ. Также, практически половина опрошенных отметила, что обучают своих сотрудников работе с применением ИИ, что показывает нам желание руководителей управлять, использую различные информационные технологии. Таким образом можно сделать вывод, что современная тенденция – желание руководителей управлять, использую ИТ.

В довершение ко всему стоит вернуться к мотивации сотрудников и отметить, что желание руководителей развивать рабочие процессы с ИТ оказывает влияние на мотивацию сотрудников. Это будет касаться, в первую очередь, для сотрудников, которые заинтересованы в карьерной лестнице. Наблюдая за тенденциями нынешних руководителей, сотрудники с амбициями будут также стремиться изучать ИТ и овладевать ими. Это образует прочную связь между управлением и информационными технологиями, которая будет развиваться все больше в будущем.

Заключение

Таким образом, современные реалии показывают, что информационные технологии оказывают обширное влияние на менеджмент, управление персоналом и командой. В большинстве случаев это влияние носит положительный характер, а у негативного эффекта есть решение. Информационные технологии прочно закрепились в методах управления, что влечет за собой модернизацию процессов управления в целом. Более того, ИТ оказывают влияние и на мотивацию всех сотрудников, и таким образом эффективность работы и менеджмента повышаются. ИТ продолжает развиваться, подтягивая за собой другие технологические и экономические сферы жизни, и менеджмент, в частности.

Источники:

1. Голубцов В.Г., Тюлькин А.А. и др. Проблемы научно-технической и инновационной политики в России: монография // Голубцов В.Г., Тюлькин А.А., Сятчихин А.В., Бодрова Е.В., Гусарова М.Н., Калинов В.В., Климова Т.В., Заславская С.В., Ксенофонтова Т.Ю., Победоносцева Г.М., Победоносцева В.В. - St. Louis, 2013 – 260 с.
2. Раченко О. Л., Кириченко Е. А., Гаязова Е. Э. Влияние информационных технологий на управление человеческими ресурсами // Вестник Академии знаний, 2021, номер 45, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-informatsionnyh-tehnologiy-na-upravlenie-chelovecheskimi-resursami/viewer (дата обращения: 09.02.2026).
3. Колесов В. Д., Миронова Н.А., “Управление персоналом как фактор повышения эффективности предприятия”, Вестник науки №1, (94), том 4, 2026.
4. Кошелева Т.Н., Ксенофонтова Т.Ю. Методические аспекты моделирования уровней готовности сервисных компаний транспортной сферы к оказанию услуг в цифровой среде // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 10. С. 258-260.
5. Шамратов С. Р., Влияние цифровых технологий на мотивацию и продуктивность персонала, 2025 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovyh-tehnologiy-na-motivatsiyu-i-produktivnost-personala/viewer (дата обращения - 09.02.2026).
6. Опрос онлайн-панели Anketolog.ru, 2024, [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://iom.anketolog.ru/2024/05/20/ii-v-rabote?ysclid=mlg7orfpw9624868573 (дата обращения - 09.02.2026).

Д.О. Хаустова – кандидат искусствоведения, начальник отдела по связям с общественностью, Государственный академический театр имени Евгения Вахтангова, Москва, Россия, khaustova@vakhtangov.ru,

D.O. Khaustova – PhD Art history, Head of the PR Department, Vakhtangov State Academic Theatre, Moscow, Russia.

ИДОЛЫ ПЛОЩАДИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ ТЕАТРА
IDOLA FORI IN THE THEATRE SOCIAL NETWORKS

Аннотация. Статья посвящена оценке влияния заблуждений, «идолов разума», на современный инструмент маркетинговых коммуникаций – социальные сети – и обсуждению подходов к ослаблению влияния таких явлений. Рассмотрены четыре группы заблуждений (идолов), описанных Фрэнсисом Бэконом, – идолы рода, пещеры, площади и театра. Показано, что наиболее «тягостными», мешающими заинтересованным сторонам понимать друг друга, являются идолы площади *(idola fori).* Прослежено влияние идолов площади на реализацию основных функций маркетинга в социальных сетях – функции продвижения, аналитической и имиджевой. Рассмотрены примеры, характерные для социальных сетей театров; преимущественное внимание уделено опыту Государственного академического театра имени Евгения Вахтангова. Сделан вывод о необходимости разработки и следования принципам единой стратегии, которой подчиняются применяемые методы исследования, контент-план и его наполнение, взаимодействие с целевой аудиторией и управления ею. Подчёркнута обязательность постоянного внимания ко всем «идолам» и совершенствования инструментов менеджмента и маркетинга для обеспечения эффективного управления социальными сетями театра.

Abstract. The article is devoted to assessing the impact of misconceptions, "idols of the mind," on a modern marketing communication tool, social networks, and discussing approaches to reducing the impact of such phenomena. The author considers four groups of delusions (*idola*) described by Francis Bacon: Idols of the Tribe, Idols of the Cave, Idols of the Suare (Marketplace), and Idols of the Theatre. The article shows that the Idols of the Square *(idola fori*) are the most "painful", preventing the interested parties from understanding each other. The author describes the influence of the Idols of the Square on the implementation of the main functions of marketing in social networks – the research, promotion, and image functions. The article provides examples typical of social networks of theatres; priority attention is paid to the experience of The Vakhtangov State Academic Theatre. The author concludes that it is necessary to develop and follow the principles of a unified strategy, which governs the applied research methods, the content plan and its substance, interaction with the target audience, and its management. To ensure effective management of the theatre social networks, it is necessary to continuously pay attention to all idols and improve applied management and marketing instruments.

Ключевые слова: театр, зрители, менеджмент, маркетинговые коммуникации, социальные сети, идолы разума, идолы площади.

Keywords: theatre, audience, management, marketing communications, social networks, idols of the mind, idola fori.

Введение

В 2024 г. в журнале «Естественно-гуманитарные исследования» была опубликована статья «Экономические взгляды Уильяма Шекспира» [1], в которой справедливо отмечено, что, читая пьесы великого драматурга (или посещая театры?), «… современники могут проследить взаимосвязь экономики и сложной человеческой природы». Рассуждая о власти денег, авторы утверждают: «Истинное счастье часто находится в моментах

удовлетворения, любви, дружбе и саморазвитии, а не в количестве денег в кармане» *[Сохранена авторская лексика]*. В статье упомянут и Фрэнсис Бэкон, современник Уильяма Шекспира, которого различные «искатели истины» в течение полутора веков пытаются вывести на историческую сцену в качестве «настоящего» автора «Гамлета», «Венецианского купца» или «Бури» [2-4]. Отдавая должное Фрэнсису Бэкону как философу и государственному деятелю, ученики Алексея Вадимовича Бартошевича не могут не процитировать лучшего шекспироведа мира: «У начала этой истории стоят люди, собравшиеся в зрительном зале театра «Глобус» и на палубе корабля «Дракон», чтобы взглянуть на представление знаменитой истории о мести Гамлета, принца Датского, сочинённой… да кому, господа, интересно имя сочинителя?..» [5].

Внимание данного исследования сосредоточено на том, как развиваются социальные сети театра, которые постепенно становятся неотъемлемой частью электронного группового портрета менеджмента театра и «людей, собравшихся в зрительном зале», а также людей, по той или ной причине до зрительного зала не добравшихся. Мы намеренно сузили «театральную» часть портрета, сфокусировав внимание прежде всего на аспектах управления, однако в тексте статьи, естественно, будет затронут гораздо более широкий круг вопросов, связанных с театральным процессом в целом. Целью данного исследования мы ставим оценку влияния идолов (или признаков), пятнающих сознание, на современный инструмент маркетинговых коммуникаций – социальные сети – и обсуждение подходов к ослаблению влияния таких явлений.

Методы

Методологическая основа данной статьи определяется целью исследования – оценкой влияния заблуждений, идолов разума (сознания) на социальные сети театра. Исследовательская парадигма строится прежде всего через обращение к анализу фрагментов трактата Фрэнсиса Бэкона «Новый органон» *(Novum Organum Scientiarum)* [6]. При подготовке статьи были использованы методы анализа и синтеза, контент-анализа, характерные для исследований в области экономики, менеджмента, философии, культуры, языка [7-11]; систематические наблюдения и подходы индукции (сформулированные Фрэнсисом Бэконом [6]) и дедукции. Информационной базой исследования послужили материалы изучения развития социальных сетей, ведущих российских и зарубежных театров, статьи и монографии по рассматриваемой проблематике, опубликованные различными авторами [12-17], а также собственные разработки автора [18, 19].

Результаты и обсуждение

***Idola fori* и другие**

Начать придётся с бэконовских идолов (или призраков), мешающих логическому мышлению, познанию [20]. «Идолы и ложные понятия, которые уже пленили человеческий разум и глубоко в нем укрепились, так владеют умом людей, что затрудняют вход истине… Есть четыре вида идолов, которые осаждают умы людей. Для того чтобы изучать их, дадим им имена. Назовём первый вид *идолами рода,* второй – *идолами пещеры,* третий – *идолами площади* и четвёртый – *идолами театра*» [6, 21]. Философ использовал латинское слово *idolum* – образ, фантом, кумир, объект поклонения (в контексте театра или кино звучит почти комплементарно, не так ли?), но всегда подчёркивал, что кумиры и фантомы суть предрассудки, которые «пятнают сознание», замутняют разум, препятствуют истинному пониманию сути явлений (оговоримся: прежде всего, явлений природы, которые изучает наука) [22].

Идолы рода (по определению – рода или племени человеческого) или *idola tribus* присущи всем людям: *Errare humanum est*. Люди склонны ошибаться, приписывать реальности те черты, характеристики, которыми она не обладает, потому что эти черты кажутся узнаваемыми, привычными, близкими. Мы «очеловечиваем» природные явления, полагая, что так проще в них разобраться: солнце улыбается, тучи плачут, ветер воет… Мы представляем себе природные явления, и они становятся понятнее… Или нет? Лев Ландау утверждал: «Человек может познать даже то, что ему не под силу себе представить» [23]. Может, при одном условии – человек этот должен быть гениальным, гениальным физиком и математиком. Сегодня же обычные смертные, одолевшие лишь ньютоновскую механику, свободно справляются с клавиатурой компьютера и при этом нередко оценивают живой мир, мысленно упрощая его и сводя все явления и взаимодействия к механическим (или искусственно-интеллектуальным?).

В нетерпении мы требуем от человека, отвечающего на наши вопросы (скажем, в соцсетях, разве они не стали неотъемлемым элементом современной реальности?), скорости компьютера. «Здесь нет ботов», – такой комментарий администраторов соцсетей одного из театров вызвал искреннее изумление участника чата, пытавшегося сформулировать свой вопрос в стиле «промпт» *(prompt)*, то есть, в расчёте на реакцию искусственного интеллекта. И сразу же, буквально через 15 минут, другой участник высказал возмущение по тому поводу, что в воскресенье после 23 часов ему никто не ответил. Но не думал же он, что круглосуточно работают люди? Тоже рассчитывал на ботов? Или всё же думал о людях, которые обязаны работать круглосуточно? – Не вольное ли это изложение приписываемой Томмазо Кампанелле идеи о том, что каждый человек должен быть свободен, но при этом должен иметь не меньше трёх рабов? [24].

Идолы пещеры (*idola specus*) «…возникают из собственной духовной и телесной природы каждого человека, являясь также результатом воспитания, образа жизни и даже всех случайностей, которые могут происходить с отельным человеком» [6, 21]. У каждого из нас своя «пещера», свои ожидания, в том числе – связанные с театром. Много лет назад, переступив зимним вечером порог одного из лондонских театров, мы с друзьями были изумлены: гардероба практически нет, дамы и господа в объёмных пальто и куртках усаживаются в кресла, захватив с собой кофе и другие напитки в бумажных стаканчиках. Через стаканчики, оставленные между рядами

кресел, приходится переступать в антракте. Спектакль, между тем, был прекрасный. И зрители (преимущественно – гости Лондона), с раннего утра занимавшие очередь за «билетами последнего дня», были заинтересованными, дружелюбными: отпускали друг друга побродить по берегу Темзы, погреться в соседнем кафе. Будем надеяться, что стаканчики в зрительном зале оставляли другие люди. На поклонах – аплодисменты, восторженный свист, радостные возгласы. И ни одного цветка. Такое просто невозможно представить себе в московских, петербургских, казанских, пермских, – наших театрах. Как могут догадаться читатели, мы букет исполнителю одной из главных ролей вручили. Как знать, может быть, окружающие подумали: «Странные люди, дикари, вылезли из неведомой пещеры, а служба зрительного зала и не проверила, кто они такие».

Вернёмся в интернет: завсегдатаи чатов сразу узна́ют неофитов, нередко достаточно благожелательно объясняют, что и как принято обсуждать, скажем, в ВК того или иного театра. Но временами пытаются жёстко осадить вновь прибывших. Админы модерируют, понимая: «Воспитание – это всё, персик в прошлом был горьким миндалём» [25].

Idola fori, идолы площади, они же идолы рынка. Откуда такие интерпретации? – Форум – это площадь, типичное общественное пространство в Древнем Риме, в пределах которого могли размещаться рынки, вестись переговоры. *Forum Romanum* – главный римский Форум – это центр политической и религиозной жизни, который также изначально был базаром, рынком, но постепенно превратился в административный центр империи.

Шведское слово *"torget"* (звучит как то́рьет) означает «площадь» или «рыночная площадь». Шведское *"torget"* и русское «торг» исторически связаны между собой [26]. Процитируем Владимира Даля: «Торжище, торговище, торг – место торговли, рынок, базар» [27]. Сегодня, произнося слово «форум», мы чаще всего имеем в виду широкое представительное собрание, деловое мероприятие, дискуссионную площадку, на которой обсуждаются актуальные проблемы развития общества, науки, культуры, образования и др. [28]. Всё чаще и чаще мы встречаем словосочетания «веб-форум». «онлайн форум», «интернет-форум», «дискуссионная платформа», и это свидетельство того, что форум(ы) уверенно развиваются в цифровом пространстве [29].

По иронии судьбы, прямая транслитерация иноязычных источников превращает идолов площади в идолов маркетплейса *(idols of the marketplace).* Что ж, маркетплейс – это электронная торговая площадка, инфраструктура для проведения сделок [30], что ещё раз подтверждает то обстоятельство, что вместе с рынком эволюционируют и предрассудки.

Фрэнсис Бэкон считал идолов площади «наиболее тягостными», мешающими людям не только познавать действительность, но и понимать друг друга [6, 21]. Философ утверждал, что неверное применение конкретных слов, использование сниженной лексики (нет, такого термина не было, но сути вопроса это не меняет), поверхностность суждений, отсутствие вдумчивого подхода, подмена одного понятия другим (пусть и невольная) создают «шум». Отметим: задача выделения полезного сигнала на фоне шума актуальна и в наши дни, при этом решают её не только звукоинженеры, но и администраторы соцсетей. Именно поэтому при обсуждении влияния идолов сознания на маркетинговые коммуникации мы сосредоточим внимание на *idola fori*.

Идолы театра, по мнению Фрэнсиса Бэкона, – это тоже признаки, фантомы, заблуждения. «Называю их идолами театра *(idola theatri),* ибо все традиционные … философские системы являются… как будто театральными пьесами, которые создали миры, вымышленные специально для театра» [6, 21]. Бэкон был современником Уильяма Шекспира и Кристофера Марло, увлекался театром, хорошо его знал, слыл завсегдатаем и критиком придворных постановок, считал театр мощным, издревле известным средством воспитания и обучения [31].

Влияние идолов театра, по мнению философа, проявляется в том, что люди принимают на веру утверждения, даже теории, подобно тому, как они верят, что видят на сцене настоящих королей, принцев, разбойников (была бы пьеса увлекательна, а актёры хороши). При этом качества персонажей нередко приписываются актёрам. Вполне современная ситуация; феномену «отождествления» посвящено немало научных работ (см., например, [32, 33]).

Критикуя устаревшие к XVII в. философские доктрины (античные, а точнее – аристотелевские, переработанные средневековыми схоластами), Фрэнсис Бэкон уподоблял их «…пьесам, которые формируют вымышленные, искусственные миры, скрывающие (или замещающие?) истинную реальность» [6, 21]. Был ли Гастон Леру знаком с бэконовской классификацией идолов разума, или его вдохновляли легенды Оперы Гарнье *(Opéra de Paris)?* – Скорее всего, именно легенды. Так или иначе, с 1908 г. «Призрак оперы» *(Le Fantôme de l'Opéra)* не даёт покоя сценаристам, режиссёрам, композиторам, актёрам и даже создателям веб-сайтов, которые вновь и вновь возвращаются к вымышленному миру, вовлекая в орбиту фантома всё новых и новых зрителей, почитателей, фанатов.

Фрэнсис Бэкон утверждал, что с идолами рода и идолами пещеры бороться невозможно: человеческая природа такова, что вне зависимости от того, на каком этапе находится развитие цивилизации, люди останутся людьми. Создание роботов, компьютеров, искусственного интеллекта философ, конечно, не предсказывал, но идея «очеловечивания» технических устройств просматривается и сегодня: антропоморфная робототехника (создание роботов-гуманоидов) – одна из самых быстро развивающихся областей знаний [34].

Таким образом, идолы разума – это предрассудки, которые препятствуют не только научному познанию, но и коммуникации, взаимодействию между людьми или организациями. Концепция идолов, пятнающих создание, известна уже более четырёх столетий. Неудивительно, что в научном мире к ней уже обращаются крайне редко, хотя историки естествознания вспоминают Фрэнсиса Бэкона и его *idola mentis* как философа, заложившего фундамент современной методологии познания и описавшего индуктивный метод, с использованием которого выполняются многие исследовательские работы.

Маркетинговые коммуникации 6.0 и театральный процесс

В контексте данной статьи мы будем понимать маркетинг как «…комплексную деятельность, а также совокупность институтов и процессов, используемых для создания, продвижения, распространения информации, предоставления предложений, которые имеют ценность для потребителей, партнёров и общества в целом». При этом, в соответствии с принципами менеджмента организации, «маркетинговые исследования – это процесс, который связывает потребителей, заказчиков и общественность (заинтересованные стороны) с маркетологами посредством информации, используемой для определения возможностей и выявления проблем; разработки, уточнения и оценки действий; мониторинга эффективности; и совершенствования маркетинга». При проведении маркетинговых исследований «(1) определяется характер информации, необходимой для достижения целей организации и решения её приоритетных задач; (2) разрабатывается метод сбора информации и её обработки; (3) осуществляется управление процессом сбора данных, их интерпретации и распространения информации с учётом особенностей целевых групп; (4) анализируются и доводятся до руководства организации результаты», а также сведения о вероятных последствиях (как позитивных, так и негативных).

Тогда маркетинговые коммуникации можно определить, как «процесс формирования сообщений (и откликов на запросы и заявления), направленных на продвижение продукции, услуг, организации в целом или идеи (в случае социально-этического маркетинга); маркетинговые коммуникации неотделимы от средств распространения информации, используемых для взаимодействия с заинтересованными сторонами в целом и рынком в частности» [35]. Цитирование не является точным, формулировки составлены на основе определений, предложенных Американской ассоциацией маркетинга *(American Marketing Association)* [35], а также с учётом основных положений известных изданий, посвящённых театральному менеджменту и маркетингу [8, 36].

Во времена Уильяма Шекспира и Фрэнсиса Бэкона каналы маркетинговых сообщений были просты – над театрами, расположенными на южном берегу Темзы (будь то «Глобус» или «Роза»), поднимали флаги: белый, если давали комедию, чёрный – трагедию, красный – хронику [5]. Сегодня маркетинговые коммуникации реализуются посредством различных каналов, включая цифровые медиа, печать, радио, телевидение, прямую почтовую (электронную) рассылку, маркетинг в социальных сетях (SMM) и др. От мультиканального (многоканального) маркетинга мы переходим к омниканальному, позволяющему «бесшовно», на системной основе соединить все доступные каналы продвижения, а затем и иммерсивному маркетингу, маркетингу 6.0 [7, 37, 38]. Классики маркетинга полагают, что большинству представителей старших поколений маркетинг на базе цифровых платформ может показаться нереальным, в то время как для представителей поколений Z и Альфа, выросших в эпоху исчезновения границ между традиционной и цифровой сферами взаимодействия индивидуумов и организаций, это обычное дело. Поколения Z и Альфа называют даже «аборигенами» искусственного интеллекта [7].

Социальные сети выполняют все функции, характерные для маркетинга в целом, однако приоритеты расставлены несколько иным образом. Подчеркнём: все функции тесно взаимосвязаны между собой, и все они строятся на единых принципах (рисунок 1).

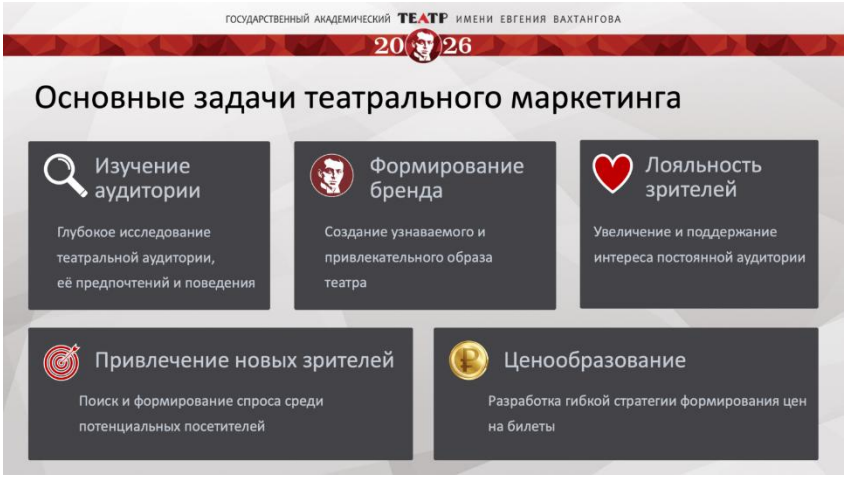


Рисунок 1 – Основные задачи театрального маркетинга.
Основано на опыте Театра имени Евгения Вахтангова
(Источник: рисунок составлен автором)

Прежде всего обратимся к функции продвижения (её называют содержательной или контентной), которая состоит в создании и публикации сведений (того самого контента), отвечающих интересам целевой аудитории. Зрителей? Преданных зрителей? Потенциальных зрителей? Ностальгирующих зрителей прошлых лет? Тех, кто в театр приезжает редко, ждёт гастролей, размещения видеозаписей спектаклей, рассказов очевидцев? – Целевая аудитория соцсетей театра многогранна, она постоянно развивается, и участники (активисты) одной группы могут переходить в другие [18, 19]. Значит, задача SMM-специалиста в театре, а точнее, всей команды, которая работает в направлении театрального маркетинга, постараться угадать пожелания, цели, мечты аудитории. Кстати, и проанализировать страхи и боли, и постараться предложить решение [7]. В целом, как бы ни менялись

время и контекст, в котором мы существуем, остаётся принципиально важным понять, что хочет найти человек, когда он заходит в социальные сети. И, соответственно, как можно, реализуя его потребности, решать задачи театрального маркетинга (рисунок 2).

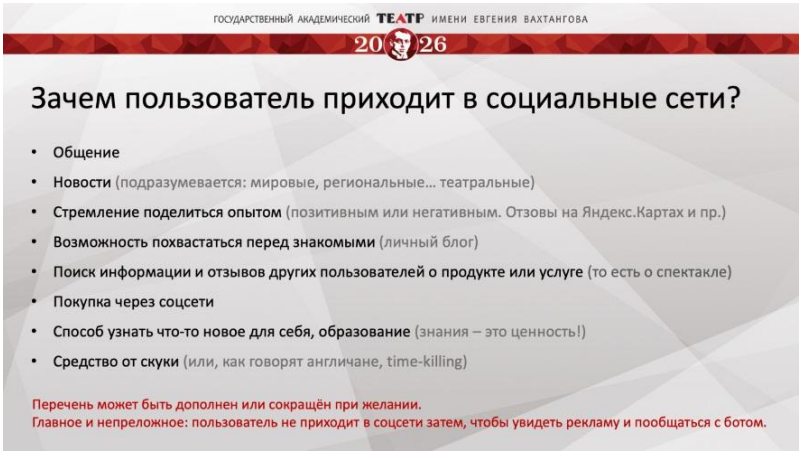


Рисунок 2 – Зачем пользователь приходит в социальные сети?
(Источник: рисунок составлен автором)

К сожалению, в социальных сетях немало перекупщиков, которые меняют маски («заболевший гриппом постоянный зритель», «возмущённый почитатель творчества того или иного режиссёра (актёра)», «оскорблённая невинность» и др.), используют различные ники, высказывают «искреннее непонимание», туманят сознание, смущают, запутывают неофитов, ищущих ответы на вопросы о продолжительности спектаклей, составах, особенностях зрительных залов и видимости с мест в бельэтаже...

Что делать? – Казалось бы, формировать предельно ясное содержание, но театр не новостное агентство ТАСС, в Телеграм-канале которого отклики, естественно, не предусмотрены. Поэтому приходится искать баланс между информированием и развлечением: соцсети театра не могут существовать без продуманной драматургии, интриги, красоты, без праздника. Одновременно необходимо помнить о таких составляющих миссии театра, как воспитание и духовное развитие личности, сохранение культурных традиций, формирование нравственных ценностей.

В информационном обществе (обществе 6.0) миссия театра должна реализовываться с использованием омниканального продвижения, что усиливает роль *коммуникационной функции*, направленной на формирование и совершенствование лояльного сообщества. Управление в этой сфере – архисложный процесс. Крайне сжатый временной формат цикла менеджмента – PDCA (планирование, выполнение, проверка результата и едва ли не мгновенные корректирующие действия) – требует постоянного анализа рисков, умения вживаться в образы представителей различных заинтересованных сторон, учитывать обстоятельства, которые могут быть предложены сообществом.

Для Театра Вахтангова в день открытия продаж билетов на следующий месяц характерно получать в день около 700-800 комментариев в Telegram-канале. Ситуации разные: не на ту дату взяли билеты (как вернуть?), не работает сайт театра…

Давайте на этом примере остановимся немного подробнее. Сайт работает, ответственный за коммуникации это точно знает, потому что в день открытия продаж с самого утра он на связи с техподдержкой, которая следит за сайтом и отражает атаки ботов перекупщиков. Также ответственный на связи с кассой, где в этот момент продаются бумажные билеты (а билетное поле, естественно, единое, если бы «сайт не работал», то и касса бы застопорилась). В конце концов, ответственный просто сам видит у себя на экране компьютера и на мобильном устройстве, что сайт работает. Но односложно ответить огорчённому зрителю нельзя. Нужно очень мягко уточнить у пользователя обстоятельства и постараться угадать: может быть, не хватает скорости интернета, браузер устарел и требует обновления, забыли выключить VPN и ещё с десяток причин, которые могут скрываться за первым гневным комментарием: «У театра ничего не работает!». Идолы… Они самые.

Если всё делается правильно, если администратору сообщества хватает знаний в области театрального маркетинга, философии… а также в запасах достаточно настоя пустырника и валерианы, то можно получить комментарии, подобные представленным на рисунке 3. В этом случае администратор закрывает сразу несколько основных проблем: говоря простым языком – помогает людям. Если вернуться к терминам маркетинга, то он решает задачи общения со зрителями, реализует *представительскую и коммуникативную функцию, снижает репутационные риски, отрабатывает негатив* и т.п.

Повышается уровень доверия к сообществу театра и, соответственно, отклик на продающие посты также становится выше, так как пользователи уже верят, что им не какие-то боты хотят сбыть то, что завалялось на складе, а уже знакомые администраторы рекомендуют то, что может им понравиться в театре.

Работая в соответствии с контент-планом и набрасывая черновик сообщения (поста), необходимо быть на посту: «просчитывать» вероятный отклик сообщества, прежде всего – вероятность и направления возникновения негативных откликов, подмены основного тезиса, обвального образования «шума».

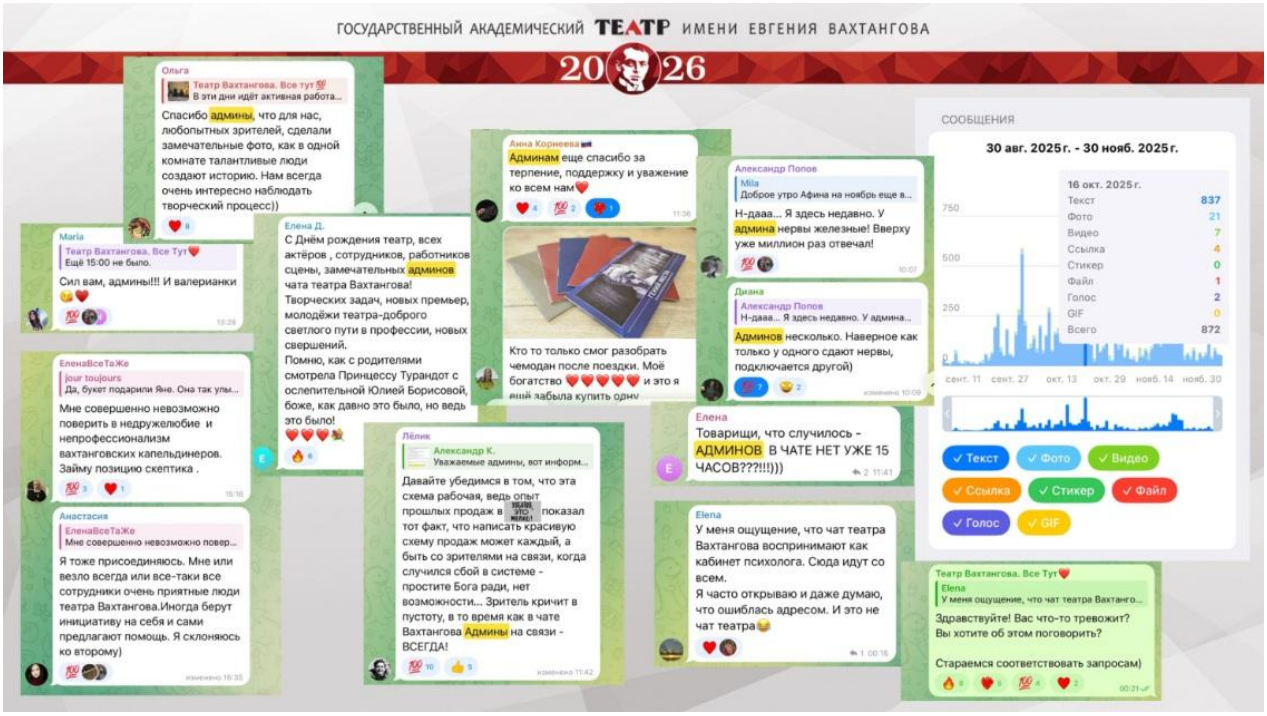


Рисунок 3 – Коммуникативная функция соцсетей
(Источники: рисунок составлен автором)

Почему именно негативных? – Идолы площади неистребимы, и лучше Михаила Шолохова описать каскадный эффект, возникающий в социальных сетях, пожалуй, и нельзя: «А может, я именно возопреть желаю. Или мне нельзя супротив твоего мления гутарить?» [39]. Что дальше? – «Беспременно драка». И в этой драке может утонуть, потеряться информационное сообщение, основной посыл, что особенно досадно с точки зрения социально-этического маркетинга, продвижения идеи – будь то премьера спектакля или начало гастролей, рассказ о новой экскурсии или экспозиции.

Приходится терпеливо прорываться сквозь «шум» с полезным сигналом, пуская в ход все знания, умения и навыки, приобретённые к настоящему времени и последовательно пополняемые, шлифуемые ежедневной практикой. Сообщество откликается, и по комментариям можно понять, что у SMM есть и просветительская функция, причём положительный эффект достигается путём активного взаимодействия с целевыми группами.

Аналитическую, исследовательскую функцию маркетинга, а там более – маркетинга в соцсетях, часто недооценивают. Исследование потребностей зрителей (и других заинтересованных сторон, но важнейшая часть сообщества для соцсетей театра – это, конечно же, зрители), получение обратной связи в соцсетях происходит постоянно. При этом анализировать отклики приходится тщательно: реакция сообщества – это не подобные ученическим (или студенческим) ответы на конкретные вопросы (хотя и такое случается), а эмоционально окрашенные заявления, суждения, недовысказанные мечтания.

В откликах просматривается влияние всех идолов – рода, пещеры, площади и даже театра. Они мешают разглядеть общую картину, проследить предпочтения тех или иных целевых групп. Мы вспоминали о поколениях Z и Альфа, откуда они могут появиться в соцсетях театра? Как их понять, чем их привлечь? Студентов профильных (или близких к профильным) вузов можно было бы вынести за скобки, но они заслуживают внимания хотя бы потому, что привносят молодёжную лексику, выступают со свежими позициями типа: «Впервые меня привела в театр бабушка, когда мне было 8 лет, и скоро я буду отмечать десятилетие любви к театру». Такая исповедь может заинтриговать тех, кто заглянул случайно, помогая «предкам» справиться с покупкой электронных билетов, предзаказом столика в буфете или разыскивая Telegram-канал медийного лица.

Мы вступили в эпоху сторителлинга [40], и без историй конкурировать за внимание аудитории уже просто невозможно, причём истории становятся визуальными, передаваемыми инфографикой, видеороликами. Филолог А. И. Назайкин предлагает следующее определение: «Сторителлинг – это технология эмоциональной передачи рациональной информации в виде истории» [40]. Создавая «добрым молодцам урок», мы изучаем, исследуем как театральный процесс в целом, так и конкретный Театр, истории которого рассказываем, современные инструменты маркетинга и информационных технологий, повадки добрых молодцев и старых знакомых, – всё, что помогает сформировать контент, упаковать его, а затем прочитать и расшифровать отклики целевых групп.

Имиджевая функция, направленная на формирование устойчивого положительного образа как театра, так и продуктов – спектаклей, экскурсий, музейных пространств, фестивалей, которые входят в экосистему театра, достаточно чётко прослеживается в маркетинге в соцсетях. SMM вносит вклад в создание той самой «бесшовной», доверительной среды, в которой возникают положительные эмоции и яркие, тёплые ассоциации, прочитывается миссия театра, демонстрируется отношение к зрителям (нынешним, будущим, потенциальным, прошлым). В

сказке Исаака Шварца король просит доброго волшебника сделать что-нибудь доброе, волшебное, приятное всем. «Каждый там, где ему приятно. Волшебная страна велика…

«Благодарю, – говорит король, пожимая руку доброму волшебнику, – вино, которое мы пили с вами из волшебных бокалов в волшебном кабачке, было сказочно прекрасным!»

– «Какие там магазины!» – восхищается мачеха Золушки.

– «Какие духи!» – стонет Анна.

– «Какие парикмахерские!» – кричит Марианна.

– «Как там тихо и мирно» – шепчет лесничий.

– «Какой успех я там имел!» – ликует маркиз Падетруа» [41].

Странная параллель? – Но именно так и до́лжно развивать имиджевую функцию соцсетей театра, учитывая интересы различных целевых групп, используя современные инструменты (видеоролики (например, ВК-клипы), инфографику, профессионально выполненные онлайн-фотоальбомы премьер, фестивальных дней, анимированные кружочки с историями и др.), формируя положительные ассоциации (лучше всего – волшебные) и превращая SMM в ценностный, социально-этический маркетинг.



Рисунок 4 – Закрытие фестиваля «Вахтангов. Путь домой»

(фотограф – Яна Овчинникова, съёмка выполнена по заказу отдела маркетинга Театра Вахтангова, коллаж составлен автором)

Обсуждая маркетинговые коммуникации, было бы странно не уделить внимание *функции продаж*. Зрителям всегда чего-то не хватает – зимою афиши на июнь, осенью – на апрель. И это прекрасно. Самая горячая дискуссия разгорается, когда мы объявляем, что афиша уже размещена, а продажи откроются 27 февраля на май 2026 года. Шквал комментариев, здесь все оттенки чувств: предвкушение счастья, обожание, волнение, радость, интерес, разочарование, зависть, гнев… Далее – по «Большому психологическому словарю» Бориса Мещерякова и Владимира Зинченко.

Но по-настоящему бесконечными деревья комментариев становятся в дни продаж, когда зрители переходят из соцсетей на сайт Театра (увы, иногда теряются и забредают на сайты так зазываемых «консьерж-сервисов»), ловят билеты и оплачивают, используя различные гаджеты. Вот где раздолье для идолов площади: не поняли, не прочитали, приняли возгласы завсегдатаев за советы администраторов, «отдавили ногу» зазевавшемуся покупателю, обиделись на всех, обвинили соцсети во всех грехах… Через этот «шум» (отметим, зачастую важный и даже болезненный для его источников) пробиваются комментарии счастливчиков, увидевших в афише спектакли, увидеть которые давно мечтали, поймавших вожделенные билеты, радующихся тому, что в мае много выходных дней и можно всё успеть. Вспомним ещё раз маркиза Падетруа, который в самых сложных ситуациях находил выход – танцевать. Админы танцуют в Телеграм-канале ритме джайва или квикстепа, помогают заблудившимся или не повернувшим горизонтально смартфон, успокаивают зарыдавших от обиды неудачливых охотников, сто шестьдесят второй раз напоминают, что официальный сайт у Театра один… И так в течение 10-12 часов.

Заключение

В заключении статьи мы возвращается к её цели, к вопросу о методах снижения влияния идолов разума на современный инструмент маркетинговых коммуникаций – социальные сети. Рассмотрев особенности бэконовских идолов, мы согласились с философом эпохи Возрождения в том, что идолы площади – самые тягостные,

заразительные; именно для них характерен каскадный эффект нарастания «шума», мешающего полезным сигналам, «шума», который весьма сложно контролировать.

Действенные инструменты (орудия), апробированные в управлении соцсетями Вахтанговского театра, требуют разработки единой стратегии, отражающей миссию театра, его ценности, славную историю и растущую экосистему. Стратегия направлена на расширение сообщества, формирование наиболее лояльного ядра, донесение полезной информации, продвижение театра. Стратегия «дирижирует» функциями SMM – аналитической, имиджевой, содержательной, функциями продвижения и продаж.

Контент строится таким образом, чтобы донести до целевых групп сведения о «продуктах» – спектаклях, экскурсиях, фестивалях, книгах, издаваемых театром, а также об истории, месте в культурной жизни, об актёрах, режиссёрах, художниках. Профессиональная ответственность и точность публикаций должна сочетаться с приёмами «сарафанного радио» таким образом, чтобы зрители воспринимали рекомендации SMM как советы или мнения друзей, сотоварищей, единомышленников [24]. Это определяет важность понимания портрета целевой аудитории, понимания, которое уточняется в процессе общения с подписчиками.

Редакторы журнала «Естественно-гуманитарные исследования» рекомендуют в тексте заключения писать о перспективах, о будущих исследованиях, о самом важном. Автор статьи полагает, что самым важным в эпоху сторителлинга станет человеческое общение. Помочь человеку может только человек, не робот. Главное, чтобы, развивая Искусственный Интеллект, люди при этом не уводили Естественный Интеллект на уровень идолов площади. В качестве напоминания о том, что ИИ планировщик контент-плана может подсказать только разместить фото ведущих актёров, предлагаем вашему вниманию рисунок 5.



Рисунок 5 – Люди, которые создают контент

(фотографии сделаны по заказу отдела по связям с общественностью Театра Вахтангова, коллаж составлен автором)

На этом коллаже вы видите забавные зарисовки из жизни Театра Вахтангова: народная артистка России Людмила Максакова… нет, не играет на сцене, не читает Пушкина, не ведёт мастер-класс, а просто смотрит на котиков во дворе Дома Вахтангова до его реконструкции; у памятника Евгению Богратионовичу Вахтангову собрался оргкомитет фестиваля, то есть, не медийные личности, а люди, которые находятся за кулисами. Есть среди них и администраторы социальных сетей, которых подписчики уже узнают в лицо. Такой контент в блогах Государственного академического театра имени Евгения Вахтангова тоже нужен, он снижает избыточный пафос, делает соцсети ближе к читателю. И придумать его может только Естественный Интеллект, не запятнанный (насколько это в принципе возможно) идолами, о которых рассуждал Фрэнсис Бэкон.

Источники:

1. Зефиров, В. И. Экономические взгляды Уильяма Шекспира / В.И. Зефиров, С. Д. Еремеева, М. А. Коломеер В.С. Туху // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 119-122.
2. Bacon, D. S. The Philosophy of the Plays of Shakespeare Unfolded / D. S. Bacon. – Project Gutenberg. –URL: https://www.gutenberg.org/ebooks/8207 (дата обращения: 25.11.2025).
3. Dixon, T.S.E. Francis Bacon and his Shakespeare / T.S.E. Dixon. – Chicago : The Dargen Publishing Company, 1895. – 461 p.
4. Гилилов, И. М. Игра об Уильяме Шекспире, или Тайна Великого Феникса / И. М. Гилилов. – Москва : Международные отношения, 2017. – 608 с.

5. Бартошевич, А. В. Для кого написан Гамлет. Шекспир в театре. XIX, XX, XXI… / А. В. Бартошевич. – Москва: Изд-во ГИТИС, 2022. – С. 36.
6. Bacon, F. New Organon, or True Directions Concerning the Interpretation of Nature / F. Bacon. [Электронный ресурс] – URL: https://nibiryukov.mgimo.ru/nb_russian/nbr_teaching/nbr_teach_library/nbr_library_classics/nbr_classics_bacon_novum_organum_book-1.htm (дата обращения: 22.12.2025).
7. Маркетинг 6.0. / Ф. Котлер, А. Сетиаван А., Х. Картаджайя. – Москва : Эксмо, 2025. – 240 с.
8. Котлер, Ф. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф. Котлер, Дж. Шефф. – Москва : Классика-XXI, 2004. – 688 с.
9. Орехов, А.М. Методы экономических исследований. / А. М. Орехов. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 344 с.
10. Богданова, М.А. «Идолы площади» и их влияние на взаимные контакты языка и общества / М. А. Богданова, Л. С. Абросимова // Язык и культура. – 2023. – № 63. – С. 44–59. – DOI: 10.17223/19996195/63/3.
11. Пашаева, М. Р. Коммуникационная деятельность учреждений культуры и искусства: результаты исследования / М. Р. Пашаева // Идеи и идеалы. – 2014. – № 1. – С. 119-126.
12. Castels, M. The Rise of the Network Society. / M. Castels. – Wiley, 2009. – DOI:10.1002/9781444319514.
13. Гун, Г.Е. Театральный контент и его роль в формировании аудитории современного театра / Г. Е. Гун // Челябинский гуманитарий. – 2022. – № 2 (59). – С. 11-15.
14. Макухина, А. В. Театр в цифровом пространстве: вызовы и перспективы / А. В. Макухина // Культурное наследие России. – 2025. № 2 (49). – С. 7-15. – DOI 10.34685/HI.2025.49.2.002.
15. Agostino, D. What Can Social Media Data Add to the Knowledge of Arts and Humanities? An Empirical Investigation on Twitter at Teatro Alla Scala. / D. Agostino, M. Arnaboldi // M. Handzic, D. Carlucci. (eds) Knowledge Management, Arts, and Humanities. Knowledge Management and Organizational Learning. – 2019. – Vol 7. – Springer, Cham. – DOI: 10.1007/978-3-030-10922-6_10.
16. Hagemann, S. Theatre & Social Media / S. Hagemann // International Journal of Performance Arts and Digital Media. – 2017. – Vol.13(1). – P. 96–97. – DOI: 10.1080/14794713.2017.1297176.
17. Касаткина, Р.А. Современные идолы. Кто они? / Р. А. Касаткина, Л. В. Курбатова, Д. А. Титова // Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход. – 2019. – Т.1. – С.186-190.
18. Khaustova, D. Repertory Theatre Marketing: What Worked Yesterday May Not Work Tomorrow / D. Khaustova // Proceedings of the 7th SWS International Scientific Conference on Arts and Humanities ISCAH 2020. – 2020. – P. 91-98. – DOI: 10.5593/sws.iscah.2020.7.1/s23.11.
19. Khaustova, D. Theatre and Mass Media: Now and Then / D. Khaustova // Proceedings of the 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2018. – 2018. – P. 601-610. – DOI: 10.5593/sgemsocial2018/6.2/S27.075.
20. Walton, D. Francis Bacon: Human Bias and the Four Idols / D. Walton // Argumentation. – 1999. – Vol. 13. – P. 385–389 – DOI: 10.1023/A:1007761324269.
21. Бэкон, Ф. Новый органон / Ф. Бэкон (пер. С. Красильщикова). – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – Текст : электронный – URL: https://www.urait.ru/bcode/566245 (дата обращения: 09.01.2026).
22. Zagorin, P. Francis Bacon's Concept of Objectivity and the Idols of the Mind / P. Zagorin // The British Journal for the History of Science. – 2001. – Vol. 34(4). – P. 379–393. – DOI: 10.1017/S0007087401004411.
23. Горбачёв, В. В. Концепции современного естествознания. / В. В. Горбачёв – Москва: Мир и образование, 2003. – С. 76.
24. Штекли, А.Э. Кошмары Города Солнца: тирания общности или всевластие науки? / А. Э. Штекли // Культура Возрождения и власть. – М.: Наука, 1999. – С. 84.
25. Твен, М. О воспитании и образовании / Марк Твен [Электронный ресурс] – URL:https://mark-twain.ru/citaty/o-vospitanii-i-obrazovanii.
26. Кохановский, В. А. Культурная история слов: русско-шведские параллели / В. А. Кохановский // Вестник новгородского государственного университета. – 2010. – № 57. – С. 51-54.
27. Даль, В. И. Толковый словарь живого великорусского языка (в IV томах) / В. И. Даль. – Москва: Изд. группа «Прогресс», 1994. – Т. IV. – С. 801-802.
28. Словарь русского языка / под ред. А. П. Евгеньевой (в 4-х томах). – Москва: Русский язык, 1988. – Т. IV. – С. 579.
29. Holtz, P. Analyzing Internet Forums: A Practical Guide / P. Holtz, N. Kronberger, W. Wagner // Journal of Media Psychology. – 2012. – Vol. 24(2). – P. 55-66. – DOI: 10.1027/1864-1105/a000062.
30. Васильева, А. В. Электронная коммерция и маркетплейсы / А. В. Васильева. – Москва: КноРус, 2026. – 137 с.
31. Johnson, E. A Few IFs about Mr. Shakespeare / E. Johnson // Baconiana. – 1949. – Vol. XXXIII. – No 131. – P. 113-119.
32. Басалаев, С. Н. От игровой природы театра к жизненной реальности / С. Н. Басалаев // Мир науки, культуры, образования. – 2011. – № 5(30). – С. 386-387.
33. Марков, А.В., Штайн О.А. Театральные модели Дж. Агамбена: применимы ли они в теории автокоммуникации? / А. В. Марков, О. А. Штайн // Logos et Praxis. – 2024. – Т. 23. – № 4. – С.12-23. – DOI: 10.15688/lp.jvolsu.2024.4.2.
34. Дудоров, Е. А. Технологии системы управления антропоморфными робототехническими платформами / Е. А. Дудоров // Известия вузов. Машиностроение. – 2023. – №12(765). – С. 49-62. – DOI: 10.18698/0536-1044-2023-12-49-62.
35. Definitions of Marketing. – American Marketing Association. – URL: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/ (дата обращения: 12.12.2025).
36. McIntyre, H. The Business of Theatre: Pathways to a Career in Theatre. / H. McIntyre. – Canada, 2023. – URL: https://pressbooks.pub/businessoftheatre/ (дата обращения: 09.01.2026).
37. Удодов, А. М. Омниканальный маркетинг как фактор устойчивого развития малых компаний / А. М. Удодов // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 8. – С. 187–194.
38. Алешникова, В.И. Стратегия омниканального маркетинга / В. И. Алешникова, Т. А. Береговская, Е. В. Сумарокова // Вестник Университета. – 2019. – № 2. – С. 39–45. – DOI: 10.26425/1816-4277-2019-2-39-45.
39. Шолохов М. А. Поднятая целина / Собрание сочинений в восьми томах. – Т. 5. – М.: Художественная литература, 1986. – С.62-63.
40. Назайкин А. Н. Современный сторителлинг: определение и виды // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. – 2025. – № 2. – С. 115–135. – DOI: 10.55959/msu.vestnik.journ.2.2025.115135
41. Шварц Е. Л. Золушка. Кинокомедия. – Русская фантастика. – URL: https://books.rusf.ru/unzip/add-on/xussr_ty/shvare18.htm?3/6.
42. Князева А. Е. Бизнес-модели и технологии продвижения театрального искусства на современном этапе // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». – 2017. – №4-1 (10). – С. 110-126. – EDN: YOSQOH.

С.А. Хищенко – аспирант кафедры государственного и муниципального управления, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Россия, sergejj1203@rambler.ru,

S.A. Khishchenko – postgraduate student of the department of state and municipal management, V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia.

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ КСО: РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ И МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ)

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CONSTRUCTION ORGANIZATIONS BASED ON THE CSR CONCEPT: CRITERIA AND ASSESSMENT METHODOLOGY (CASE OF THE REPUBLIC OF CRIMEA)

Аннотация. В статье исследуются управленческие механизмы обеспечения устойчивого развития строительных организаций через интеграцию принципов корпоративной социальной ответственности (КСО). В условиях дефицита системной нефинансовой отчетности региональных застройщиков Республики Крым предложена авторская система критериев (блоки E–S–G–T), адаптированная к открытым информационным системам (ЕРЗ.РФ, наш.дом.рф) и данным Министерства экономического развития РК. Научная новизна работы заключается в обосновании применения байесовского подхода для оценки интегрального уровня устойчивости, что позволяет нивелировать неопределенность данных. Сформирована карта зрелости организации, позволяющая типизировать застройщиков Крыма по уровню развития КСО. Результаты исследования могут быть использованы менеджментом девелоперских компаний для оптимизации стратегий роста в рамках национальных «зеленых» стандартов (ГОСТ Р 70346–2022).

Abstract. The article is devoted to the development of methodological tools for managing the sustainable development of construction organizations through the integration of corporate social responsibility (CSR) principles. In conditions of a deficit of non–financial reporting by regional developers of the Republic of Crimea, a system of criteria (E–S–G–T blocks) is proposed, adapted to the data of open information systems (ERZ.RF, nash.dom.rf). The scientific novelty lies in the justification of the use of the Bayesian approach to assess the integral level of sustainability, which allows taking into account the uncertainty of environmental factors. The paper presents formulas for normalizing indicators and the author's organizational maturity map. The results of the study can be used by the management of development companies to optimize sustainable growth strategies and increase investment attractiveness within the framework of national «green» standards (GOST R 70346–2022).

Ключевые слова: устойчивое развитие; корпоративная социальная ответственность; КСО; девелопмент; Республика Крым; критерии устойчивости; байесовские сети; карта зрелости; менеджмент.

Keywords: sustainable development; corporate social responsibility; CSR; real estate development; Republic of Crimea; sustainability criteria; Bayesian networks; maturity map; management.

Введение

Современный этап развития менеджмента в строительной отрасли характеризуется переходом от традиционной модели максимизации краткосрочной прибыли к парадигме устойчивого развития (Sustainable Development), предполагающей баланс экономических результатов бизнеса с экологическими ограничениями и социальными ожиданиями стейкхолдеров. [11] Строительный сектор выступает одним из наиболее ресурсоемких в глобальной экономике: по актуальным данным отчетов 2024-2025 гг., на его долю приходится порядка 34% мирового энергопотребления и до 37% выбросов углекислого газа. [15] В Российской Федерации актуальность этой проблемы усиливается внедрением национальных стандартов «зеленого» строительства (ГОСТ Р 70346-2022), что требует от застройщиков качественной трансформации систем управления [3].

Особую значимость управление устойчивым развитием приобретает в Республике Крым. Регион демонстрирует высокую динамику жилищного строительства: за январь-май 2025 года объем ввода жилых домов на полуострове составил 649 тыс. кв. м, что превышает показатели аналогичного периода прошлого года на 8,6% [10]. Однако строительная деятельность в Крыму ограничена необходимостью сохранения рекреационного потенциала территорий и уникальных природных экосистем [8]. Для лидеров регионального рынка, таких как ГК «Интерстрой» (77–е место в ТОП застройщиков РФ по объемам текущего строительства на начало 2025 г. [1]) и ГК «Монолит» [9], корпоративная социальная ответственность (КСО) становится не только этическим выбором, но и стратегическим инструментом минимизации регуляторных и репутационных рисков.

Научная проблема исследования заключается в существенном разрыве между концептуальными положениями теории устойчивого развития и отсутствием адаптированных методических подходов, позволяющих перевести принципы КСО в измеримые критерии, доступные для оценки на основе открытых данных регионального рынка.

Теоретические основы и концептуальная модель исследования

Теоретический фундамент исследования базируется на синтезе классической стейкхолдерной теории Р. Фримена и концепции тройного критерия (Triple Bottom Line) Д. Элкингтона [11]. В современном менеджменте КСО рассматривается как прикладной управленческий механизм, позволяющий трансформировать абстрактные цели устойчивого развития в конкретные политики, регламенты и показатели эффективности (KPI).

В передовых международных исследованиях 2024-2025 гг. получила развитие концепция «синергетических практик КСО» (Super-supportive CSR behaviors, SSCBs). Данная концепция предполагает, что определенные виды управленческого поведения (например, высокий уровень прозрачности корпоративного управления и внедрение этических кодексов – блок G) выступают катализаторами, которые многократно повышают результативность экологических (E) и социальных (S) инициатив компании. Вместо изолированных проектов по благоустройству или благотворительности девелоперу предлагается внедрять интегрированную модель управления воздействиями [14].

Важным теоретическим дополнением является принцип «двойной существенности» (Double Materiality), согласно которому управление устойчивостью должно учитывать, как финансовые риски, создаваемые для

компании внешними экологическими факторами, так и внешнее воздействие самой компании на окружающую среду и общество. Для крымских застройщиков это означает необходимость перехода от разовых благотворительных акций к системному контролю рисков на стадиях проектирования (выбор энергоэффективных решений), строительства (управление отходами и шумом) и последующей эксплуатации объектов управляющими компаниями. Таким образом, устойчивое развитие девелопера – это процесс балансировки интересов стейкхолдеров, вшитый в операционный цикл «земля – проект – стройка – продажа – эксплуатация».

Материалы и методы

Методическую базу исследования составили комплексный системный подход, методы контент-анализа открытых данных и экспертное моделирование. В качестве основных источников информации использовались:

1) Единая информационная система жилищного строительства (наш.дом.рф) – для оценки параметров энергоэффективности объектов, анализа проектных деклараций и соблюдения норм ФЗ-214 [6].

2) Единый ресурс застройщиков (ЕРЗ.РФ) – для мониторинга рейтингов надежности, соблюдения сроков ввода и оценки потребительских качеств жилых комплексов [7].

3) Официальные порталы Министерства экономического развития РК и данные Свободной экономической зоны (СЭЗ) – для анализа выполнения инвестиционных обязательств и вклада девелоперов в развитие социальной инфраструктуры региона [8].

Для учета высокой неопределенности факторов внешней среды и фрагментарности нефинансового раскрытия у региональных застройщиков в статье обосновано применение байесовских сетей доверия (Bayesian Belief Networks) [13]. Данный математический аппарат позволяет объединять количественные показатели (например, объем ввода жилья в м²) с качественными экспертными оценками (например, уровень доверия местных жителей), обеспечивая высокую точность прогнозирования даже в условиях неполноты статистической базы. Метод байесовского вывода позволяет моделировать причинно-следственные связи между различными аспектами КСО и итоговой устойчивостью организации, рассчитывая вероятности достижения целевого уровня зрелости при изменении входных параметров.

Результаты

Автором сформирована интегрированная система критериев, структурированная по четырем блокам (E–S–G–T) и адаптированная под реально доступные источники информации по строительным компаниям Республики Крым.

Таблица 1 – Матрица критериев и показателей КСО для регионального застройщика (девелопера)

Блок критериев	Ключевой показатель (KPI)	Источник данных для оценки в Крыму
Экология (E)	Класс энергоэффективности зданий	Проектные декларации (наш.дом.рф) [6]
	Индекс «зеленого» благоустройства	Проекты ЖК (автополив, парковые зоны) [2]
Социум (S)	Индекс потребительских качеств ЖК	Рейтинг ЕРЗ.РФ (потребительский топ) [7]
	Социальная инфраструктура (доступность)	Наличие школ/садов по ГОСТ Р 70346 [3]
Управление (G)	Индекс надежности (срок ввода)	Статистика ЕРЗ.РФ (рейтинг 5.0 звезд) [7]
	Инвестиционная прозрачность	Соглашения на ПМЭФ, отчеты СЭЗ [8, 9]
Территория (T)	Вклад в развитие региона (в руб.)	Инвест–проекты (социальные вложения) [8, 9]
	Диалог и взаимодействие	Активность собственной УК, соцсети

Для приведения разнородных показателей к сопоставимому виду используется формула линейного нормирования в диапазон [0, 1]:

$$s_i = \frac{x_i - x_i^{\min}}{x_i^{\max} - x_i^{\min}} \quad (1)$$

Расчет интегрального индекса устойчивого развития ($I_{\{SD\}}$) осуществляется на основе вероятностного вывода в байесовской сети, где устойчивость рассматривается как совместное распределение вероятностей состояний всех критериев системы: [13]:

$$P(X_1, \ldots, X_n) = \prod_{i=1}^{n} P(X_i | pa(X_i)) \quad (2)$$

Применение данной математической модели в строительной отрасли (например, для оценки успеха крупных жилищных проектов) демонстрирует точность прогнозирования на уровне 80-84%, что значительно выше результатов традиционных балльно-рейтинговых систем в условиях неопределенности [13].

Карта зрелости устойчивого развития строительной организации

На основе полученных количественных и качественных оценок предлагается типизировать организации по пяти уровням зрелости КСО, что позволяет менеджменту формировать индивидуальные траектории развития [12].

1) Уровень 1: Комплаенс (Compliance). Деятельность направлена на строгое выполнение обязательных норм законодательства (ФЗ–214, СНиП, трудовой кодекс). КСО воспринимается менеджментом как вынужденные издержки. Взаимодействие со стейкхолдерами носит формальный характер.

2) Уровень 2: Обязательство (Obligation). Появляются разовые проекты социальной направленности (благотворительность, спонсорство) под давлением внешних факторов – например, требований банков при проектном финансировании или запросов местных администраций.

3) Уровень 3: Эффективность (Efficiency). Внедрение «зеленых» технологий (например, систем энергосбережения в ЖК «Ай-Петри» или «Парковые кварталы» [2]) используется как инструмент оптимизации затрат и маркетингового продвижения. Текущий уровень крупных застройщиков Крыма.

4) Уровень 4: Стратегия (Strategy). KPI устойчивого развития полностью интегрированы в систему

мотивации топ–менеджмента. Компания активно участвует в проектах комплексного развития территорий (КРТ), закрепляя социальные обязательства (строительство школ, детских садов) в инвестиционных соглашениях с Советом министров Республики Крым.

5) Уровень 5: Миссия (Purpose). Социальная и экологическая ценность является основным драйвером бизнеса. Организация фактически формирует стандарты устойчивости для всей отрасли региона, внедряет верифицированную нефинансовую отчетность и управляет всей цепочкой поставок.

Обсуждение результатов

Анализ деятельности ключевых застройщиков Республики Крым в 2024-2025 гг. подтверждает наличие прямой корреляции между уровнем зрелости КСО и рыночной устойчивостью. Так, ГК «Интерстрой» за счет безупречного рейтинга надежности (5.0 баллов в системе ЕРЗ на протяжении 37 месяцев) сохраняет статус наиболее узнаваемого бренда и лидера по объемам ввода [7]. ГК «Монолит», реализуя масштабные инвестиционные проекты стоимостью более 5,1 млрд руб. (например, жилой квартал в Трудовском поселении [9]), фактически реализует четвертый уровень зрелости, внося значимый вклад в территориальный блок (Т).

Однако общим «узким местом» для регионального менеджмента остается низкий уровень формальной экологической сертификации объектов. Несмотря на наличие ГОСТ Р 70346–2022, доля жилых комплексов в Крыму, проходящих полную процедуру оценки по «зеленым» стандартам, остается критически низкой [3]. Использование предложенной байесовской методики позволит руководству компаний обосновать инвестиции в энергоэффективность не только как способ снижения операционных рисков, но и как фактор роста капитализации бренда в условиях дефицита энергоресурсов на Крымском полуострове.

Дополнительно отметим, что в условиях проектного бизнеса девелопера важна сопоставимость данных между объектами, поэтому при внедрении KPI целесообразно заранее унифицировать определения показателей, источники данных и ответственных владельцев. Практически это означает закрепление критериев в паспорте проекта и прохождение ими контрольных точек (концепция, проектирование, закупки, строительство, ввод, гарантия), а также введение регулярного обзора отклонений. Для концептуальной модели ограничением является отсутствие отраслевых пороговых значений, поэтому на следующем этапе рекомендуется калибровать шкалы зрелости с помощью экспертных процедур (Delphi, AHP) и выборочного контент-анализа открытых раскрытий крупнейших застройщиков. Такая калибровка позволит повысить воспроизводимость оценки и снизить риск формального «ESG-комплаенса» без реального управленческого эффекта.

Заключение

Управление устойчивым развитием строительной организации на основе концепции КСО представляет собой сложный многоуровневый процесс интеграции нефинансовых факторов в общую систему принятия управленческих решений. Для регионального рынка Республики Крым критически важным является переход от фрагментарных социальных инициатив к системному менеджменту на основе блоков Е–S–G–Т.

Предложенная в работе система критериев, опирающаяся на открытые данные федеральных (наш.дом.рф) и региональных информационных систем (ЕРЗ.РФ, портал СЭЗ), обеспечивает прозрачность оценки и сопоставимость девелоперов между собой. Использование байесовского математического аппарата позволяет минимизировать ошибки, связанные с дефицитом точной статистической информации, обеспечивая высокую точность прогнозирования (до 84%). Практическая реализация разработанной карты зрелости и методики оценки позволит крымским застройщикам выстраивать долгосрочные доверительные отношения с инвесторами и государством, обеспечивая устойчивую конкурентоспособность в горизонте до 2030 года. Дальнейшие исследования могут быть направлены на автоматизацию сбора данных через внедрение BIM–технологий и нейросетевых алгоритмов анализа отзывов потребителей.

Источники:

1. ГК «Интерстрой» вошла в ТОП–100 крупнейших девелоперов России по объемам строительства [Электронный ресурс] // Единый ресурс застройщиков (ЕРЗ.РФ). – URL: https://erzrf.ru/news/ – (дата обращения: 01.02.2026).
2. ГК «Интерстрой»: итоги работы и динамика развития в 2025 году [Электронный ресурс] // Официальный сайт застройщика «Интерстрой». – URL: https://интерстрой.рф/news/ – (дата обращения: 01.02.2026).
3. ГОСТ Р 70346–2022. «Зелёные» стандарты. Здания многоквартирные жилые «зелёные». Методика оценки и критерии проектирования, строительства и эксплуатации. – М.: Российский институт стандартизации, 2022.
4. ГОСТ Р 71610–2024. Устойчивое развитие сообществ. Показатели инновационной и производственной активности промышленных предприятий. – М.: Российский институт стандартизации, 2024.
5. ГОСТ Р ИСО 26000–2012. Руководство по социальной ответственности. – М.: Стандартинформ, 2013.
6. Единая информационная система жилищного строительства (ЕИСЖС) на портале наш.дом.рф [Электронный ресурс]. – URL: https://наш.дом.рф/ – (дата обращения: 03.02.2026).
7. Единый ресурс застройщиков (ЕРЗ.РФ). Рейтинг застройщиков по объемам строительства в Республике Крым (2025) [Электронный ресурс]. – URL: https://erzrf.ru/ – (дата обращения: 01.02.2026).
8. Итоги социально–экономического развития Республики Крым за 2024 год [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Республики Крым. – URL: https://minek.rk.gov.ru/ – (дата обращения: 01.02.2026).
9. Совмин Крыма и ГК «Монолит» подписали соглашение о реализации инвестпроекта на ПМЭФ–2025 [Электронный ресурс] // Официальный сайт ГК «Монолит». – URL: https://monolit.site/news/ – (дата обращения: 01.02.2026).
10. Статистика жилищного строительства в Республике Крым за январь–май 2025 года [Электронный ресурс] // Портал органов власти Республики Крым. – URL: https://rk.gov.ru/articles/ – (дата обращения: 01.02.2026).
11. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons. – 1991. – Vol. 34, № 4. – P. 39–48.
12. Ecochain. Sustainability Maturity Model: from Compliance to Purpose [Электронный ресурс]. – URL: https://ecochain.com/blog/sustainability-maturity-model/ – (дата обращения: 01.02.2026).
13. Köksal A., Ersoy Maraş S. Bayesian network model for stakeholder management in large scale housing projects: prediction of project success

// Journal of Asian Architecture and Building Engineering. – 2025. – P. 1–18. – DOI: 10.1080/13467581.2025.2474822.
14. Super-Supportive Corporate Social Responsibility Behaviors in China's Construction Enterprises: text mining and association rule analysis // Buildings. – 2025. – Vol. 15, № 19. – Art. 3587. – DOI: 10.3390/buildings15193587.
15. United Nations Environment Programme; Global Alliance for Buildings and Construction (GlobalABC). Global Status Report for Buildings and Construction 2024/2025: Beyond Foundations: Mainstreaming Sustainable Solutions to Cut Emissions from the Buildings Sector [Электронный ресурс]. – URL: https://globalabc.org/resources/publications/global-status-report-buildings-and-construction-beyond-foundations – (дата обращения: 01.02.2026).

С.А. Царева – к.х.н., доцент института экономики и менеджмента, Ярославский государственный технический университет, Ярославль, Россия, tsarevasa@ystu.ru,

S.A. Tsareva – candidate of chemical sciences, associate professor of institute of economics and management, Yaroslavl state technical university, Yaroslavl, Russia;

А.М. Бурцева – обучающийся Института экономики и менеджмента, Ярославский государственный технический университет, Ярославль, Россия, burtsevaam.21@edu.ystu.ru,

A.M. Burtseva – student of Institute of economics and management, Yaroslavl state technical university, Yaroslavl, Russia;

А.В. Волков – обучающийся Института экономики и менеджмента, Ярославский государственный технический университет, Ярославль, Россия, volkovav.21@edu.ystu.ru,

A.V. Volkov – student of Institute of economics and management, Yaroslavl state technical university, Yaroslavl, Russia;

Е.С. Ведерникова – обучающийся Института экономики и менеджмента, Ярославский государственный технический университет, Ярославль, Россия, koshelevaes.21@edu.ystu.ru,

E.S. Vedernikova – student of Institute of economics and management, Yaroslavl state technical university, Yaroslavl, Russia.

ИНТЕГРАЦИЯ СТАТИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ШИН В СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА
INTEGRATION OF STATISTICAL PROCESS CONTROL IN TYRE PRODUCTION INTO THE QUALITY CONTROL SYSTEM

Аннотация. В статье рассматривается проблема обеспечения стабильности качества на ведущем предприятии Верхне-Волжского региона по производству цельнометаллокордных шин (ЦМК). Актуальность исследования обусловлена повышенным уровнем дефектности готовой продукции по сравнению с нормативами, установленными в международных стандартах. Цель настоящего исследования состоит в обосновании интеграции методов статистического управления процессами (SPC) в сложившуюся систему контроля качества на предприятии с фокусом на критический этап производства – процесс вулканизации. Авторами проведен регистрационный анализ данных журналов мониторинга за технологическими параметрами в контексте адаптации диаграммы Парето, гистограмм распределения, а также контрольных X-MR-карт и оценки индексов пригодности процесса (C_p ,C_{pk}) и воспроизводимости оборудования (C_m и C_{mk}). В ходе регистрационного анализа установлено, что наибольший вклад в уровень бракованной продукции вносят дефекты, связанные с колебаниями радиальной силы и биением. Установлено, что хотя формально процесс вулканизации находится в статистически управляемом состоянии (отсутствие выходов за контрольные границы), однако, рассматриваемый процесс вулканизации подвержен влиянию специальных причин вариативности, таких, как нестабильность давления и температуры на прессах вулканизации, человеческий фактор и неоднородность заготовок шины. Отмеченный факт подтверждается статистической нестабильностью краткосрочной воспроизводимости и наличием точек, близких к контрольным границам. На основе обобщенных результатов исследования авторами предложен комплекс мер по повышению статистической стабильности процесса, включающие стратификацию данных мгновенных выборок, полученных при SPC, усиление контроля параметров вулканизации, использование более чувствительных контрольных карт и создание предпосылок для автоматизации контроля качества.

Abstract. The article discusses the problem of ensuring quality stability at the leading enterprise of the Upper Volga region for the production of all-steel cord tires (all-steel cord tires). The relevance of the study is due to the increased level of defects of finished products in comparison with the standards established in international standards.SPC) into an established quality control system with a focus on the critical stage of production – the vulcanization process. The authors carried out a registration analysis of the data from the monitoring logs of technological parameters in the context of adaptation of the Pareto chart, histograms of the distribution, as well as X-MR control charts and assessment of the process suitability indices (C_p ,C_{pk}) and equipment reproducibility (C_m and C_{mk}). In the course of the registration analysis, it was established that the greatest contribution to the level of defective products is made by defects associated with fluctuations in radial force and runout. It was established that although formally the vulcanization process is in a statistically controlled state (no over-bounds), however, the vulcanization process under consideration is subject to the influence of special causes of variability, such as instability of pressure and temperature on vulcanization presses, human factor and heterogeneity of tire blanks. This fact is confirmed by the statistical instability of short-term reproducibility and the presence of points close to the control boundaries. Based on the generalized results of the study, the authors proposed a set of measures to improve the statistical stability of the process, including stratification of instantaneous sample data obtained at SPC, strengthening control of vulcanization parameters, using more sensitive control charts and creating prerequisites for automating quality control.

Ключевые слова: контроль качества, производство шин, процесс вулканизации, статистическое управление процессами (SPC), индексы пригодности и воспроизводимости процессов.

Keywords: quality control, tyre production, vulcanisation process, statistical process control (SPC), suitability and reproducibility indices.

Развитие промышленности продолжает сталкиваться с вызовом обеспечения и повышения качества продукции. Контроль качества продукции играет критериальную роль совершенствования основных бизнес-процессов в поддержании качества продукции в различных отраслях промышленности [1]. В частности, шинная промышленность сталкивается со значительными вызовами по уровню дефектности. А именно, на предприятиях, выпускающих шины в условиях нашей страны средний уровень дефектности выше по сравнению с другими странами [2]. Отмеченная ситуации подчеркивает срочную необходимость в систематическом внедрении контроля качества статистической стабильности и воспроизводимости в процессах производства шин. Статистический контроль качества необходим для идентификации сбоев в производственном процессе и предотвращении значительных экономических потерь. В контексте производства шин эффективный контроль качества может значительно снизить уровень дефектов, а именно шинная промышленность сталкивается со значительными вызовами по созданию предпосылок для достижения уровня дефектности до 2-3 % в соответствии с международными стандартизированными практиками [3,4]. Необходимо также отметить, что интеграция статистических методов

показала весомый вклад в обеспечении качества выпускаемо продукции [5]. В целом контроль качества необходим для отслеживания сбоев в производственном процессе и предотвращения значительных экономических потерь.

Основная часть

Номенклатура выпускаемой продукции ведущего шинного производства Верхне-Волжского региона охватывает всю линейку шин с цельнометаллическим кордом (ЦМК). Шины с ЦМК имеют прочную конструкцию, толщина протектора шин около 15-20 мм. Критериальными показателями качества при производстве шин являются значения колебания сил, биение или несоответствие размеров. Процесс вулканизации шин реализуется с использованием форматора-вулканизатора различных модификаций, который охватывает весь жизненный цикл производства шин, а именно загрузка сырой заготовки, формование под давлением, нагрев плит и секторов паром при температуре 150±2 °С, циркуляция перегретой воды при давлении 25±3 бар. Вулканизованные шины проверяются на линии фирмы Hofmann по таким приоритетным параметрам, как колебания радиальной и боковой сил, масса, биение. Несмотря на структурированные процессы производства, проблемы обеспечения качества сохраняются, приводя к значительным дефектам и потерям при производстве продукции. Применение подходов статистического управления процессами помогает определить контроль качества путем идентификации, анализа и контроля вариаций процесса на всех этапах жизненного цикла продукции. Особый акцент в статистическом управлении процессами делается на показателях статистической пригодности и воспроизводимости процесса, а именно C_p (потенциальная способность, отражающая отношение ширины допуска к шестикратному стандартному отклонению) и C_{pk} (учет центрирование процесса относительно номинального значения). Аналогично для оценки способности оборудования используются C_m и C_{mk}, которые оцениваются на основе краткосрочных значений мгновенной выборки (на основе контрольных карт и фокусируются на статистической управляемости оборудования и его возможностях). Вызывает определенный интерес оценка асимметрии процесса, позволяющая проверить нормальность распределения, поскольку отклонения от симметрии могут искажать оценки C_p и C_{pk}, что в конечном итоге требует корректировки оцененных индексов.

На основе представленных выше сведений можно заключить, что авторы в настоящем исследовании попытались оценить адекватно ли, реализуется контроль качества на приоритетном этапе жизненного цикла продукции – процессе вулканизации. Кроме того, необходимы более глубокие исследования для идентификации причин и внедрения улучшений для минимизации уровня дефектности шин. Цель настоящего исследования – определить и обосновать возможность интеграции статистического управления процессами в систему контроля качества на предприятии в том числе в условиях приоритетного процесса производства – процесса вулканизации, и тем самым идентифицировать факторы, определяющие причины появления различных видов дефектов. Процесс сбора данных включал в себя такие приемы, как прямое наблюдение за процессами вулканизации, уровнем производительности оборудования, реализация структурированного интервью при осуществлении внутренних аудитов качества, ретроспективный анализ журналов дефектов и журналов мониторинга за процессом вулканизации. При анализе данных использовался методический подход статистического управления процессом, особое внимание уделено расчету показателей C_p, C_{pk}, и C_m и C_{mk}. Предварительно приведем диаграмму Парето, которая позволяет ранжировать типы дефектов по частоте возникновения и тем самым выявить приоритетные направления для углубленного анализа возможностей процесса. На основании показанной диаграммы Парето (рис. 1) можно заключить, наибольший вклад в общий уровень брака вносят дефекты, связанные с такими параметрами, как «Колебания радиальной силы» и «Биением». С точки зрения методологии статистического управления процессами, высокая частота появления указанных дефектов сигнализирует о потенциальных проблемах, определяющих изменения статистической пригодности и воспроизводимости процесса. Отметим, что высокий уровень дефектов, характеризуемый показателем «Колебания радиальной силы» может быть следствием низкого значения C_{mk} на операциях сборки или вулканизации, что потенциально означает, что разброс характеристик оборудования превышает допустимые пределы, и исследуемый процесс вулканизации имеет некоторые предпосылки снижения стабильности производства конечной продукции.

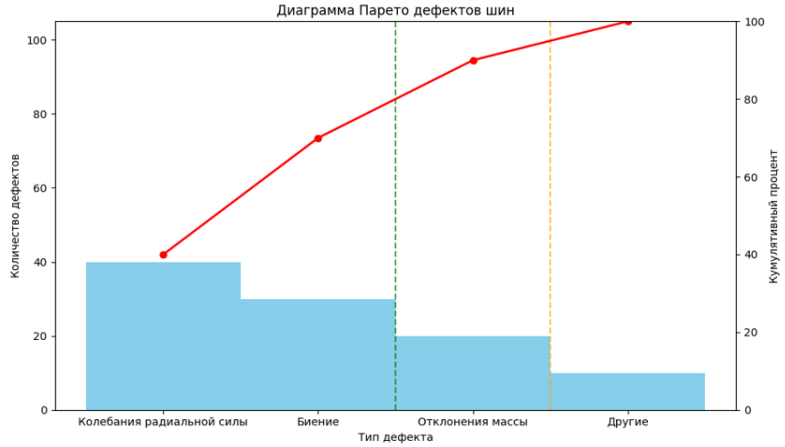


Рисунок 1 – Диаграмма Парето для идентификации и ранжирования типа дефектов в процессе вулканизации шин

Дальнейшими шагом при реализации статистического управления процессом вулканизации, как критериального бизнес-процесса будет статистическая обработка данных на основе регистрационного анализа журналов мониторинга за количеством дефектов в программной среде Statgraphics Centurion и визуализация данной обработки в виде гистограммы распределения (рисунок 2).

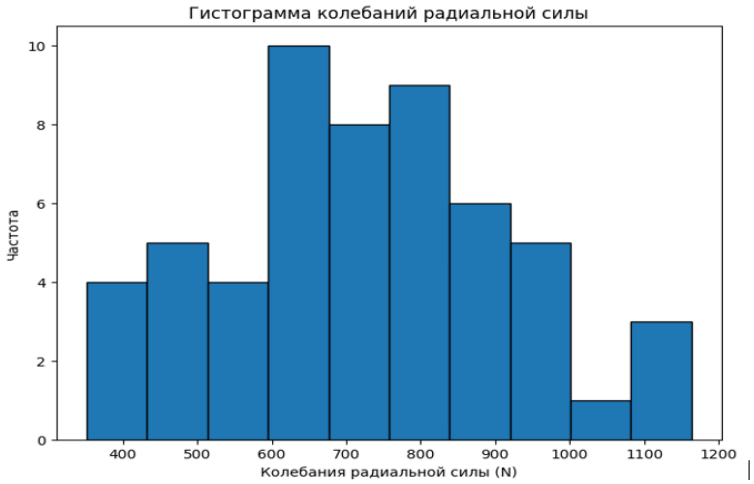


Рисунок 2 – Гистограмма распределения приоритетного параметра при вулканизации

Гистограмма отображает частоту попадания значений параметра «Колебания радиальной силы» в определенные интервалы. На гистограмме видно одновершинное распределение, пик гистограммы сосредоточен в районе 700-900 N. В целом на основании показанной гистограммы можно предварительно заключить, что рассматриваемы процесс является статистически стабильным, однако на гистограмме отмечаются особые причины вариативности, что свидетельствует о том, что процесс не полностью отцентрирован.

При интеграции статистического управления процессами в систему контроля качества при производстве шин существенная роль отводится оперативному построению и мониторингу данных на основе контрольных карт, в том числе на основе контрольной карты индивидуальных значений и скользящего размаха (X- карте и MR-карте). Отмеченные контрольные карты направлена на анализ статистической стабильности и предсказуемости технологического процесса на основе единичных измерений ключевых параметров (рисунок 2).

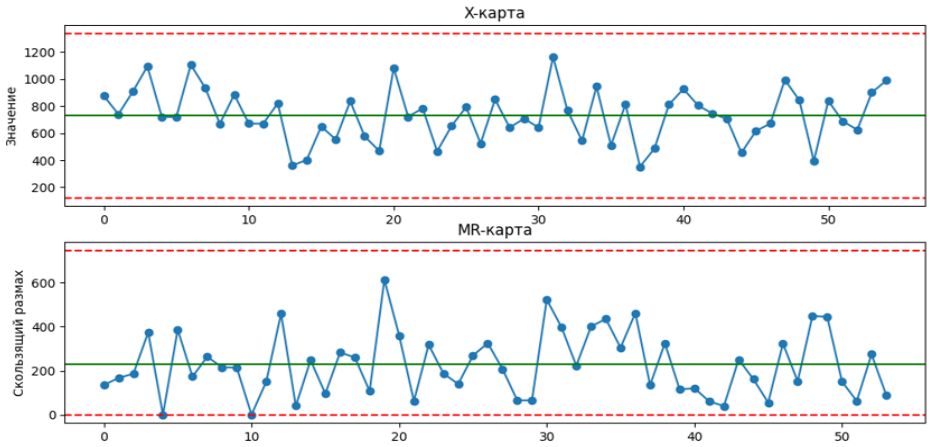


Рисунок 3 – Контрольная X-MR карта для отслеживания параметра вулканизации – колебания радиальной силы

Также, именно по контрольной карте можно судить о присущих процессу трендах, так, например, на представленных контрольных X-MR картах отмечается последовательность из 8 точек выше среднего (в частности, участок 905-984-1023-1207-764-319-1078-386-912) показывает чередование высоких и низких значений. В то же время, отсутствует длительный устойчивый тренд (6-7 точек подряд растущих/падающих), но есть кластеризация высоких значений в выборке. Именно, интеграция статистического управления процессами в систему контроля качества на предприятии позволит выявить такие тренды для оперативных корректировок. Кроме того, на основании показанных контрольных карт можно заключить, что рассматриваемый процесс формально находится в статистически управляемом состоянии (нет точек за пределами контрольных границ на X-MR картах), однако, есть все предпосылки, которые формируют специальные причины вариации, а именно высокое значение общего разброса ($\sigma \approx 217$N) и наличие нескольких точек, близких к контрольным границам. Краткосрочная

воспроизводимость, оцениваемая по контрольной MR-карте нестабильна – процесс демонстрирует непостоянство внутри подгрупп (скачки MR), что типично для ситуаций, когда на процесс воздействуют внешние факторы (смена наладки, вариация температуры/давления в разных циклах вулканизации, неоднородность заготовок по массе).

В тоже время, крайне важно отметить, что потенциал улучшения статистической стабильности и воспроизводимости значительный, если устранить специальные причины (человеческий фактор, нестабильность параметров вулканизации, в целом качество каркасов-заготовок). Общий разброс может существенно снизиться, а индекс пригодности P_{pk} вырастет до приемлемых значений ($P_{pk}\geq$ 1,33-1,67).

На основе интеграции статистического управления процессом в систему контроля качества рекомендованы следующие направления по обеспечению надлежащего уровня качества:

- провести стратификацию данных мгновенной выборки по сменам, бригадам, конкретным операторам-вулканизаторам, партиям сырья, что позволит выявить при каких технологических условиях, возникают пики островершинности (эксцесс процесса);
- усилить контроль специальных причин (усталость операторов-наладчиков, отклонения давления/температуры в отдельных циклах, механические повреждения при загрузке;
- рассмотреть ужесточение временных контрольных пределов (например, ±2.5σ или использование кумулятивных контрольных карт – КУСУМ-карт) для более раннего обнаружения смещений;
- изыскать возможность после устранения специальных причин вариативности при управлении процессом перехода к оценке долгосрочной пригодности (P_p/P_{pk}) и потенциальной воспроизводимости (C_p/C_{pk} иC_m/C_{mk}) на статистически стабильном процессе с учетом некоторого вклада асимметрии;
- создать все предпосылки для полной интеграции статистического управления процессами в систему контроля качества для перехода на автоматизацию контроля качества.

Заключение

На основе результатов исследования, представленных выше, можно резюмировать, что для процесса вулканизации на рассматриваемом предприятии характерен выпуск продукции с достаточно высокими значениями C_p/C_{pk} и C_m/C_{mk}. Но в то же время требуются шаги на повышение отдельных значений C_{pk} и C_{mk} до уровня > 1,33 с учетом асимметрии процесса. Предложения по улучшению статистической стабильности и воспроизводимости процесса включают в себя: оценку производительности работников, внедрение ясных стандартизированных процедур, внедрение интерактивных чек-листов на основных бизнес-процессах, в том числе на процессе вулканизации, совершенствование инфраструктуры, направленной на поддержание технологических параметров, таких как температура на гидравлических прессах (форматоры-вулканизаторы), кратность вентиляции, давление на прессах вулканизации.

Источники:

1. Gupta, V., Jain, R., Meena, M.L. et al. Six-sigma application in tire-manufacturing company: a case study. J Ind Eng Int 14, 511–520 (2018). https://doi.org/10.1007/s40092-017-0234-6.
2. Куценко И.А., Колосова О.В., Леонова О.В. Применение статистических методов для контроля производственных процессов и качества продукции автомобильных шин // В сборнике: Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 6.0 (ИНПРОМ-2025). − Сборник трудов Международной научно-практической конференции. В 2 т. − Санкт-Петербург, 2025. − С. 415-418.
3. Кострыкина, Г.И. Материаловедение в производстве ЦМК шин [Текст] : учебное пособие / Г. И. Кострыкина, О. Ю. Соловьева ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Ярославский гос. технический ун-т", Каф. "Хим. технология биологически активных веществ и полимерных композитов". − Ярославль : Ярославский гос. технический ун-т, 2015. − 215 с.
4. Santosa, R. F., Irianto, H., & Khomah, I. (2022). Analisis Pengendalian Kualitas Produk dengan Metode Statistical Processing Control pada Usaha Bakpia Wirda. Agricultural Socio-economic Empowerment and Agribusiness Journal, 1(1), 31-38. doi: http://dx.doi.org/10.20961/agrisema.v1i1.61471.
5. Куценко И.А. Статистические методы контроля качества в производстве автомобильных шин // В книге: Маркетинг в новой реальности. монография. Москва, 2024. − С. 333-346.

Е.В. Шестакова – д.э.н., доцент, профессор кафедры управления персоналом, сервиса и туризма, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия, shestakovaev56@gmail.com,

E.V. Shestakova – doctor of economic, associate professor, professor of the department of personnel management, service and tourism, Orenburg state university, Orenburg, Russia.

РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ
IMPLEMENTING THE CONCEPT OF PERSONNEL MARKETING IN AN ENTERPRISE

Аннотация. В условиях стремительно меняющейся геополитической, экономической ситуации, обострения конкуренции на внутренних и внешних рынках, сложной ситуации на рынке труда, вызванной дефицитом персонала, актуальными выступают вопросы выработки новых подходов управления человеческими ресурсами. Целью исследования выступает уточнение теоретико-методологических аспектов и разработка рекомендаций по внедрению концепции маркетинга персонала на предприятии.

В работе уточнено понятие маркетинга персонала с учетом концепции уникального ценностного предложения, особенностей реализации гуманистического подхода к управлению персоналом. Выделены особенности HR-маркетинга, рассмотрены возможности адаптации подходов маркетинга к различным категориям персонала. В части уточнения методологических аспектов предложены показатели оценки уровня развития маркетинга персонала. Полученные результаты позволили обосновать направления внедрения и развития концепции внутреннего маркетинга на предприятиях. Значимость результатов исследования заключается в том, что ключевые положения и выводы могут служить основой для формирования комплекса мероприятий и рекомендаций по развитию предприятий на основе маркетинга персонала. Предлагаемые разработки могут быть положены в основу формирования долгосрочных кадровых стратегий, обеспечивающих устойчивое функционирование и развитие предприятий различных отраслей экономики.

Abstract. Amidst a rapidly changing geopolitical and economic climate, intensifying competition, and labor shortages, developing new HR management approaches is crucial. This study aims to refine theoretical aspects and provide recommendations for implementing personnel marketing within enterprises. The research clarifies the concept of personnel marketing by integrating the Employee Value Proposition (EVP) and a humanistic management approach. It identifies HR marketing features and explores adapting marketing techniques for diverse personnel categories. Methodologically, the paper proposes indicators to assess the development level of personnel marketing. The findings justify strategies for implementing and advancing internal marketing concepts. The significance of this research lies in its potential to form a framework of measures for enterprise development. These results can serve as a foundation for long-term HR strategies, ensuring the sustainable operation and growth of enterprises across various industries.

Ключевые слова: предприятие, организация, маркетинг персонала, HR-маркетинг, HR-бренд, бренд работодателя, управление человеческими ресурсами, персонал, концепция.

Keywords: enterprise, organization, personnel marketing, HR marketing, HR brand, employer brand, human resource management (HRM), personnel, concept.

Введение

В настоящее время предприятия различных отраслей экономики сталкиваются со множеством проблем: низкий уровень технологического развития, высокие издержки, недостаточный уровень инновационной активности, высокая конкуренция на рынках сбыта продукции, дефицит квалицированных кадров. Возникает необходимость трансформации подходов менеджмента с ориентацией на потребителя, развитие кадрового потенциала, применение принципов классического маркетинга в управлении человеческими ресурсами (маркетинга персонала, HR-маркетинга, внутреннего маркетинга), главной целью которого выступает максимальное удовлетворение потребностей персонала.

Концепция маркетинга персонала, оценка его влияния на эффективность деятельности организации нашли отражение в работах отечественных исследователей: Джуха В.М. [2], Дронина А.А. [3], Лизовской В.В. [5], Пасынкова Д.В. [6], Палкина А.В. [7], Полищук Ю.А. [8], Россинской М.В. [9], Саенко И.И. [10], Таппасхановой Е.О. [12], Черепанова А.В. [13], Чумаченко Г.В. [15], Шестаковой Е.В. [16] и других авторов.

Активное развитие теория HR-маркетинга получила в исследованиях зарубежных ученых Brown D. [17], Davras Ö. [18], Nayal K. [19], Serafim A. [20], Sinha A. [21] и Tehci A. [22].

Несмотря на наличие исследований в данной сфере, требуют дальнейшего исследования вопросы уточнения понятно-категориального аппарата, разработки методики оценки и практического внедрения концепции маркетинга персонала на предприятии.

Остаются нерешенными вопросы отраслевой специфики инструментов и методов маркетинга, разработки показателей оценки уровня развития маркетинга персонала на предприятии, реализации методов и принципов HR-маркетинга с учетом особенностей размера, кадровой стратегии и стадии жизненного цикла предприятия, а также вопросы адаптации существующих зарубежных методик к практике функционирования отечественных предприятий.

Обозначенные проблемы определили тему и цель настоящего исследования, заключающуюся в уточнении теоретических аспектов, разработке методического инструментария и практических рекомендаций реализации концепции маркетинга персонала на предприятии.

Поставленная цель определила решение следующих задач:

- систематизация теоретических исследований в области применения инструментов и методов классического маркетинга в управлении человеческими ресурсами;
- уточнение терминологического аппарата концепции маркетинга персонала;
- обоснование системы показателей оценки уровня развития маркетинга персонала на предприятии;
- выявление особенностей реализации инструментов маркетинга персонала на предприятии;
- разработка практических рекомендаций по реализации концепции внутреннего маркетинга на предприятии.

Научная новизна исследования заключается в уточнении теоретического аппарата концепции маркетинга персонала, разработке методического инструментария оценки и внедрения маркетинга персонала, а также практических рекомендаций по его реализации на предприятиях.

Методы

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами, маркетинга персонала, HR-бренда.

Информационной базой исследования послужили данные официальной статистики, нормативно-правовые акты РФ, управленческая и финансовая отчетность предприятий, научные публикации в ведущих российских и зарубежных научных журналах, а также результаты исследования, полученные лично автором.

Исследование основывалось на комплексе общенаучных, теоретических и эмпирических методов.

Общенаучные и теоретические методы (системный, сравнительный анализ, синтез, формализация, дедукция, индукция) исследования применялись для уточнения теоретических аспектов маркетинга персонала.

Специальные методы экономического и статистического анализа (экспертное интервью, анкетирование, статистические методы анализа данных, метод экспертных оценок, индексный метод) применялись для исследования уровня развития маркетинга персонала на предприятиях и обоснования практических рекомендаций по совершенствованию управления человеческими ресурсами.

С целью исследования уровня развития маркетинга на предприятии с помощью предлагаемой в исследовании методики использовались методы кабинетного исследования (анализ внешних и внутренних документов, анализ вторичных данных); метод опроса и интервьюирование, контент-анализ, анкетирование, ранжирование, методы экспертных оценок.

Для обработки и наглядного представления данных использовались цифровые инструменты и различные методы визуализации информации.

Результаты

В условиях дефицита кадровых ресурсов, рекордно низкого уровня безработицы предприятия вынуждены искать новые методы и инструменты привлечения и удержания сотрудников.

Применение маркетинговых инструментов в решении задач управления персоналом позволяет не только организовать эффективную систему подбора персонала, прогнозирования изменений на рынке труда, но и ориентируется на создание и продвижение бренда работодателя.

Подходы к трактовке маркетинга персонала основаны на рассмотрении потенциальных и работающих сотрудников как «целевой аудитории», предприятия – как «бренда», который необходимо продвигать. Среди общих черт, которые выделяют исследователи можно отметить реализацию маркетинговых инструментов в работе с персоналом (интеграция принципов и инструментов классического маркетинга с задачами управления человеческими ресурсами); выделение двух целевых аудиторий (внутренний рынок – работающие сотрудники, внешний рынок – потенциальные соискателе), создание позитивного HR-имиджа.

При этом, в ряде случаев, не учитывается стратегическая роль концепции маркетинга персонала; необходимость активной позиции работодателя на рынке труда; преобладает технократический подход к управлению кадрами, рассмотрение сотрудников как объектов управления, а не полноценных партнеров. С учетом вышеизложенного предлагается следующая трактовка понятия «маркетинг персонала».

Маркетинг персонала – стратегический подход управления человеческими ресурсами, основанный на формировании уникального ценностного предложения (EVP) работодателя, рассмотрении трудовых ресурсов как субъектов партнерства, позиционировании рабочего места как товара с уникальными характеристиками и конкурентными преимуществами, с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников, создания сильного бренда работодателя, формирования устойчивого спроса на рынке труда со стороны целевых групп.

Такая трактовка маркетинга персонала ориентируется на формирование уникального ценностного предложения, включающего комплекс методов привлечения и удержания персонала; формирование устойчивого спроса на кадровые предложения предприятия; развитие гуманистического подхода к управлению персонала посредством смещения акцентов с трудовых ресурсов как «объекта управления на «субъект партнерства».

В числе задач, которые решает маркетинг персонала, необходимо выделить следующие:

- формирование и развитие позитивного HR-бренда;
- прогнозирование изменений на рынке труда;
- создание эффективной системы набора и отбора персонала;
- формирование системы развития и управления талантами;
- разработка эффективной долгосрочной кадровой стратегии, направленной на поиск, привлечение и удержание персонала и др.

Выделяют внутренний и внешний маркетинг персонала. Внешний маркетинг персонала направлен на формирование позитивного бренда работодателя, на привлечение новых сотрудников; внутренний – на удержание сотрудников, повышение мотивации, формирование организационной культуры, развитие кадрового потенциала.

Внедрение инструментов маркетинга персонала основано на оценке уровня его развития на предприятии. В большинстве случаев методики и показатели оценки базируются на оценки 7P маркетинга: люди, продукты, цена, место продажи, продвижение, процесс, физическое окружение.

Распространённой также является методика оценки SLA (Service Level Agreement), направленная на оценку оказания качества внутренних услуг, удовлетворенности персонала как внутреннего заказчика.

Оценка уровня развития маркетинга персонала может быть основана на концепции EVP, позволяющей оценить внешнюю привлекательность компании-работодателя, а также внутренние факторы, влияющие на удержание и мотивацию персонала. При этом выделяют различные группы показателей: компенсации и

вознаграждение (материальная составляющая); работа и содержание труда (интерес, вызовы, ответственность); карьера и развитие (возможности роста, обучение); культура и среда (корпоративная культура, отношения в коллективе); бренд и репутация (имидж компании на рынке); спрос на вакансии (средний отклик на вакансию, среднее время закрытия вакансии) и др.

Различные подходы к оценке представлены в трудах отечественных ученых: Агафоновой А.Н. [1], Зеркалий Н.Г. [4], Семиной Н.А. [11], Чумаченко Г.В. [14].

Несмотря не имеющиеся разработки, в большинстве случаев учитываются показатели только внутреннего маркетинга; методики трудоемки в использовании и не всегда понятны руководителям и функциональным службам по управлению персоналом.

В основу оценки маркетинга персонала предлагается положить процессный подход, включающий все стадии маркетинга персонала: от формирования ценностного предложения до удержания и высвобождения сотрудника. Весь процесс можно представить в виде воронки «подбора и удержания сотрудника».

Группировка показателей по этапам жизненного цикла сотрудника является понятной, прозрачной, доступной в использовании, учитывает показатели эффективности внешнего и внутреннего маркетинга и позволяет проводить экспресс-оценку развития инструментов и методов внутреннего маркетинга на предприятии. Показатели оценки развития маркетинга персонала с учетом жизненного цикла сотрудника представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели оценки развития маркетинга персонала

Группы показателей по этапам жизненного цикла сотрудника	Показатели	Характеристика показателей
Позитивность HR-бренда предприятия	Индекс узнаваемости HR-бренда предприятия, эффективность каналов продвижения	Характеризуют общее представление о предприятии как работодателе
Привлечение кандидатов	Количество откликов на вакансию, число посетителей сайта, количество входящих резюме	Отражают насколько предприятие может заинтересовать потенциальных кандидатов, а также точность описания и привлекательность вакансии
Найм персонала	Скорость закрытия вакансии, затраты на набор и отбор персонала, качество подбора, конверсия кандидатов на разных этапах воронки подбора, уровень принятия предложения о работе	Оценивают эффективность системы набора и отбора персонала на начальных этапах жизненного цикла сотрудника
Удержание персонала	Показатели движения персонала, уровень лояльности, коэффициент продвижения, уровень развития корпоративной культуры, затраты на обучение, эффективность системы мотивации и др.; показатели, характеризующие эффективность адаптации, управления карьерой и обучением	Отражают возможности профессионального роста, обучения, повышения квалификации, уровень развития системы управления талантами
Высвобождение	Уровень лояльности и приверженности в момент увольнения, число уволенных сотрудников по объективным причинам, связанным с низким уровнем мотивации, наличием конфликтов, неблагоприятным социально-психологическим климатом и др.	Позволяют выявить причины увольнения, как правило, посредством проведения выходного интервью для сбора обратной связи и улучшений в будущем

В отличие от концепции EVP, которая фокусируется на содержании ценностного предложения работодателя, подход на основе «воронки набора и привлечения» позволяет оценить эффективность на каждом этапе, выявить отклонения, разработать направления решения конкретных проблем. Подобный подход позволит в дальнейшем дифференцировать инструменты маркетинга персонала с учетом жизненного цикла различных категорий работников.

Практическая реализация методики позволяет разработать рекомендации по развитию маркетинга персонала на предприятии. Например, оценка маркетинга персонала на одном из промышленных предприятий Оренбургской области показала высокий уровень эффективности на этапе удержания, характеризующийся высоким уровней удовлетворенности персонала системой мотивации, условиями труда, уровнем развития корпоративной культуры. При этом низкая узнаваемость и слабый интерес со стороны кандидатов свидетельствует о неэффективной работе с внешней аудиторией. Кроме того, низкая скорость закрытия вакансий, высокие затраты на оценку кандидатов свидетельствуют о неэффективной системе найма персонала.

В качестве рекомендаций было предложено увеличение инвестиций в развитии HR-бренда, оптимизация процесса подбора посредством дифференциации методов отбора для различных категорий, автоматизация набора и отбора персонала, выделение целевой аудитории и разработка уникального ценностного предложения для повышения конверсии в откликах на вакансии.

Апробация по разработанной методике позволила сократить текучесть персонала посредством определения этапов, на которых происходила потеря ценных сотрудников; повысить лояльность и вовлеченность персонала, оптимизировать HR-процессы в целом.

Существуют различные инструменты и методы маркетинга персонала, однако, требуется их адаптация к различным категориям персонала.

Специфика заключается в особенностях классификации персонала и подходах к привлечению и удержанию сотрудников посредством синтеза маркетинговых подходов B2B и B2C к управлению человеческими ресурсами.

В основе разработки мероприятий по привлечению и удержанию рабочих («синих воротничков») лежит B2B-модель, направленная на удовлетворение, в основном, потребностей первого и второго уровней теорий мотивации, связанных с высокой заработной платой, стабильностью, наличием социального пакета.

Процесс привлечения занимает, как правило, более длительное время и не является импульсивным. Задача менеджера по персоналу, рекрутера, в данном случае сводится к демонстрации очевидных, «неэмоциональных преимуществ» работы на предприятии.

Реализация модели B2C (Business-to-Consumer) направлена на привлечение руководителей, специалистов, служащих («белых воротничков»). Для данных категорий персонала важны гибкая организационная структура, развития корпоративная культура, возможности самореализации и профессионального развития, благоприятный социально-психологический климат.

Особенности реализации инструментов маркетинга персонала для различных категорий требует изменения форм и методов кадровой политики в вопросах набора, адаптации, мотивации и развития персонала (таблица 2).

Таблица 2 – Особенности маркетинга различных категорий персонала

Составляющие маркетинга персонала	Категории персонала	
	Рабочие	Руководители, специалисты, служащие
Каналы коммуникации на рынке труда	Учебные заведения (колледжи), ярмарки вакансий, рекомендации, локальные СМИ, объявления внутри предприятия, центры занятости	Внутренний кадровый резерв, цифровые платформы, социальные сети, таргетированная реклама, корпоративные блоги, отраслевые конференции, специализированные СМИ, учебные заведения (вузы)
Методы отбора персонала	Менее формальная процедура отбора, фокусировка на физических способностях и исполнительности; быстрая скорость принятия решений, минимальное число этапов отбора	Более длительный и многоэтапный процесс, интервью по компетенциям; оценка «мягких навыков», лидерских качеств, управленческих навыков, стратегического мышления; использование «центров оценки» для руководителей стратегического уровня
Методы мотивация и стимулирования	Стабильность, высокий уровень дохода, социальные гарантии, безопасность и эргономика рабочего места	Возможности для карьерного роста, профессиональное развитие, участие в значимых проектах, корпоративная культура, гибкость рабочего графика, признание талантов
Методы удержания персонала	Акцент на конкурентоспособную заработную плату, надежность и устойчивость предприятия, социальный пакет (медицинское страхование, жилье)	Акцент на возможности обучения и развития, руководство проектами, уникальный опыт работы, гибкую корпоративную культуру, возможность самореализации

Разработка инструментов маркетинга персонала базировалось на предложенном выше подходе к оценке по этапам жизненного цикла сотрудника, воронке подбора и удержания. Таким образом, в исследовании предложена и обоснована комплексная методика оценки уровня маркетинга персонала и адаптации его инструментов на различных этапах жизненного цикла работника.

Обсуждение

Внедрение и построение эффективной системы маркетинга персонала на предприятии связано с рядом трудностей, обусловленных:

- сопротивлением руководства (в ряде случаев, инвестиции в развитие человеческого капитала, в HR-бренд предприятия воспринимаются как дополнительные необоснованные затраты; недооценка роли персонала как ценного стратегического ресурса приводит к формированию неэффективной кадровой политики и снижению кадрового потенциала в долгосрочной перспективе);

- недостаточной квалификацией кадровых работников, низкой эффективностью HR-процессов (наличие проблем в оперативной работе с персоналом, устаревшие подходы к решению кадровых проблем препятствуют реализации более сложных HR-маркетинговых инициатив).

Тем не менее, в практике функционирования отечественных предприятий существуют положительные примеры реализации концепции маркетинга персонала.

Интересен опыт HR-брендинга ПАО «Газпром нефть» в городах присутствия посредством популяризации этих территорий. Специальные коммуникационные проекты, видеоролики с участием блогеров, обновление информации о городах на онлайн-картах способствуют созданию позитивного образа и привлечению высококвалифицированных кадров. Существующие на предприятии внутренние программы привлечения и удержания сотрудников (Культура и спорт) также способствовали снижению текучести, росту показателей эффективности системы найма.

Среди современных инструментов маркетинга персонала необходимо выделить цифровые платформы адаптации, найма, обучения персонала.

Активно используют инструменты искусственного интеллекта ПАО «Сбербанк России»; ПАО «Ростелеком», ООО «ЯНДЕКС», Mail.ru Group (VK), X5 Retail Group (Пятерочка, Перекресток), АО «Т-Банк», ООО «Вайлдберриз», ООО «Интернет Решения» (ООО «Озон») и др. в сфере рекрутинга (видеоинтервью с элементами ИИ, чат-боты), обучения (адаптивные учебные платформы, виртуальные тренажеры и симуляторы, персонифицированные системы обучения), карьерного развития (выявление талантов, лидеров, прогнозирование успешности кандидата), оценки и аттестации персонала (оценка 360 градусов), кадрового учета (автоматизированное управление кадровым документооборотом), разработки, обоснования и принятия управленческих решений на основе ИИ.

Одним из эффективных инструментов HR-маркетинга выступает целевое обучение, получившее широкое распространение для привлечения молодых специалистов. Активное сотрудничество с учебными заведениями, подача заявок на целевую подготовку способствуют популяризации ряда профессий, гарантирует трудоустройство, позволяет учесть требования работодателей и рынка труда в разработке образовательных программ, формировании стратегических целей развития образовательных учреждений.

Проведенное исследование позволило выделить этапы внедрения маркетинга персонала на предприятии (рисунок 1).



Рисунок 1 – Этапы внедрения маркетинга персонала на предприятии

Последовательная реализация стратегии маркетинга персонала будет способствовать привлечению высококвалифицированных специалистов, построению комплексной системы удержания талантливых сотрудников, формированию сильного и конкурентоспособного бренда работодателя.

Заключение

Реализация концепции маркетинга персонала на предприятии позволяет сформировать команду высококвалифицированного персонала, удержать талантливых сотрудников, оптимизировать затраты на персонал, повысить уровень вовлеченности и приверженности персонала.

Формирование долгосрочной кадровой стратегии на основе принципов маркетинга персонала базируется на разработке уникального ценностного предложения, учитывающего интересы и мотивы работающих и потенциальных сотрудников, как целевой аудитории.

Разработка и внедрение маркетинга персонала базируется на оценке его развития на предприятии. При этом анализ должен ориентироваться на непрерывный процесс привлечения, удержания и развития сотрудников. Таким образом, методика оценки включает определение показателей, ключевых метрик эффективности на этапах: формирования HR-бренда работодателя, выбора каналов коммуникации, отбора персонала, разработки систем мотивации и удержания персонала; определении планов карьерного развития отдельных сотрудников и стратегии развития кадрового потенциала предприятия в целом.

Дифференциация инструментов и методов маркетинга персонала по этапам жизненного цикла, предлагаемая в исследовании, позволяет формировать гибкую кадровую стратегию для отдельных категорий персонала.

Трудности внедрения и реализации принципов маркетинга связаны с низкой оценкой значимости HR-бренда, сопротивлением персонала и руководителей нововведениям, реактивным типом кадровой политики, отсутствием кадровой стратегии предприятия.

Реализация концепции маркетинга персонала на предприятии с учетом предлагаемых методики оценки, инструментов и этапов будет способствовать формированию позитивного бренда работодателя, развитию кадрового потенциала, укреплению конкурентных преимуществ предприятия.

Источники:

1. Агафонова, А.Н., Яхнеева И.В. Оценка эффективности внутреннего маркетинга и его влияния на конкурентоспособность бизнеса / А.Н. Агафонова, И.В. Яхнеева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 7 (189). – С. 52-58.
2. 2.Джуха, В.М., Батыргалиев А.В. Маркетинг персонала: эволюционные основы актуальных тенденций / В.М. Джуха, А.В. Батыргалиев // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21. – № 1. – С. 62-69.
3. Дронин, А.А., Соклакова И.В., Украинский Д.Ю. Маркетинг персонала как технология управления современной организацией / А.А. Дронин, И.В. Соклакова, Д.Ю. Украинский // Вестник Академии управления и производства. – 2024. – № 1. – С. 47-53.
4. Зеркалий, Н.Г. Оценка эффективности внутреннего маркетинга через показатель удовлетворенности персонала / Н.Г. Зеркалий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – № 8. – С. 125-127.
5. Лизовская, В.В. Роль маркетинга в HR-процессах современной компании / В.В. Лизовская // Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 3 (36). – С. 67-71.
6. Пасынков, Д.В., Яруллина Ж.А., Маракушина Г.В. Формирование бренда в управлении человеческими ресурсами / Д.В. Пасынков, Ж.А. Яруллина, Г.В. Маракушина // Components of Scientific and Technological Progress. – 2025. – № 3 (105). – С. 6-11.
7. Палкин, А.В., Бурцева Т.А., Макарова М.В., Ведерников А.А. Концептуальные основы маркетинга персонала современной компании в цифровой среде / А.В. Палкин и др. // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № 2. – С. 58-64.
8. Полищук, Ю.А., Ляшенко А.О., Чернышева Ю.С. Сущность и роль маркетинга персонала в управлении компанией / Ю.А. Полищук, А.О. Ляшенко, Ю.С. Чернышева // Теория и практика современной науки. – 2024. – № 9 (111). – С. 53-58.
9. Россинская, М.В., Каменская Л.А., Джелиев Г.К. Маркетинг персонала организации как фактор эффективности его деятельности / М.В. Россинская, Л.А. Каменская, Г.К. Джелиев // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6. – № 3. – С. 109-114.
10. Саенко, И.И., Косян М.С., Паненкова Н.Н. Применение маркетинга персонала при решении проблемы текучести кадров в организации / И.И. Саенко, М.С. Косян, Н.Н. Паненкова // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 1 (11). – С. 34-36.

11. Сёмина, Н.А. Теоретические основы маркетинга персонала и оценка его эффективности / Н.А. Сёмина // Агропродовольственная политика России. – 2017. – № 8 (68). – С. 98-101.
12. 12.Таппасханова, Е.О., Лигидов Р.М., Токмакова Р.А. Роль маркетинга персонала в формировании и продвижении имиджа компании / Е.О. Таппасханова, Р.М. Лигидов, Р.А. Токмакова // Финансовый бизнес. – 2025. – № 3 (261). – С. 107-113.
13. 13.Черепанов, А.В., Рехтина Г.А. Генезис маркетинга в контексте усиления его роли в управлении сотрудниками организаций / А.В. Черепанов, Г.А. Рехтина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2023. – Т. 8. – № 2 (28). – С. 217-229.
14. Чумаченко, Г.В. Оценка влияния имиджа компании с позиции привлекательности как фактор развития маркетинга персонала / Г.В. Чумаченко // Индустриальная экономика. – 2022. – № 4-4. – С. 403-407.
15. Чумаченко, Г.В. Развитие маркетинга персонала: современные тенденции и рейтинговые инсайты / Г.В. Чумаченко // Управленческий учет. – 2023. – № 9. – С. 355-361.
16. Шестакова, Е. В., Вострикова, Е. В. Формирование модели HR-маркетинга предприятия / Е. В. Шестакова, Е. В. Вострикова // Лучшие научные исследования 2025 : материалы XIX Междунар. науч.-исслед. конкурса, Пенза, 8 янв. 2025 г. / отв. ред. В. Ю. Гуляев .- Пенза : Наука и Просвещение,2025. - С. 24-28.
17. Brown, D.M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M.A.P. Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda / D.M. Brown, S. Pattinson, C. Sutherland, M.A.P. Davies // Journal of Business Research. – 2025. – Volume 194, May.
18. Davras, Ö. Prioritization of internal marketing practices according to their influence on employee satisfaction by comparing IPA and AIPA / Ö. Davras // International Journal of Hospitality Management. – 2024. – Vol. 122. – P. 103821.
19. 19.Nayal, K., Raut, R.D., Mangla, S.K., Kumar, M., Tuček, D., & Gavurova, B. Achieving market performance via industry 4.0 enabled dynamic marketing capability, sustainable human resource management, and circular product design / K. Nayal, R.D. Raut, S.K. Mangla, M. Kumar, D. Tuček, B. Gavurova // Industrial Marketing Management. – 2023. – Vol. 115. – P. 86-98.
20. Serafim, A., Veloso, C.M., Rivera-Navarro, J., Sousa, B., & Valeri, M. Toward a scale to assess the emotional intelligence and internal marketing of business employees in Portugal / A. Serafim, C.M. Veloso, J. Rivera-Navarro, B. Sousa, M. Valeri // Journal of Organizational Change Management. – 2024. – 37 (6). – P. 1214–1229.
21. Sinha, A., Varkkey, B., Saha, S., & Kakkar, S. Professionalising family firm through internal HR marketing: a case of Ratnamani Metal and Tubes Ltd. / A. Sinha, B. Varkkey, S. Saha, S. Kakkar // Benchmarking: An International Journal. – 2021. – 28 (5). – P. 1482–1502.
22. Tehci, A., Senbursa, N. Internal green marketing and ship employees' behaviour: the mediating role of motivation and attitude / A. Tehci, N. Senbursa // The Manager. – 2023. – Vol. 14. – No. 1. – P. 74-85.

ПРАВИЛА
предоставления материалов авторами журнала «Естественно-гуманитарные исследования»

1. Условия публикации материалов

1.1. Получаемые материалы проходят редакторскую вычитку и рецензирование.

1.2. Публикация статей осуществляется в порядке очередности.

1.3. Рассмотрение статьи осуществляется при наличии заявки (требования к оформлению заявки приведены ниже, п. 4.5).

2. Виды статей

2.1. В журнал принимаются статьи на русском и английском языках.

2.2. Полноформатные статьи или обзоры могут иметь размер до 20 машинописных страниц текста (40 тыс. печатных знаков). Их целью является информирование ученых о наиболее важных, значимых, фундаментальных исследованиях.

2.3. Краткие сообщения должны иметь до 4 стр. текста и не более трех иллюстраций. Они представляют собой изложение информации о научной проблеме или практическом исследовании, но без анализа, разбора и оценки данной проблемы или исследования.

3. Требования к статьям

3.1. Статья должна быть научной и соответствовать общему направлению журнала.

3.2. Объем статьи не должен, как правило, превышать 40 тыс. знаков с пробелами (количество знаков проверяется в программе WORD Сервис-Статистика).

3.3. На момент подачи статья не должна быть опубликована и сдана в печать в другом издании.

3.4. Автор несет ответственность за достоверность излагаемой им информации.

4. Подготовка рукописи к публикации

4.1. Общие требования по оформлению статей в журналах и сборниках регламентированы ГОСТ Р 7.0.7-2021.

Оформление статьи:

- формат листа А4 (210×297 мм);
- все поля по 20 мм;
- размер шрифта – 12, Times New Roman;
- межстрочный интервал – одинарный. Красная строка – 1,25;
- ссылки на использованные источники оформляются в виде сквозной нумерации по тексту в квадратных скобках, перечень источников приводится после текста статьи.

4.2. Обязателен перевод названия статьи, фамилии, инициалов, научной степени, ученого звания, занимаемой должности и места работы каждого автора на английский язык.

4.3. Аннотация (не менее 100 слов) и ключевые слова обязательны на русском и английском языках.

4.4. Файл с текстом статьи необходимо назвать по фамилии автора / авторов (Фамилия-статья; Фамилия1, Фамилия2-статья).

4.5. Заявка содержит в себе следующую информацию по каждому автору:

- название статьи;
- указание шифра научной специальности;
- фамилия, имя, отчество;
- данные о научной степени и ученом звании;
- должность и место работы;
- почтовый адрес с индексом (в случае необходимости отправки печатной версии журнала);
- номер контактного телефона и адрес электронной почты.

Ссылка на файл с бланком заявки, которую необходимо заполнить: http://academiyadt.ru/zayavki-na-publikaciyu/

4.6. Файл с текстом заявки именуется по фамилии автора / авторов (Фамилия-заявка; Фамилия1, Фамилия2-заявка).

4.7. Для публикации статьи в журнале необходимо прислать на электронную почту academiyadt@mail.ru или academiyadt@yandex.ru файл с текстом статьи и файл с текстом заявки.

5. Структура статьи

5.1. Основные разделы:

− введение, где необходимо изложить имеющиеся результаты в области исследования и цели работы;

− основная часть, которая в зависимости от вида статьи может включать разделы (материалы и методы исследования, результаты и обсуждения, анализ и т.п.);

− заключение (выводы), в котором должны быть указаны полученные результаты исследования и намечены будущие перспективы;

− список источников на русском и английском языках.

6. Работа со знаками, цифрами и формулами

6.1. Тире и кавычки должны быть одинакового начертания по всему тексту.

6.2. Следует соблюдать различие между строчными и заглавными буквами; четко различать О (букву) и 0 (ноль), 1 (единицу) и I (букву «i» заглавную); знаки - (дефис, орфографический знак) и – (тире, пунктуационный знак).

6.3. Формулы следует оформлять в редакторе формул.

7. Рисунки

7.1. Рисунки (графики, схемы и т.д.) должны быть читаемы и четко выполнены. Все детали рисунка при его уменьшении должны различаться.

7.2. Расположение рисунков только книжное, не альбомное.

7.3. Все рисунки нумеруются в единой порядковой нумерации и снабжаются краткими и точными подписями. На все рисунки должны быть ссылки в тексте.

8. Таблицы

8.1. Таблицы должны использоваться исключительно для предоставления данных, которые не могут быть описаны в тексте.

8.2. Таблицы следует оформлять в редакторе Microsoft Word (расположение таблиц только книжное, не альбомное). Таблицы оформлять 10 кеглем, интервал 1,0. На каждую таблицу обязательна ссылка по тексту статьи.

8.3. Слова в таблице должны быть напечатаны полностью, верно должны быть расставлены переносы. В ячейке таблицы в конце предложения точка не ставится.

9. Ссылки

9.1. Библиографические ссылки (в том числе ссылки на электронные ресурсы) в списке источников должны быть оформлены в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008.

10. Единицы измерения, обозначения

10.1. Все размерности физических величин должны даваться в соответствии с Международной единицей (СИ).

11. Авторские права

11.1. Все исключительные права остаются у авторов статей.

График выхода журнала в 2026 году

№ 1 (63) → Выход номера – 28 февраля 2026.
№ 2 (64) → Выход номера – 30 апреля 2026.
№ 3 (65) → Выход номера – 30 июня 2026.
№ 4 (66) → Выход номера – 30 августа 2026.
№ 5 (67) → Выход номера – 30 октября 2026.
№ 6 (68) → Выход номера – 30 декабря 2026.

УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Мы рады, что Вы захотели опубликовать свои научные исследования на страницах именно нашего журнала! Надеемся, что журнал «Естественно-гуманитарные исследования» оправдал Ваши ожидания и будет Вам полезен.

Мы стараемся делать все издания «Академии знаний» на высоком уровне.

Преимущество наших изданий:

- высокое качество выпускаемой продукции;
- разнонаправленность рубрик;
- быстрая вычитка и принятие материалов к печати;
- журналы размещаются в научной электронной библиотеке eLYBRARY.RU;
- два из трех журналов издательства включены в текущий перечень рецензируемых научных изданий (ВАК);
- двум журналам издательства присвоен коэффициент научной значимости К2;
- все статьи имеют цифровой идентификатор EDN;
- в редакционные советы входят ведущие специалисты и ученые, известные своими достижениями в научной и педагогической деятельности по направлениям журналов.

Сайт издательства www.academiyadt.ru

НАША ЦЕЛЬ – публикация качественных материалов, освещающих актуальные проблемы современной экономической науки.

Журнал выходит шестью выпусками в год.

По всем вопросам Вы можете обратиться по электронной почте:
academiyadt@mail.ru или academiyadt@yandex.ru

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ЕСТЕСТВЕННО-ГУМАНИТАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Всероссийский журнал

№ 1 (63), 2026
28 февраля 2026 г.

Подписано в печать 25.02.2026 г. Формат 60×80 1/8.
Усл. печ.л. 115,4 Тираж 1000 экз. Заказ № 274.

Отпечатано в издательско-полиграфическом комплексе
ООО «Академия знаний»
350018, г. Краснодар, ул. Камвольная д.3

АКАДЕМИЯ ЗНАНИЙ • ISSN 2309-4788 (print)
ISSN 2687-1009 (online)
«ACADEMY OF KNOWLEDGE» LTD.CO • www.academiyadt.ru

ЕСТЕСТВЕННО-ГУМАНИТАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

№ 1(63). 2026
28 февраля 2026 г.

Подписной индекс в каталоге
Пресса России
39469

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ