ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ и БАНКИ

№2 2026

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Балашев Н.Б., Бобровская Е.Р., Василенко С.И., Мясникова Д.Д. Проблема инфляции в современной России 7

Бессарабова А.А., Чичерина Е.И. Научно-методический подход к оценке медийной активности участников виртуального рынка на основе видеомаркетинга 12

Вертлиб А.Д., Семченко А.А. Трансформация моделей управления в российско-китайских совместных предприятиях в условиях санкционного давления и ухода западных брендов 17

Балашев Н.Б., Дунаева В.И., Инюшина Н.А. Комплексный анализ золотовалютных резервов и Фонда национального благосостояния РФ 20

Гальвас Р.Е. Импортозамещение в ЖКХ: почему после ухода SAP российские УК только выиграли 25

Гуськова О.В. Стратегия цифрового маркетинга в статусе модели формирования репутационного капитала 28

Журавлев П.А., Сборщиков С.Б. Использование теоретико-методологических положений инженерного менеджмента в управлении инвестиционными проектами преобразования территорий и застройки 32

Зелиско А.П., Хоменко Е.Б. Методическое обеспечение разработки инвестиционной стратегии организации в условиях цифровой трансформации управления 37

Иванов В.А. Корпоративная инновационная системы как способ управления организационными инновациями 41

Журавлев П.А. Управление инвестиционными проектами застройки на основе реинжиниринга 44

Исаенко А.Н. Роль экономических наук в обучении юристов 49

Калачихин А.М. Развитие контаминационного подхода к интеграции систем управления персоналом в условиях культурного разнообразия 52

Карауш А.Е. Научно-методический подход к оценке эффекта от внедрения механизма конвергентного управления человеческими ресурсами в условиях цифрового неравенства 55

Катунина Н.В. Особенности формирования сбытовой стратегии на рынке кейтеринговых услуг 60

Кочкин А.В. Роль проектного менеджмента в реализации международного проекта 64

Левушкин И.А. Теоретические и методические аспекты развития управленческих кадров в торговой сфере 69

Левченко Д.М. Индекс координационной власти платформы как синтетический показатель, квантифицирующий рыночное влияние маркетплейса 72

Михалева У.Н. Роль маркетинговой деятельности в агропромышленном комплексе 76

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

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

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

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

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

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Сальникова Нина Николаевна, директор SIA Finansu universitate, председатель правления SIA МКС VERTSPAPIRI (Латвия)

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

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

Отпечатано в типографии ООО «Издательство «КноРус», 117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
Тираж 300 экз. Формат А4. *Подписано в печать:* 28.02.2026
Цена свободная

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

Панин В.А., Дорофеев О.В. Экономическое моделирование эффективности гибких методологий управления IT-проектами в условиях ресурсной неопределённости ... 79

Преснов О.М., Парнякова Д.В., Курасова У.В. Современный способ закрепления и усиления основания при эксплуатации зданий на просадочных грунтах ... 82

Пустовалов М.И. Информационное обеспечение управления продвижением организаций в косметологии ... 85

Сахаров Е.М. От диагностики цифрового кризиса к управлению устойчивостью: разработка и апробация интегрального (RDPI) индекса устойчивости компании ... 89

Стерхова С.А. Системные проблемы организации маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса ... 94

Трейман М.Г. Внедрение принципов энергоменеджмента в деятельность энергетических компаний ... 97

Халемский Д.Б. Проблемы встроенности и субъективности ИИ в бизнес-процессах сложных социотехнических систем ... 100

Шихалиева Д.С., Бабанова Е.М. Формирование модели цикла непрерывного совершенствования бизнес-процессов ... 102

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Кох Л.В., Матюшин Д.В. Влияние практики лоббизма в США на цены на нефть ... 105

Тарасова А.М. Асимметрия развития международных транспортных коридоров БРИКС: инфраструктурные и операционные разрывы ... 109

Чжоу Шици Влияние цифровой трансформации на управление устойчивым развитием китайских предприятий ... 112

ФИНАНСЫ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ. КРЕДИТ

Абысов Р.В. Перспективы развития российских закрытых паевых инвестиционных фондов в условиях ограниченного ресурсного потенциала ... 116

Агадулин Р.Р., Аюпов А.А. Влияние финансовой устойчивости на стоимость компании в условиях несовершенного рынка ... 121

Аль-Фарттуси А.К. Развитие понятийно-категориального аппарата исследования финансовой грамотности населения ... 125

Быкова М.Л., Барынин Е.Д., Осина А.С. Российский фондовый рынок: от сырьевой зависимости к изолированному функционированию ... 130

Васильев М.Н. Адаптация механизмов налоговой автономии местных бюджетов: зарубежный опыт (на примере Германии) и перспективы для российской практики в контексте укрепления доходной базы ... 133

Гареева Т.С. Интеллектуальный капитал организации как фактор роста финансовых показателей в условиях цифровой трансформации ритейла (на примере франчайзинговой сети Sokolov) ... 138

Гореславский Б.А. Трансграничные сделки слияний и поглощений: мотивы и барьеры ... 141

Гостев А.С. Дифференцированный подход к оценке кредитного риска корпоративных заемщиков на базе отраслевых параметров бизнеса ... 144

Двоеглазов С.И., Ильичев И.С. Финансовое обеспечение и развитие интеграционных проектов в сфере молодежной политики Евразийского Экономического Союза ... 148

Костиков И.В. Мезонинные фонды для структурной модернизации российской экономики: институциональная архитектура и сценарный анализ макроэкономических эффектов ... 152

Манусаджян Р.Г. Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации: региональный аспект ... 161

Никерясова В.В. Финансовый менеджмент: эволюция понятий и современных подходов ... 165

Орлов О.В. Влияние процентной ставки центрального банка на волатильность фондового рынка и хеджирование опционными стратегиями ... 168

Приходченко В.А. Дополнительная эмиссия как часть стратегии по повышению капитализации рынка с негативными последствиями для текущих акционеров ... 172

Решетилов О.Г. Поляризация и операционная хрупкость рынка ЗПИФ недвижимости в РФ: от “монофондовой” модели к системным рискам ... 175

Решетников Д.А. Индексы зеленых облигаций: сравнение долларовых бенчмарков ... 179

Титов В.Е. Ранжирование подозрительных финансовых операций при неполной разметке данных ... 183

Турыгин С.О., Иванов В.В. Эволюция нормативно-правового регулирования внутреннего государственного финансового контроля в России ... 185

Фомин О.Ю. Границы применимости институционального и функционального регулирования финансового сектора ... 189

Титов В.Е. Антидемпинговые пошлины на палладий и финансовые риски ... 193

Холин М.Н. Особенности цифровой трансформации банковской системы России ... 196

Шишкин Ю.В. Банковский надзор как инструмент регулирования: составные части и принципы функционирования ... 199

ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ И РЕГИОНОВ

Абрамов М.Р. Интеграция донецкой и луганской областей в экономику России: первые итоги и стратегические ориентиры развития ... 202

Бердышева Ю.А.,Корягин М.Е. Методические подходы к оценке эффектов от организации скоростного движения ... 206

Васильев А.Н., Черкасов В.В., Черкасов Н.В. Эволюция контрактования социальной инфраструктуры: от ГЧП к оплате за результат ... 210

Головина В.В., Иванов А.В. Территориальный брендинг как инструмент бренд-коммуникаций в продвижении внутреннего туризма ... 215

Ивельская Н.Г., Шереметьева Н.Г., Рачков Д.Д. Организационно-управленческие основы оценки текущего состояния транспортно-логистической инфраструктуры региона на примере Приморского края ... 219

Казанцев И.С. Грузовой автомобильный транспорт – проблемы и пути дальнейшего развития ... 223

Кальченко С.В., Работа В.И. Направления повышения уровня институционального обеспечения развития малых аграрных формирований Запорожской области ... 226

Козырев Д.П., Бахарева О.В. Санкционная трансформация внешней торговли Республики Татарстан и роль банковского комплаенса ... 230

Красовская О.А. Методика расчета балльной оценки параметров управленческой среды внешнеэкономической деятельности ... 234

Лобанов И.А. Инновационные инструменты развития межрегиональной кооперационной интеграции (на примере Тульской области) 238

Малышкин Н.Г., Большаков А.И., Елкина А.С., Кузнецов С.А., Туктарова Д.М. Аналитика использования автоматизированных систем управления в строительных проектах 243

Мельмонт Д.Д. Меры по совершенствованию реализации региональной экономической политики в условиях развития цифровой экономики в Российской Федерации 246

Неуступова А.С. Использование сценарного подхода в управлении промышленным предприятием 251

Овчарова Н.В. Инновационная конкурентоспособность региона: факторы, проблемы и подходы 254

Орлов С.Н., Луговой И.Н. Анализ механизмов регулирования экономического поведения населения в условиях структурных изменений эндогенной и экзогенной социально-экономической среды 258

Платонова А.В. Экосистемный подход к управлению инновационной активностью в авиационной промышленности 263

Родионов А.В., Шугуров Е.Р., Михайленко А.Р. Цифровизация и внедрение интеллектуальных транспортных систем в транспортные узлы и логистические хабы регионов 268

Семишова Т.В., Генералова А.В. Структурные изменения в промышленности России 271

Сюй Линьчун Разработка методического инструментария коэффициентной корректировки налоговых платежей организаций, осуществляющих инновационную деятельность 275

Томкевич Д.А. Вклад молодежи в экономическое развитие Республики Татарстан: количественная оценка и структурные особенности занятости 279

Силантьев Р.В., Трейман М.Г. Кибермошенничество и этика в цифровой экономике: как искусственный интеллект меняет профиль угроз 283

Фомин В.П. Модель развития ядерной электроэнергетики под влиянием факторов политики «зеленого» энергоперехода 287

Фролова Н.В., Оборин М.С. Подготовка кадров специалистов рынка сферы услуг как условие развития курортно-рекреационной деятельности 290

Чай Хунцзюнь Инновационно-инвестиционное сотрудничество России и Китая в условиях мобилизационной экономики 294

Чемыхин В.К. Методика оценки эффективности инновационных проектов с учетом требований устойчивого развития и технологического суверенитета в условиях российской экономики 298

Чумаков М.В. Криптовалюта в правовом поле Российской Федерации: состояние, проблемы и тенденции развития 302

Штанько Н.А., Лукашова О.А., Федосов Ю.А. Северный завоз: состояние, проблемы и прогнозы развития 305

Александровский Ф.М. Механизм масштабирования инноваций в метрополитене: адаптация STAGE-GATE 309

Архангельский Г.А. Локальная корпоративная модель искусственного интеллекта: проблемы разработки в интересах бизнеса 314

Магомадова З.С., Батукаев А.Э. Применение нейросетевых моделей в образовательных процессах: возможности и ограничения 318

Бусурин С.В., Митропольская-Родионова Н.В. Исследование вклада промышленной политики в социально-экономическое развитие Новгородской области 322

Волов В.Т., Серпер С.А. Персонализированная адаптированная технология оздоровления как инструмент снижения региональной бюджетной нагрузки на социальную сферу 325

Гальвас Р.Е. Автоматизация информационного обмена в ЖКХ: технологии API в условиях нового правового регулирования 329

Дмитриев А.В., Батиенков Р.В. Дискретная динамическая модель самоорганизации фондовой биржи в критическое состояние 332

Волов В.Т., Серпер С.А. Экономическая оценка снижения нагрузки на региональный бюджет при расширении деятельности центров адаптивной физической культуры 336

Дьячук М.В. Совершенствование механизмов управления банком дочерними и зависимыми обществами в условиях цифровой трансформации 341

Ем А.В., Григорьева В.В. Факторы, определяющие эффективность внедрения инновационных технологий в систему менеджмента качества современных предприятий 344

Жаворонкова З.А. Креативный кластер как двигатель экономического роста региона (на примере текстильной отрасли Республики Крым) 349

Жагловская А.В. Анализ подходов к интеллектуализации систем управления промышленными организациями 354

Лалиев Н.А. Поведенческая калибровка стоимостной оценки акций на фондовом рынке Российской Федерации: отраслевые стандартные отклонения рыночной стоимости от котировки акции 359

Литвиненко А.А. Адаптивные модели стратегического управления международными компаниями в условиях нестабильности: возможности и ограничения внедрения 362

Литвинов Д.А. Эмпирическая проверка влияния черт Тёмной триады личности руководителя на его результативность в системе государственного управления: пилотное исследование 366

Михайленко А.Р., Родионов А.В., Лисицина Т.В., Лобкова И.В., Родионова О.Ю. Влияние цифровых технологий на изменение отраслевой конфигурации региона: драйверы и барьеры диверсификации бизнеса. 370

Назаров А.А. Анализ опыта регулирования и внедрения децентрализованного финансового рынка развивающихся стран 373

Панин Д.И. Роль государственно-частного партнерства в финансировании проектов по снижению углеродного следа на железнодорожном транспорте 378

Подоляко Д.А. Роль цифровизации в системе управления устойчивым развитием экономических систем 383

Родионов А.В., Шугуров Е.Р., Галицкий А.И., Стрижиченко Н.А., Лисицына Т.В. Влияние электронной коммерции на городскую логистику 386

Ручьев С.В. Вызовы технологического предпринимательства, оказывающие влияние на развитие моделей и методов управления цифровыми проектами на примере деятельности сервиса коллективных инвестиций в вычислительную мощность GTEH 390

Сидорова Е.Ю., Коштоян С.А. Эволюция подходов к оценке стоимости капитала компании и предпосылки интеграции ESG-факторов 393

TABLE OF CONTENTS

ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP

Balashev N.B., Bobrovskaya E.R., Vasilenko S.I., Myasnikova D.D. The problem of inflation in modern Russia 7

Bessarabova A.A., Chicherina E.I. A scientific and methodological approach to assessing media activity in a virtual market based on video marketing 12

Vertlib A.D., Semchenko A.A. Transformation of management models in Russian-Chinese joint ventures in the context of sanctions pressure and withdrawal of western brands 17

Balashev N.B., Dunaeva V.I., Inyushina N.A. Comprehensive analysis of gold and foreign exchange reserves and the National Welfare Fund of RF 20

Galvas R.E. Import substitution in the housing and utilities sector: why russian management companies have only benefitted after sap's withdrawal 25

Guskova O.V. Digital marketing strategy as a model of reputation capital formation 28

Zhuravlev P.A., Sborshikov S.B. The use of theoretical and methodological provisions of engineering management in the management of investment projects for the transformation of territories and buildings 32

Zelisko A.P., Khomenko E.B. Methodological support for the development of an investment strategy for an organization in the context of digital transformation of management 37

Ivanov V.A. Transformation of sustainable development strategy in Russian petrochemical companies under external sanction policy 41

Zhuravlev P.A. Management of building investment projects based on reengineering 44

Isaenko A.H. The role of economics in the education of lawyers 49

Kalachikhin A.M. Development of a contamination approach to integrating personnel management systems in a multicultural environment 52

Karaush A.E. Scientific and methodological approach to assessing the effect of implementing a convergent human resource management mechanism under conditions of digital inequality 55

Katunina N.V. Peculiarities of forming a sales strategy in the catering services market 60

Kochkin A.V. The Role of Project Management in the Implementation of an International Project 64

Levushkin I.A. Theoretical and methodological aspects of development of management personnel in the trade sector 69

Levchenko D.M., The platform's coordination power index as a synthetic indicator quantifying the marketplace's market influence 72

Mikhaleva U.N. The role of marketing activities in the agro-industrial complex 76

Panin V.A., Dorofeev O.V. Economic modeling of the efficiency of agility-based it project management methodologies under resource uncertainty 79

Presnov O.M., Parnyakova D.V., Kurasova U.V. A modern approach to the use of geopolymers for fixing and strengthening bases 82

Pustovalov M.I. Information support for the management of the promotion of organizations in cosmetology 85

Sakharov E.M. From Digital Crisis Diagnosis to Resilience Management: Development and Validation of an Integrated Resilience Index (RDPI) 89

Sterkhova S.A. Systemic problems of organizing marketing activities in small and medium-sized businesses 94

Founders: **Knorus Publishing House LLC**,
Sokolinskaya N.E., Zubkova S.V., Rudakova O.S., Grigoryan A.F.

Media Registration Certificate
PI No. FS77-74240 issued 02.11.2018
ISSN2658-3917
Editorial office: 117218, Moscow, ul. Kedrova, d.14, building 2
Website: http://finmarketbank.ru

CHIEF EDITOR

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

EDITORIAL TEAM

Sokolinskaya Natalia Evaldovna (deputy editor-in-chief), Ph.D. econ. sciences, prof., Laureate of the Prize of the President of the Russian Federation
Avis Oleg Usherovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Alpidovskaya Marina Leonidovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation
Amosova Natalya Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Andryushin Sergey Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher of the Center for Macroeconomic Analysis and Forecasting of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, member of the RSPP Committee on Banks and Banking Activities
Bezsmertnaya Ekaterina Removna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business, Financial University under the Government of the Russian Federation
Liliya Sabikhovna Valinurova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Innovative Economics, Bashkir State University
Vakhrushev Dmitry Stanislavovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit, Yaroslavl State University named after P.G. Demidov"
Galazova Svetlana Sergeevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, North Ossetian State University named after K.L. Khetagurova
Gamza Vladimir Andreevich, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Legal Sciences, Chairman of the Committee on Financial Markets and Credit Institutions, Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation
Egorov Vladimir Georgievich, Doctor of Economics, Professor, First Deputy Director, Institute of CIS Countries
Zubkova Svetlana Valerievna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Ilyina Larisa Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Saratov Socio-Economic Institute of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov
Komov Nikolay Vasilyevich, Academician of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honored Land Surveyor of the Russian Federation, Scientific Director of the Educational and Scientific Center for Land Resources Management of the Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation Chairman of the Scientific Problem Council on Land Relations and Land Management of the CIS Countries, Honorary Professor of the State University of Land Management
Korobov Yuri Ivanovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Krinichansky Konstantin Vladimirovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Financial Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation
Larionov Arkady Nikolaevich, Doctor of Economics, Professor, Head of Department of the Department of Economics and Management in Construction, Moscow State University of Civil Engineering (national research university)
Larionova Irina Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Levin Yuri Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of National Economics and Economic Regulation, Moscow State Institute of International Relations (University)
Mazur Natalya Zinovievna, Doctor of Economics, Professor, Patent Attorney of the Russian Federation and EAPO, Corresponding Member of the Academy of Military Sciences
Meshkova Elena Ivanovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Morozova Irina Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University
Popova Elena Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management Theory and Business Technologies, Russian Economic University named after G.V. Plekhanov
Rubtsov Boris Borisovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Financial Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation
Rudakova Olga Stepanovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Silvestrov Sergey Nikolaevich, Doctor of Economics, Professor, Department of World Economy and Global Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Director of the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems
Travkina Elena Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Deputy Dean of the Faculty of Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation
Turgel Irina Dmitrievna, Doctor of Economics, Professor, Head of Department, School Director, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin
Ushanov Alexander Evgenievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Fiapshev Alim Borisovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation
Khalilova Milyausha Khamitovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

Salnikova Nina Nikolaevna, director of SIA Finansu universitate, chairman of the board of SIA MKC VERTSPAPIRI (Latvia)
Butikov Igor Leonidovich, Director, Acting Director of the Center for Research of Problems of Privatization and Management of State Assets of the Agency for Management of State Assets of the Republic of Uzbekistan

Hummel Detlev, Doctor of Economics, Professor at the University of Potsdam (Germany)

Printed at the printing house LLC Rusyns,
117218, Moscow, st. Kedrova, d.14, building 2

Circulation 300 copies. A4 format. Signed to print: 28/02/2026

Free price

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

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

Treyman M.G. Implementation of energy management principles in the activities of energy companies 97

Halemsky D.B. Challenges of ai integration and subjectivity in business processes of complex socio-technical systems 100

Shikhalieva Dz.S., Babanova E.M. Forming a Model for a Continuous Business Process Improvement Cycle 102

GLOBAL ECONOMY

Kokh L.V., Matyushin D.V. The impact of lobbying practices in the United States on oil prices 105

Tarasova A.M. Asymmetry in the development of BRICS international transport corridors: infrastructural and operational gaps ... 109

Zhou Shiqi The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development Management of Chinese Enterprises 112

FINANCE. TAXATION. CREDIT

Abysov R.V. Prospects for the development of Russian closed-end mutual investment funds in the context of limited resource potential 116

Kazan Federal University The impact of financial stability on the value of a company in an imperfect market 121

Al-Farttoosi Ahmed Kadhim Adday Development of the conceptual and categorical framework for the study of financial literacy of the population 125

Bykova M.L., Barynin E.D., Osina A.S. The Russian stock market: from commodity dependence to isolated functioning 130

Vasilev M.N. Adaptation of tax autonomy mechanisms for local budgets: foreign experience (on the example of Germany) and prospects for Russian practice in the context of strengthening the revenue base 133

Gareeva T.S. Intellectual capital of an organization As a factor of financial performance growth In the context of digital retail transformation (by the example of the Sokolov franchise network) 138

Goreslavskiy B.A. Cross-border mergers and acquisitions: motives and barriers 141

Gostev A.S. A differentiated approach to assessing the credit risk of corporate borrowers based on industry business parameters 144

Dvoeglazov S.I., Ilichev I.S. Financial support and development of integration projects in the field of youth policy in the Eurasian economic union 148

Kostikov I.V. Mezzanine funds for structural modernization of the russian economy: institutional architecture and scenario analysis of macroeconomic effects 152

Manusadzhyan R.G. Strategies for Improving Financial Literacy in the Russian Federation: A Regional Perspective 161

Nikeryasova V.V. Financial management: the evolution of concepts and modern approaches 165

Orlov O.V. The impact of the central bank's interest rate on the volatility of the stock market and hedging with option strategies 168

Prikhodchenko V.A. Secondary share offering as part of a market capitalization growth strategy with negative consequences for current shareholders 172

Reshetilov O.G. Polarization and operational fragility of the closed-end real estate investment fund market in Russia: from a "single-fund" model to systemic risks 175

Reshetnikov D.A. Green bond indices: comparison of USD benchmarks 179

Titov V.E. Ranking Suspicious Financial Transactions with Incomplete Data Labeling 183

Turygin S., Ivanov V. The evolution of the regulatory framework for internal government financial control in Russia 185

Fomin O.Y. The limits of applicability of institutional and functional regulation of the financial sector 189

Titov V.E. Anti-Dumping Duties on Palladium and Financial Risks 193

Kholin M.Ni. Features of the digital transformation of the Russian banking system 196

Shishkin Yu.V. Banking supervision as a regulatory instrument: components and operating principles 199

ECONOMICS OF INDUSTRIES AND REGIONS

Abramov M.R. Integration of the Donetsk and Luhansk regions into the Russian economy: first results and strategic development guidelines 202

Berdysheva Yu.A., Koryagin M.E. Methodological approaches to assessing the effects of high-speed rail transit 206

Vasilyev A.N., Cherkasov V.V., Cherkasov N.V. Evolution of social infrastructure contracting: from PPP to payment for results 210

Golovina V.V., Ivanov A.V. Territorial branding as a brand communication tool in promoting domestic tourism 215

Ivelskaya N.G., Sheremetyeva N.G., Rachkov D.D. Organizational and managerial foundations for assessing the current state of transport and logistics infrastructure of the region on the example of Primorsky krai 219

Kazantsev I.S. Freight transport – problems and ways of further development 223

Kalchenko S.V., Rabota V.I. Directions for Improving Institutional Support for Small Agricultural Enterprise Development in the Zaporizhzhia Region 226

Kozyrev D.P., Bakhareva O.V. The sanctions transformation of the Republic of Tatarstan's foreign trade and the role of banking compliance 230

Krasovskaya O.A. Methodology for calculating the scoring of parameters of the management environment of foreign economic activity 234

Lobanov I.A. Innovative tools for the development of interregional cooperative integration (case study: Tula region) 238

Malyshkin N.G., Bolshakov A.I., Elkina A.S., Kuznetsov S.A., Tuktarova D.M. Analysis of the Use of Automated Control Systems in Construction Projects 243

Melmont D.D. Measures to improve the implementation of regional economic policy in the context of the development of the digital economy in the Russian Federation 246

Neustupova A.S. Scenario approach in the management of an industrial enterprise 251

Ovcharova N.V. Innovative Competitiveness of the Region: factors, challenges, and approaches 254

Orlov S.N., Lugovoy I.N. Analysis of mechanisms for regulating the economic behavior of the population in the context of structural changes in the endogenous and exogenous socio-economic environment 258

Platonova A.V. An ecosystem approach to managing innovation activity in the aviation industry 263

Rodionov A.V., Shugurov E.R., Mikhaylenko A.R. Digitalization and Implementation of Intelligent Transportation Systems in Regional Transport Hubs and Logistics Hubs 268

Semishova T.V., Generalova A.V. Structural changes in Russian industry 271

Xu Linchong Development of methodological tools for coefficient adjustment of tax payments of organizations engaged in innovative activities 275

Tomkevich D.A. Contribution of youth to the economic development of the republic of tatarstan: quantitative assessment and structural features of employment 279

Silantiev R.V., Treyman M.G. Development of export potential in agricultural production in The Russian Federation 283

Fomin V.P. A model of nuclear power industry development under the policy of "green" energy transition 287

Frolova N.V., Oborin M.S. Training of specialists in the service sector as a condition for the development of resort and recreational activities 290

Chai Hongjun Innovation-investment cooperation between Russia and China in conditions of mobilization economy 294

Chemykhin V.K. Methodology for Assessing the Effectiveness of Innovative Projects Taking into Account the Requirements of Sustainable Development and Technological Sovereignty in the Russian Economy 298

Chumakov M.V. Cryptocurrency in the legal field of the Russian Federation: status, problems and development trends 302

Shtanko N.A., Lukashova O.A., Fedosov Yu.A. Northern Delivery: Status, Problems, and Development Forecasts 305

Aleksandrovskiy F.M. Mechanism for Scaling Innovations in the Metro: Adaptation of STAGE-GATE 309

Arkhangelsky G. A Local Corporate Artificial Intelligence Model as a Tool for Innovative Company Transformation 314

Magomadova Z.S., Batukaev A.E. Application of neural network models in educational processes: possibilities and limitations 318

Busurin S.V., Mitropolskaya-Rodionova N.V. Research on the contribution of industrial policy to the socio-economic development of the Novgorod region 322

Volov V.T., Serper S.A. Personalized adapted health technology as a tool for reducing the regional budget burden on the social sphere 325

Galvas R.E. Automation of information exchange in housing and communal services: API technologies under the new legal regulation 329

Dmitriev A.V., Batienkov R.V. A Discrete Dynamic Model of Stock Exchange Self-Organization in a Critical State 332

Volov V.T., Serper S.A. Economic assessment of reducing the burden on the regional budget by expanding the activities of adaptive physical education centers 336

Diachuk M.V. Improving Bank Management Mechanisms for Subsidiaries and Affiliates in the Context of Digital Transformation 341

Em A.V., Grigorieva V.V. Factors determining the effectiveness of implementing innovative technologies into quality management systems of modern enterprises 344

Zhavoronkova Z.A. Creative Cluster as a Driver of Regional Economic Growth (Based on the Textile Industry in the Republic of Crimea) 349

Zhaglovskaya A.V. Analysis of approaches to the intellectualization of industrial organization management systems 354

Laliev N.A. Behavioral Calibration of Equity Valuation in the Russian Stock Market: Sectoral Standard Deviations of Market Value from Share Price 359

Litvinenko A.A. Adaptive Models of Strategic Management for International Companies in Unstable Environments: Opportunities and Limitations of Implementation 362

Litvinov D.A. Empirical verification of the influence of the Dark Triad personality traits of a leader on performance in the public administration system: a pilot study 366

Mikhaylenko A.R., Rodionov A.V., Lisitsina T.V., Lobkova I.V., Rodionova O.Yu. The strategic influence of digital technologies on the reconfiguration of a region's industrial landscape: determinants that spur or hinder the diversification trajectories of local enterprises. 370

Nazarov A.A. Analysis of the experience of regulation and implementation of decentralized finance market in developing countries 373

Panin D.I. The role of public-private partnership in financing carbon footprint reduction projects in rail transport 378

Podolyako D.A. The Role of Digitalization in the Sustainable Development Management System of Economic Systems 383

Rodionov A.V., Shugurov E.R., Galitsky A.I., Strizhichenko N.A., Lisitsyna T.V. The Impact of E-Commerce on Urban Logistics 386

Ruchev S.V. Challenges of technological entrepreneurship influencing the development of models and methods for managing digital projects: the case of the GTEH collective investment service in computing power 390

Sidorova E.Yu., Koshtoyan A.S. Evolution of corporate cost of capital models and preconditions for esg integration 393

Проблема инфляции в современной России

Балашев Николай Борисович,
кандидат технических наук, доцент кафедры «Финансы и учет»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: nbbalashev@fa.ru

Бобровская Екатерина Романовна,
студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал),
E-mail: ekaterina.bobrovskaya2006@mail.ru

Василенко Софья Игоревна,
студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: sleeper.vasilenko@gmail.com

Мясникова Дарья Дмитриевна,
магистрант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал),
E-mail: myasnikovaend@gmail.com

В статье рассматривается одна из важнейших проблем современной экономики России – инфляция, оказывающая негативное воздействие на социально-экономическое развитие страны. Анализируется динамика индекса потребительских цен в сочетании с динамикой ключевой ставкой и уровня валового внутреннего продукта за период с 2014 по 2025 г. с разбиением на 3 основных периода, характеризующиеся началом санкционного давления на страну, пандемией коронавируса и усилением санкционного и военного давления после начала специальной военной операции. Авторы проводят детальный анализ правительственных мер удержания инфляции на нормальном уровне, сравнивая эффективность влияния ключевой ставки в различные ситуационные периоды по времени отклика экономики и достижения номинального, целевого уровня индекса потребительских цен. Предлагаются дополнительные более жесткие, но эффективные административные меры снижения инфляции за счет индексации пенсий, социальных пособий и минимальной заработной платы в соответствии с реальным ВВП, что активизирует бизнес и государственные органы власти в повышении эффективности инвестиционной деятельности

Ключевые слова: инфляция, экономический рост, монетарная политика, немонетарная политика, индекс потребительских цен, антиинфляционная политика, ключевая ставка, ВВП, структурные реформы.

Актуальность проблемы инфляции в России в 2025 году остается высокой из-за продолжающейся экономической нестабильности, вызванной внешними санкциями и внутренними экономическими вызовами. Сложившаяся геополитическая и экономическая ситуация, санкционное давление, волатильность на сырьевых рынках, а также структурные дисбалансы создают сложный фон, на котором инфляция продолжает оставаться одним из ключевых вызовов для достижения макроэкономической стабильности и обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны.

В данной статье рассматривается влияние инфляции на экономику России, причины ее возникновения и меры, принимаемые правительством для борьбы с инфляцией и удержанием ее на оптимальном уровне.

В условиях российской экономики значительную роль играют монетарные факторы, связанные с эмиссионной политикой Центрального банка и объемами денежной массы в обращении. Кроме того, существенное влияние оказывают институциональные и структурные факторы, например, монополизм на отдельных рынках, неэффективность государственного регулирования, а также внешние шоки, такие как динамика мировых цен на нефть и газ, волатильность валютных курсов, а также последствия введения международных санкций.

Центральный банк России и Минэкономразвития ставили целью показатель инфляции в 4–4,5% на 2025 год – оптимальный уровень для экономики страны, установленный еще в 2015 году (когда инфляция была свыше 16%). Этот уровень успешно достигался в 2017–2020 годах. Однако, пандемия COVID-19 в 2021 году и геополитические события в 2022 году привели к ускорению роста цен. По итогам 2024 года инфляция составила 9,25%, а за первые месяцы 2025 года она держалась на уровне 9,92–10,34%, демонстрируя отклонение от целевых показателей [12].

По состоянию на октябрь 2025 года годовая инфляция в России, по оценке Центробанка, составила 8,2%. В обзоре Минэкономразвития указано, что за период с 21 по 27 октября 2025 года инфляция была на уровне 0,16%, годовая инфляция замедлилась с 8,14 до 8,13% [13].

На формирование уровня инфляции в России оказывают влияние не только монетарные факторы, но и факторы экономического характера.

Одним из центральных монетарных факторов является уровень процентных ставок по кредитам. Низкие ставки облегчают получение займов, тем самым стимулируя спрос на товары и услуги, а также инвестиционную активность. В случае, если рост спроса превышает темпы роста предложения, это может привести к инфляционному росту цен.

«Немонетарные факторы инфляции являются автономными от денежно-кредитной политики, проводимой Банком России, в пределах среднесрочного горизонта» [1].

Внешнеэкономические факторы играют существенную роль в определении уровня инфляции, и выступают одним из основных немонетарных факторов. К ним относятся мировые цены на сырье, состояние мировой экономики, спрос на российскую продукцию и геополитическая обстановка. Санкции, ограничивая импорт, усложняя логистику и оказывая давление на курс рубля, также являются важным внешнеэкономическим фактором.

Фискальная политика государства включает в себя формирование государственных доходов и регулирование государственных расходов, что оказывает непосредственное влияние на объем денежных ресурсов всех экономических субъектов в стране.

В 2025 году в РФ была проведена налоговая реформа, в результате которой налог на прибыль возрос с 20 до 25%, из которых налог по ставке в 7% (а с 2026 года – 8%) будет отчисляться в федеральный бюджет, также система НДФЛ была изменена с 2-хступенчатой прогрессивной на систему, в которой налоговая ставка зависит от размера налоговой базы (5-тиступенчатая). Дополнительно был введен туристический налог, заменяющий курортный сбор.

Эти нововведения дополнительно увеличили объем государственных ресурсов и их влияние на объем денежной массы в стране. Денежная масса (агрегат М2) в России в октябре 2025 года увеличилась

на 1,811 трлн рублей, или на 1,5%, до 123,072 трлн. Рублей после снижения в сентябре на 0,3% [14].

Оценка уровня инфляции осуществляется с помощью индекса потребительских цен (ИПЦ), являющегося основным индикатором изменения цен товаров и услуг.

Ежегодно потребительская корзина формируется с учетом товаров, удовлетворяющих базовые потребности граждан. При этом индексация пенсий и минимальной заработной платы производится на основе уровня инфляции за предыдущий период, а также с учетом того, что повышение инфляции влечет за собой повышение прожиточного минимума, исходя из этого, повышаются также экономические ожидания. Реакция населения из-за ожиданий экономики влечет за собой вовлечение большего количества денег в экономическую систему, вследствие чего происходит дополнительное повышение инфляции. В качестве предложения по снижению инфляции целесообразно осуществлять индексацию в соответствии с ростом реального ВВП, который рассчитывается без учета инфляции. Степень роста зарплат на предприятиях обычно зависит от степени роста производительности труда и не должна превышать рост производительности. Однако в условиях объявления усредненного по стране ИПЦ возникает соблазн индексации цен на товары и услуги без учета реального увеличения отдельных статей себестоимости продукции и услуг, не инвестируя средств в развитие и реальное увеличение производительности труда.

В этом случае проявляется деструктивный характер усредненного показателя инфляции, заключающийся в способности подрывать основы экономического развития и негативно влиять на реальное благосостояние общества, что тормозит процесс достижения цели по снижению инфляции.

В развитых странах оптимальным уровнем инфляции является показатель в 2%, к примеру, в Америке, Франции и других. В РФ в качестве оптимальной величины инфляции выбрано 4% в год, исходя из не стабильной внешней и внутренней экономической ситуации.

Нестабильность экономического развития стала причиной усиления правительственных мер в сфере антиинфляционной политики России.

Регулирование ключевой ставки Центральным Банком стало основным методом монетарной политики по регулированию уровня инфляции в России с конца 2013 года [2].

Графическое изображение скачкообразной динамики изменения уровня инфляции в России за прошедшие 11 лет (рисунки 1–3), которая вызвана рядом значимых геополитических событий, произошедших в 2014, 2021, 2022 и 2024 годах, наглядно показывает, как осуществляется корректировка ключевой ставки Центральным Банком РФ соответственно росту инфляционного давления.

Значительный рост инфляции по итогам 2014 года был спровоцирован сочетанием двух факторов: снижением цен на нефть и ростом спроса на иностранную валюту в контексте введения экономических санкций в отношении Российской Федерации. 16 декабря максимальные значения курсов валют в течении торговой сессии составили 80 рублей для доллара (рост на 48%) и 100 рублей для евро (рост на 38%) [10]. Начался повышенный спрос на кредитные ресурсы, направляемые на покупку иностранной валюты. Общий объем торгов на валютном рынке составил 228,5 трлн рублей, что на 46,5% выше по сравнению с предыдущим годом [11].

«Кредиты нефинансовым организациям выросли на 5,3%, кредиты физическим лицам – на 0,1%. Совокупный объем кредитов нефинансовым организациям и розничных кредитов за декабрь 2014 вырос на 3,8%. В целом за 2014 год прирост основных показателей банковского сектора составил: кредитов нефинансовым организациям – 31,3%, кредитов физическим лицам – 13,8%, совокупного объема кредитов нефинансовым организациям и розничных кредитов – 25,9%» [9]. «Объем межбанковских кредитов, предоставленных банкам-резидентам, сократился на 1,4%, а межбанковские кредиты, предоставленные банкам-нерезидентам, выросли на 9,5%» [15]. Это объясняется тем, что повышение ключевой ставки сдерживает внутренний спрос на кредиты у банков-резидентов, т.к. делает кредиты более дорогими. Однако, для удовлетворения спроса на иностранную валюту банки вынуждены обращаться к иностранным участникам рынка, а они, в свою очередь, видят возможности для получения доходности выше мировых аналогов при росте ключевой ставки.

Объем денежной массы М2Х увеличился в декабре 2014 по сравнению с февралем на 6,5%, а в феврале 2015 еще на 9,4%.

Появилась необходимость противодействовать опасному росту инфляции, наблюдаемому с 15 декабря 2014 года. Совет директоров Банка России объявил о повышении ключевой ставки до 17% годовых, начиная с 16 декабря 2014 года. Начало устойчивого снижения инфляции с 15% в ноябре 2015 года стало возможным благодаря временной стабилизации курса рубля к доллару до показателя в 67 рублей, а также в этих условиях существенную поддержку экономике оказало сохранение значительных объемов продажи экспортной валютной выручки. В январе 2016 года биржевой курс рубля по отношению к доллару достигал значений (максимальное значение 83,6 рубля за доллар 22 января 2016 г. [7]), сопоставимых с «черным вторником» декабря 2014 года. Это падение было обусловлено снижением цен на нефть. Несмотря на это, курс рубля стабилизировался на уровне приблизительно в 65 рублей.

Таким образом, благодаря своевременным мерам поддержки, снижение инфляции до 7,24% произошло к апрелю 2016 г. Также с 2014 года в отношении многих европейских стран стало действовать продовольственное эмбарго на мясо, рыбу, сыры, молоко, фрукты и овощи, что повлекло за собой рост цен на продукты, входящие в потребительскую корзину, повысило ИПЦ и дополнительно положительно повлияло на рост ВВП за счет процессов импортозамещения в отраслях производства продуктов питания. Несмотря на остающийся высоким уровень инфляции, с 30 апреля 2015 года ЦБ РФ был вынужден постепенно снижать ключевую ставку, так как произошло резкое охлаждение экономики и уровень ВВП продолжал снижение, только за февраль 2015 года сократившись на 0,5%. Снижение ключевой ставки поспособствовало развитию процессов импортозамещения и расширению несырьевого экспорта (рис. 1).

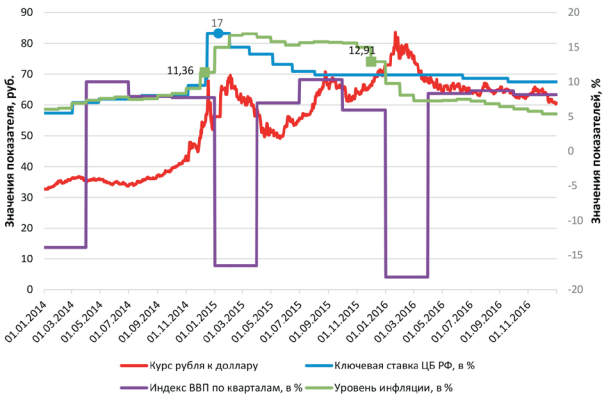


Рис. 1. Динамика ключевой ставки ЦБ РФ, уровня инфляции, уровня ВВП по кварталам и курса доллара к рублю за 2014–2016 гг.

Источник: построено авторами по данным [3, 4, 7].

После кризиса, в период с 2016 по 2020 год наблюдалось устойчивое снижение инфляции. Благодаря эффективным мерам монетарной политики, развитию процесса импортозамещения, уровень инфляции снизился с 7,48% в июне 2016 года до 2,52% в декабре 2017 года, что также позволило снизить ключевую ставку ЦБ до 4,25%, приблизив ее к уровню целевого ориентира в 4% (рис. 2). Но при этом с 2016 года наблюдается снижение в отрасли производства одежды, входящей в потребительскую корзину за счет износа иностранного оборудования и недостатка инвестиций государства в покупку нового оборудования, что влечет за собой увеличение производственных издержек и повышение цен на одежду, охлаждение спроса (снижение инфляции).

В основном снижение инфляции осуществлялось за счет программы импортозамещения, так как санкции перекрыли доступ к большому количеству ресурсов, необходимых для производственного цикла образующих ВВП отраслей. Вследствие действия с 25 августа 2017 года «Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017–2030» сельскохозяйственная отрасль в этот период вышла на высокие темпы развития, (за счет субсидий, полученных от государства, сформировано 87% прибыли компаний агропромышленного комплекса) превысив экспорт над импортом зерна в зарубежные страны впервые за 100 предыдущих лет.

В 2021 году на фоне мирового продовольственного кризиса из-за проблемы нарушенных логистических цепочек, произошло увеличение цен на сырье для производства пищевой и других отраслей, составляющих корзину ИПЦ.

В связи с экономическими трудностями, вызванными пандемией COVID-19 и последовавшими за ней ограничениями, ключевая ставка была увеличена примерно вдвое, достигнув 8,5% к 20 декабря 2021 г. (рис. 3). Данное решение способствовало недопущению превышения инфляцией установленных допустимых значений.

В марте 2022 года было введено беспрецедентное количество санкций со стороны США, ЕС, Великобритании, Японии, Канады, Австралии и других стран. Это вызвало падение курса рубля, снижение выпуска ряда товаров и сокращение импорта. На пике в апреле 2022 г.

годовая инфляция достигла 17,8%. Центральный банк Российской Федерации принял решение о существенном повышении ключевой процентной ставки до 20%. Данная мера оказалась эффективной в стабилизации темпов инфляции. В апреле 2022 года ключевая ставка снизилась до 17%, а в сентябре – до 7,5%; в июне 2023 года Банк России повысил этот показатель до 8,5%, а в конце августа – до 12%.

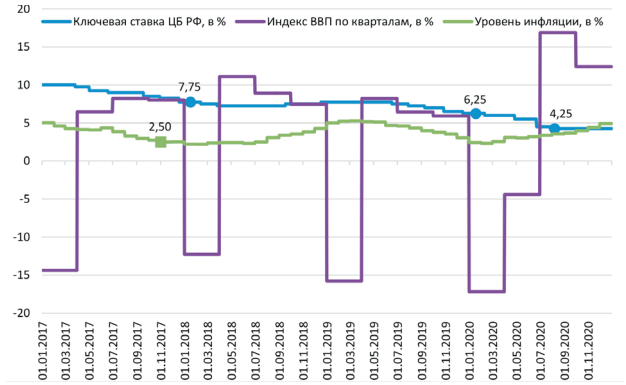


Рис. 2. Динамика ключевой ставки ЦБ РФ, уровня инфляции и ВВП по кварталам за 2017–2020 гг.

Источник: построено авторами по данным [3, 4].

В 2024 году инфляция в России составила 9,52% из-за сильного внутреннего спроса, опережавшего возможности предложения, а также дополнительных расходов бюджета на специальную военную операцию в размере около 13 трлн руб., поступивших в экономику страны. В ответ на это Банк России неоднократно повышал ключевую ставку, в том числе до 21% к концу года, что способствовало охлаждению обрабатывающей промышленности, бурный рост которой был связан в основном с инвестициями государства в военное производство (расходы на оборону составили 6,3% от ВВП или около 13,5 трлн. руб. [5]) и импортозамещением, а также розничной торговли, рост которой был связан с ростом средних зарплат населения (средняя номинальная зарплата достигла 87 952 руб. до вычета налогов, по сравнению с прошлым годом она выросла на 13 098 руб. [6]).

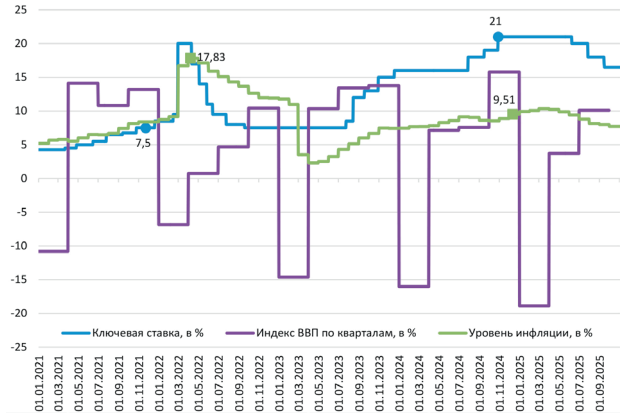


Рис. 3. Динамика ключевой ставки ЦБ РФ, уровня инфляции и уровня ВВП по кварталам за 2021–2025 гг.

Источник: построено авторами по данным [3, 4].

Принятые меры способствовали поддержанию инфляции на приемлемом уровне, предотвратив существенное снижение экономической стабильности в Российской Федерации.

Динамика отраслей, составляющих ИПЦ, существенно влияет на уровень инфляции, отражая изменение цен на товары и услуги. В период с 2014 по 2025 год средний показатель инфляции в Российской Федерации составляет 6,58%. Данный уровень инфляции классифицируется как умеренный и указывает на ее существенное влияние на формирование цен в экономической системе страны. При этом стоит отметить, что ВВП включает в себя суммарную стоимость товаров и услуг, выпускаемых на территории РФ, в то время как ИПЦ рассматривает набор всех товаров, потребляемых гражданами РФ, в том числе и произведенных иностранными компаниями, а значит, изменение индекса влияет на ВВП косвенно. Таким образом связь между номинальным ВВП и индексом потребительских цен образуется при учете доли товаров, произведенных за границей и показывает рост первого за счет повышения уровня цен вследствие инфляции.

В первый рассматриваемый временной отрезок (2014–2016 гг.), когда ключевую ставку подняли до 17% с 16.12.2014 и продержали 48 дней с последующим постепенным снижением до 10% 19.09.2016, реакция на уменьшение ИПЦ до 6,4% наступила только в сентябре 2016 года, т.е. через 22 месяца, а достижение ИПЦ в 4,6% наступило в общей сложности через 25,6 месяцев. Такая и даже более низкая инфляция в пределах 5% продержалась почти 4 года до конца 2020 года, что объясняется реструктуризацией экономики с ориентиром на импортозамещение в санкционных отраслях и высокими уровнями роста номинального ВВП, доходившими в 3-ем квартале 2020 года почти до 17%.

В третьем рассматриваемом периоде с 28.02.2022 г., когда ключевую ставку увеличили с 9,5% до 20% и удерживали 42 дня с последующим постепенным снижением до 7,5% 19.09.2022, реакция на уменьшение ИПЦ до 3,5% произошла почти через 11 месяцев в марте 2023 года, оказавшись более чем в 2 раза более быстрой т.к. ситуация с санкциями уже была отработана на опыте предыдущих решений и действенность государственной политики в этом отношении оказала повышенное влияние за счет быстрой реакции.

Для достижения устойчивого снижения инфляции и удержания ее в пределах 4% правительство России поддерживает и продвигает общегосударственные программы, способствующие структурной перестройке экономики.

Следует отметить, активную реализацию государством политики поддержки сельского хозяйства и промышленного производства. К мерам государственной помощи относятся субсидии, предоставляемые производителям для стимулирования внутреннего производства и экспортной деятельности. Данные меры способствуют увеличению объема товаров, предлагаемых на отечественном рынке, и снижению ценового давления. Например, в 2025 году «Агростартап» помогает предпринимателям начать фермерское дело. Сумма гранта – от 1,5 до 7 млн руб. для приобретения крупного рогатого скота, и до 5 млн руб. в остальных случаях.

Проанализируем показатели роста ВВП за 2024 (рис. 4).



Рис. 4. Темпы реального роста отдельных отраслей, составляющих ВВП страны

Источник: составлено авторами по данным [4].

Основными драйверами роста в 2024 году стали финансовая и страховая деятельность (+10,2% к предыдущему году), культурный досуг и спортивное развитие (+6,2%), и строительство (+1,2%). При этом добыча полезных ископаемых показала снижение (–1,3%) и отрицательно повлияла на общий показатель в структуре ВВП России по Росстату т.к. занимает существенную долю (10,1%) в этой структуре. Торговля и обрабатывающие производства также показали малую прибавку (+0,9%) и (+0,4%) соответственно, что приводит к очевидному заключению о том, что государство мало финансирует и стимулирует инвестиции в основные отрасли, из которых складывается развитие ВВП.

Рассмотрев подробнее темпы роста отдельных отраслей, составляющих ВВП РФ в этом году, напрашивается вывод о том, что для поддержания приемлемого уровня инфляции государство в основном использовало не прямые инвестиции в отрасли, а совместно с ЦБ уделяло особое внимание денежно-кредитной политике, включая повышение ключевой ставки и бюджетно-налоговое регулирование. Инфляционное давление также стимулировалось государственными расходами, в частности в оборонный сектор, что способствовало реальному росту ВВП, но одновременно увеличивало навес денежной массы и рост цен. В свою очередь, для эффективного сдерживания темпов роста инфляции государству необходимо субсидирование частных компаний на развитие особо важных отраслей экономики, что является долгосрочной мерой антиинфляционной политики.

Рост производства в результате инвестиций напрямую влияет на рост ВВП. Это происходит за счет увеличения выпуска товаров и услуг, создания новых рабочих мест и повышения общей экономической активности.

Согласно данным Росстата на развитие экономики и социальной сферы Российской Федерации в 2024 году было затрачено в совокупности государственных, частных и партнерских инвестиций на сумму 39 533,7 млрд рублей в основной капитал, или 107,4% к уровню 2023 года.

Объем инвестиций в основной капитал увеличился по сравнению с 2015 годом на 53,6%, а с 2020 годом – на 36,6%.

Доля инвестиций в основной капитал в ВВП в 2024 году составила 22,3% (2020 г. – 21,5%, 2021 г. – 19,2%, 2022 г. – 20,3%, 2023 г. – 22,0%) [8].

Инвестиции в обрабатывающие производства в 2024 году выросли на 19% по сравнению с 2023 годом и составили 6 338,8 млрд рублей, их доля – 16%. Среди них большой рост был у химических производств (42,1% роста), производства компьютерных, электронных и оптических изделий (54,9% роста), производства готовых металлических изделий (21,5% роста), производства автотранспортных средств (34,4% рост).

С точки зрения масштабности и достаточности, объем капитальных вложений можно оценить как достаточный для обеспечения нынешних темпов экономического роста. Данная ситуация объясняется целевым направлением инвестиционного капитала на развитие приоритетных секторов экономики, в частности, химической, машиностроительной и металлургической отраслей. Тем не менее, чтобы гарантировать устойчивость экономики и ценовую стабильность, в условиях возрастающего санкционного давления, необходимо дальнейшее увеличение масштабов и концентрация инвестиций на стратегически важных направлениях. Требуется более активное привлечение частных инвестиций, снижение рисков для бизнеса, развитие отечественного производства высокотехнологичного оборудования и комплектующих. Все это не является мгновенным и требует длительной и последовательной работы, преодоления структурных проблем и адаптации к меняющимся внешним условиям.

Можно также обратиться к опыту Китая, который в течении нескольких десятилетий обеспечивал темпы (уровни) роста ВВП 10–15% в год и, соответственно очень низкую инфляцию, даже при превышении денежной массы М2 ВВП (коэфф. монетизации в 2024 году 2,3 при индексе ВВП 5%). Китай всего за несколько десятилетий прошел путь от относительно бедной аграрной страны до второй по величине экономике мира. Это объясняется комплексом взаимосвязанных мер, направленных на стимулирование производства, привлечение инвестиций и управление макроэкономическими процессами.

Китайское правительство осуществляло масштабные инвестиции в инфраструктуру, например, в сети скоростных железных дорог, порты и электростанции, что резко снизило логистические издержки для бизнеса. Долгое время основными драйверами роста были именно инвестиции в основные фонды и расширение промышленных мощностей.

Вступление во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2001 году открыло Китаю доступ на глобальные рынки. Страна стала «фабрикой мира», а ее экспортно ориентированное производство, подкрепленное притоком прямых иностранных инвестиций, многие годы обеспечивало высокие темпы прироста ВВП.

Денежно-кредитная политика играла особую роль в обеспечении роста без всплесков инфляции. Однако уникальность подхода Китая заключается в активном использовании точечных, или структурных, инструментов. Так, в 2025 году были запущены специальные программы рефинансирования для банков, которые выдают кредиты на научно-технические инновации, а также на развитие сферы услуг, таких как уход за пожилыми людьми. Это позволяет направлять денежную массу в конкретные приоритетные сектора, а не вызывать перегрев во всей экономике.

Для России, столкнувшейся с санкционным давлением и геополитической нестабильностью, одной из наиболее перспективных структурных реформ, направленных на борьбу с инфляцией, могло бы стать масштабное стимулирование и поддержка развития конкуренции в ключевых секторах экономики, особенно в сфере производства товаров повседневного спроса и логистики, в сочетании с углубленным и продуманным импортозамещением. Это может включать, во-первых, создание стимулов для выхода на рынок новых отечественных производителей (например, через льготное кредитование, налоговые преференции, снижение административных барьеров). Во-вторых, антимонопольное регулирование, направленное на пресечение ценовых сговоров и необоснованного завышения цен крупными игроками, а также на предотвращение монополизации рынков. В-третьих, инвестиции в развитие национальной логистической инфраструктуры, направленные на снижение транспортных издержек и ускорение товарооборота, что особенно актуально для обеспечения бесперебойности поставок как отечественной, так и импортозамещающей продукции.

Стабильность цен – это необходимое условие для устойчивого социально-экономического развития. Именно поэтому борьба с инфляцией требует комплексного и согласованного подхода. Эффективная антиинфляционная политика требует не только оперативного реагирования на текущие ценовые колебания, но и долгосрочной стратегии. Монетарные инструменты, такие как регулирование ключевой ставки и управление денежной массой, играют важную роль в сдерживании инфляционного давления. Однако, без структурных реформ, направленных на устранение глубинных причин инфляции, монетарная политика может быть лишь временной мерой. Именно структурные реформы, включающие в себя повышение конкуренции, развитие импортозамещения с акцентом на экономическую эффективность, способны создать устойчивый фундамент для ценовой стабильности.

Литература

1. О немонетарных факторах инфляции и мерах по снижению ее волатильности [Электронный ресурс] // Банк России. М., 2017. 60 с. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/25502/nfi.pdf (дата обращения: 15.10.2025).
2. Денежно-кредитная политика [Электронный ресурс] // Банк России. 2025. – URL: https://cbr.ru/dkp/ (дата обращения: 15.10.2025).
3. Инфляция и ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс] // Банк России. 2025. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения: 15. 11. 2025).
4. Национальные счета [Электронный ресурс] // Росстат. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts (дата обращения: 21.11.25).
5. Путин назвал траты России на оборону [Электронный ресурс] // РБК. – URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/685eaf519a79478c73d4276c (дата обращения: 29.11.25).
6. Средняя зарплата в России в 2024 году выросла до 88 000 рублей [Электронный ресурс] // Ведомости. – URL: https://www.vedomosti.ru/economics/news/2025/02/28/1095332-zarplata-2024-virosla (дата обращения: 29.11.25).
7. Динамика официального курса заданной валюты [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: https://cbr.ru/currency_base/dynamics/ (дата обращения: 29.11.2025).
8. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // Росстат. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/investment (дата обращения: 29.11.2025).
9. Информация о российском рынке облигаций ЦБ РФ: Прибыль российских банков за 2014 год снизилась на 40,7% [Электронный ресурс] // Финам.Ру. – URL: https://bonds.finam.ru/news/item/cb-rf-pribyl-rossiiyskix-bankov-za-2014-god-snizilas-na-40–7/ (дата обращения: 04.12.2025).
10. Биржевой курс евро превысил 100 руб. [Электронный ресурс] // РБК. – URL: https://www.rbc.ru/finances/16/12/2014/549021002ae596c93b95ace8 (дата обращения: 04.12.2025).
11. Московская Биржа объявляет финансовые результаты 2014 года [Электронный ресурс] // Московская Биржа. – URL: https://www.moex.com/n8925 (дата обращения: 04.12.2025).
12. Инфляция в России в 2025 году [Электронный ресурс] // Финам.Ру. – URL: https://www.finam.ru/publications/item/inflyatsiya-v-rossii-v-2025-godu-20250623–1113/ (дата обращения: 11.10.2025).
13. Годовая инфляция в России замедлилась до 8,13% [Электронный ресурс] // Cbonds. – URL: https://cbonds.ru/news/3659725/ (дата обращения: 11.10.2025).
14. Денежная масса в России в октябре увеличилась на 1,5%, годовой темп роста – до 13% [Электронный ресурс] // Интерфакс. – URL: https://www.interfax.ru/business/1059295 (дата обращения: 11.10.2025).
15. О динамике развития банковского сектора Российской Федерации в декабре 2014 года1 [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: https://cbr.ru/analytics/bank_system/din_razv_14_12/ (дата обращения: 15.10.2025).

THE PROBLEM OF INFLATION IN MODERN RUSSIA

Balashev N.B., Bobrovskaya E.R., Vasilenko S.I., Myasnikova D.D.
Financial University under the Government Russian Federation (Tula branch)

This article examines one of the most important problems facing the modern Russian economy: inflation, as it has a negative impact on the country's socioeconomic development. The article examines the underlying causes of this economic phenomenon, influenced by monetary and non-monetary factors. The authors provide a detailed analysis of government measures to maintain inflation at a normal level, such as key rate regulation, and also suggest additional control measures, such as indexing pensions and the minimum wage in line with real GDP and a different public investment strategy than the current one.

In conclusion, the authors discuss the importance of anti-inflationary policy and conclude that structural reforms are the ones that can create a solid foundation for price stability.

Keywords: inflation, economic growth, monetary policy, non-monetary policy, consumer price index, anti-inflationary policy, key rate, GDP, structural reforms.

References

1. On Non-monetary Factors of Inflation and Measures to Reduce Its Volatility [Electronic resource] // Bank of Russia. Moscow, 2017. 60 p. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/25502/nfi.pdf (accessed: 15.10.2025).

2. Monetary Policy [Electronic resource] // Bank of Russia. 2025. – URL: https://cbr.ru/dkp/ (accessed on 15 October 2025).

3. Inflation and the Bank of Russia Key Rate [Electronic resource] // Bank of Russia. 2025. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/infl/ (accessed on 15 November 2025).

4. National Accounts [Electronic resource] // Rosstat. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts (accessed on 21 November 2025).

5. Putin Named Russia's Defense Spending [Electronic Resource] // RBC. – URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/685eaf519a79478c73d4276c (Accessed: 29.11.25).

6. The Average Salary in Russia in 2024 Increased to 88,000 Rubles [Electronic Resource] // Vedomosti. – URL: https://www.vedomosti.ru/economics/news/2025/02/28/1095332-zarplata-2024-virosla (Accessed: 29.11.25).

7. Dynamics of the Official Exchange Rate of a Given Currency [Electronic Resource] // Bank of Russia. – URL: https://cbr.ru/currency_base/dynamics/ (Accessed: 29.11.2025).

8. Federal State Statistics Service [Electronic resource] // Rosstat. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/investment (accessed: 29.11.2025).

9. Information on the Russian bond market of the Central Bank of the Russian Federation: The profit of Russian banks for 2014 decreased by 40.7% [Electronic resource] // Finam. – URL: https://bonds.finam.ru/news/item/cb-rf-pribyl-rossiiyskix-bankov-za-2014-god-snizilas-na-40–7/ (accessed: 04.12.2025).

10. The euro exchange rate exceeded 100 rubles. [Electronic resource] // RBC. – URL: https://www.rbc.ru/finances/16/12/2014/549021002ae596c93b95ace8 (accessed: 04.12.2025).

11. Moscow Exchange announces financial results for 2014 [Electronic resource] // Moscow Exchange. – URL: https://www.moex.com/n8925 (accessed: 04.12.2025).

12. Inflation in Russia in 2025 [Electronic resource] // Finam.Ru. – URL: https://www.finam.ru/publications/item/inflyatsiya-v-rossii-v-2025-godu-20250623–1113/ (date of access: 11 October 2025).

13. Annual inflation in Russia slowed to 8.13% [Electronic resource] // Cbonds. – URL: https://cbonds.ru/news/3659725/ (date of access: 11 October 2025).

14. The money supply in Russia increased by 1.5% in October, with the annual growth rate reaching 13% [Electronic resource] // Interfax. – URL: https://www.interfax.ru/business/1059295 (accessed on 11 October 2025).

15. On the dynamics of the development of the banking sector of the Russian Federation in December 20141 [Electronic resource] // Bank of Russia. – URL: https://cbr.ru/analytics/bank_system/din_razv_14_12/ (accessed on 15 October 2025).

Научно-методический подход к оценке медийной активности участников виртуального рынка на основе видеомаркетинга

Бессарабова Анна Александровна,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и торгового дела, кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»
E-mail: annushka.popova@gmail.com

Чичерина Екатерина Игоревна,
соискатель кафедры маркетинга и торгового дела ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»
E-mail: ST.Katrin.B@yandex.ru

В статье сформирован научно-методический подход к оценке медийной активности виртуального рынка на основе видеомаркетинга, отличающийся метриками подписчиков, постов, репостов, просмотров, лайков и комментариев, реализация которого предполагает статистическую обработку контента, анализ аномалий и скачков показателей, прогнозирование стационарных и нестационарных временных рядов, дополненных возможностью построения трендовых моделей позволяющих формировать объективный и прозрачный рейтинг медийной активности для выявления потенциальных возможностей и перспектив развития современного инструментария маркетинговых коммуникаций.

Ключевые слова: видеомаркетинг, маркетинг, маркетинговые коммуникации, виртуальный рынок, медийная активность, контент.

Данный подход направлен на разработку объективной и прозрачной системы оценки медийной активности предприятий на виртуальном рынке, использующих видеомаркетинг в качестве основного инструмента продвижения. Медийная активность предприятий определенной отрасли позволяет выявить слабые и сильные стороны в формировании контента и сформулировать актуальные рекомендации по повышению их деятельности на виртуальном рынке, которые могут быть реализованы в короткий срок и способны привести к росту количественных показателей эффективности сайтов, социальных сетей, мессенджеров и освещении деятельности в СМИ.

Исследованиями развития маркетинга, виртуального рынка, маркетинговых коммуникаций и медийности занимались такие ученые как Ф. Котлер [14], Е.М. Азарян [1, 2], В.О. Бессарабов [3, 4, 5], Н.Ю. Возиянова [11], А.Н. Германчук [12, 13] и другие.

Для анализа медийной активности были рассмотрены популярные предприятия ДНР реализующие технику на виртуальном рынке (табл. 1), при этом, необходимо учитывать комплексную динамику изменения ключевых метрик. К ключевым метрикам медийной активности следует отнести, количество новых подписчиков, количество постов, репостов, просмотров, лайков и комментариев. Именно комплексный подход позволит сформулировать общую динамику развития медийной активности [1–16]. Однако, стоит отметить, что динамика развития должна формироваться за единицу времени, иными словами, анализ рейтинга медийной активности должен рассматриваться за каждый отдельный временной интервал и отображать количество новых подписчиков, постов, лайков, комментариев и т.д.

Ключевые метрики активности, для полноценного и эффективного исследования комплексной взаимосвязи их влияния на рейтинг медийной активности должны рассматриваться в комплексном подходе.

Комплексный подход исследования должен включать в себя первичный анализ и визуализацию данных, что позволит прежде всего, проводить базовый анализ каждого отдельного показателя, позволит определить темп роста аудитории, частоту публикаций, «вирусность» контента и вовлеченность аудитории (табл. 1).

Таблица 1. Популярные предприятия ДНР реализующие технику на виртуальном рынке

№	Предприятие	Формат видеоконтента предприятия
1	ООО «Наместник» ТЦ «Галактика»	Описание товара/услуги, продающее видео, видеосравнение, видеообзоры, официальные ролики, убеждающие ролики
2	ДонТех	Описание товара/услуги, продающее видео, видеообзоры, официальные ролики, убеждающие ролики
3	МОБиТЕХ	Описание товара/услуги, продающее видео, видеосравнение, официальные ролики
4	E-Mobi	Описание товара/услуги, продающее видео, видеосравнение
5	VsemSmart	Описание товара/услуги, продающее видео, видеообзоры
6	ДНР маркет	Описание товара/услуги, продающее видео, видеообзоры, убеждающие ролики

Для составления рейтинга медийной активности, возьмем для примера расчета два популярных предприятия реализующих технику на виртуальном рынке ДНР – «ООО «Наместник» ТЦ «Галактика»» (далее – «Галактика») и «ДНР Маркет». Таким образом был проведен первичный анализ медийного контента «Галактика» за сентябрь 2025 года (рис. 1).

Анализ медийного контента «Галактика» (рис. 1) позволяет оценить динамику развития новых подписчиков на медийный ресурс и влияния их на другие метрики, следовательно, визуальный анализ представляет фактические данные динамики развития метрик за конкретный период времени. Для более четкого анализа исследуемых метрик полученные данные можно представить в области гистограмм частот.

Частотные гистограммы позволяют проводить углубленный анализ, например, за исследуемый период определено, что наибольшее значение ежедневных новых подписчиков достигает значения двух человек, динамика публикационной активности контента является нерав-

номерной, в следствии чего динамика репостов не обладает сглаженностью. Первичный статистический анализ позволяет сделать выводы, что среднее значение новых ежедневных подписчиков составляет чуть больше трех человек, в среднем публикуется почти четыре поста в день, ежедневное количество просмотров определено в диапазоне 74586 просмотров, количество репостов в среднем 65406, пользователи медийного ресурса в среднем оставляют в день 61878 лайк и 62255 комментариев.

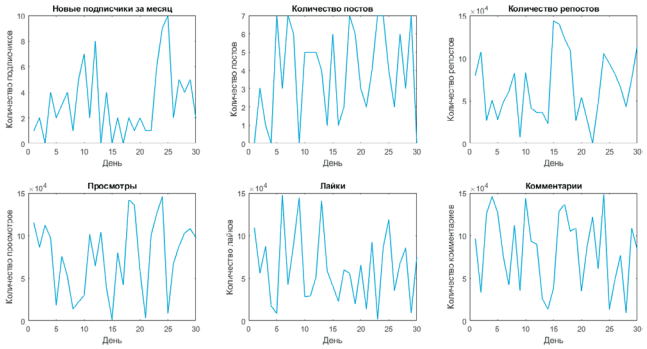


Рис. 1. Анализ медийного контента предприятия «Галактика» за сентябрь 2025 года

Для интерпретации и практического применения рассматриваемых данных, наиболее важным показателем является значение исследуемых стандартных отклонений, значение которых должно быть устойчивое и обладать минимальным разбросом данных. Представленная статистическая выборка характеризуется такими уровнями разброса как: небольшой разброс по числу новых подписчиков (2,72), средний разброс по количествам публикаций (2,48), значительный разброс по количеству репостов (38753) и количеству лайков (41516), умеренный разброс по количеству просмотров (43180) и большой разброс по количеству комментариев (43949).

Первичный анализ, который основан на статистической обработке данных медийного контента «Галактика» позволяет сделать выводы о том что медийный ресурс обладает высоким уровнем вовлеченности за счет своего контента, который находит активный отклик пользователей, однако анализируя стандартные отклонения реакция аудитории разная изо дня в день, с наблюдением частичных всплесков реакций. Частичный всплеск реакций позволяет сформулировать гипотезу о наличии «вирусного» контента, однако представленная гипотеза требует дальнейшего исследования.

Следующий этап комплексного подхода – это анализ временных рядов, который позволяет определить сезонность и цикличность медийной активности, кроме того, определить аномалии и скачки медийной активности. Визуализация временных рядов осуществляется для каждой рассматриваемой метрики с показателем полиномной регрессии первой степени в виде линии тренда (рис. 2).

Временные ряды исследуемых метрик демонстрируют рост и снижение ключевых элементов медийного рейтинга ресурса «Галактика». Линии тренда демонстрируют плавное повышение подписчиков, постов, репостов и просмотров, однако в конце месяца наблюдается снижение вовлеченности аудитории. Важно отметить, что линии тренда демонстрируют усредненный результат исследуемых метрик и не являются элементами для формулирования прогнозных показателей.

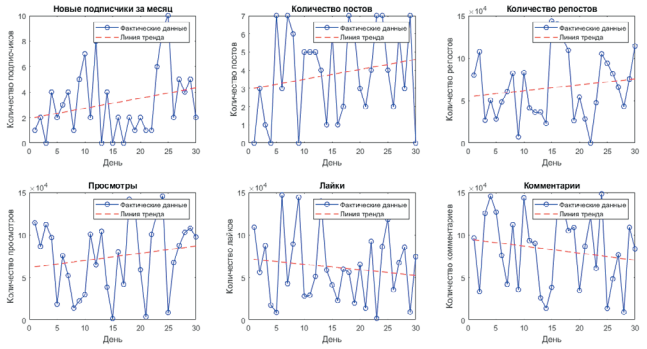


Рис. 2. Визуализация исследуемых метрик с линией тренда

Для определения аномальных или вирусных колебаний в медийном пространстве, используются различные методы, например метод «Анализа сезонности и цикличности». Данный метод основывается обработки данных методом скользящего среднего с окном цикла 7 дней (недельная цикличность), что позволяет сглаживать кратковременные колебания и выявлять устойчивые закономерности в изменении уровня активности пользователей.

Автокорреляционная функция скользящего среднего демонстрирует наличие периодических компонентов в данных, таких как недельный или месячный цикл. Важно отметить, что автокорреляционная функция скользящего среднего отображает значительный расход с фактическими данными в шестой день, что может подтверждать гипотезу о наличии вирусного медийного поста в шестой день.

Автокорреляционную функцию скользящего среднего можно представить в виде логарифма (рис. 3), для выявления пиковых скачков показателей просмотров. Исходя из представленной зависимости гипотеза о наличии аномальной медийной активности пользователей в шестой день – подтверждается.

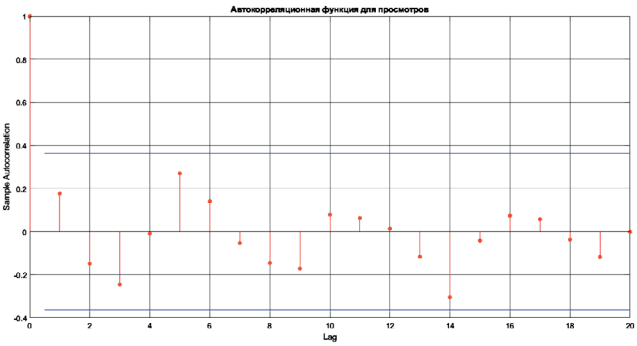


Рис. 3. Автокорреляционная функция скользящего среднего в логарифмической шкале

Для достоверности и окончательного утверждения предложенной гипотезы исследуем выборку данных по количеству реакций (лайков) методом Z-оценки. Суть метода Z-оценки (стандартизации данных) заключается в поисках, выходящих за пределы ±2 стандартного отклонения от среднего показателей реакций (рис. 4).

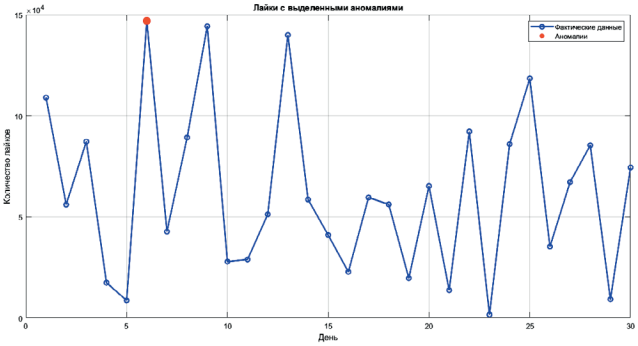


Рис. 4. Метод Z-оценки показателей реакций медийного ресурса «Галактика»

Метод Z-оценки (стандартизации данных) формирует график (рисунок 6) зависимости метрики и выделяет красными точками значения которые идентифицируются как моменты всплесков или падений активности. Следовательно, анализируя медийную активность «Галактика» за сентябрь 2025 года, можно утверждать о наличии как минимум одной «вирусной» публикации, которая значительно повысила количество реакций и просмотров контента.

Ключевым этапом исследования медийной активности любого медиа-ресурса является определение взаимосвязей метрик на виртуальном рынке. Метрическая взаимосвязь позволяет оценить уровень влияния одного из фактора или нескольких факторов на полную систему взаимосвязи медийного ресурса. Решение вопроса о изменении медийной активности ресурса при изменении одного из метрических параметров (факторов) является важнейшим элементов комплексного исследования ресурса. Стоит отметить, что исследование взаимосвязей должно проводится не только в статистически уравновешенной системе, но и при наличии в этой системе аномальных отклонений или выбросов, именно полная картина взаимосвязей позволяет сформулировать дальнейшую структурно-логическую взаимосвязь действий административного персонала медийного ресурса и составить достоверную картину рейтинговой оценки.

Статистический анализ взаимосвязей в первую очередь начинается с наглядного представления о распределении данных по всем исследуемым метрикам методом диаграмм коробок (рис. 5).

Представленный рисунок 5 демонстрирует центральную тенденцию (медиану), степень разброса данных в виде размеров коробки, асимметрию распределения (углом наклона) и наличие выбросов отдельных точек. Так из представленной выборки можно утверждать, что исследуемые данные обладают симметричностью, содержат предельно-допустимый уровень разброса данных, однако, значение

между количеством новых публикации и подписчиками, по сравнению с остальными метриками значительно низкий – однако данное явление характерно для медийной среды.

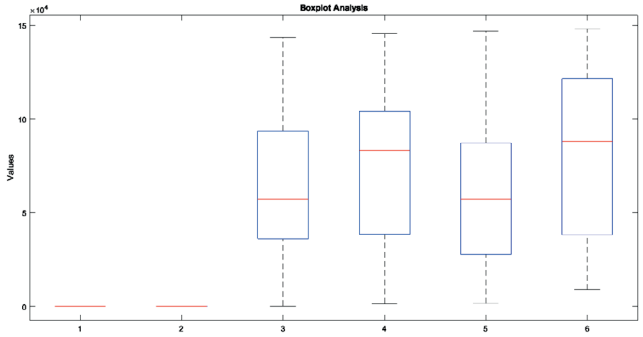


Рис. 5. Статистическая диаграмма BOX исследуемых метрик: 1 – новые подписчики; 2 – публикации; 3– репосты; 4 – просмотры; 5 -реакции (лайк); 6 – комментарии

Комплексная взаимосвязь всех метрик может выражаться парными графиками взаимосвязи метрик, что представлено на рисунке 6.

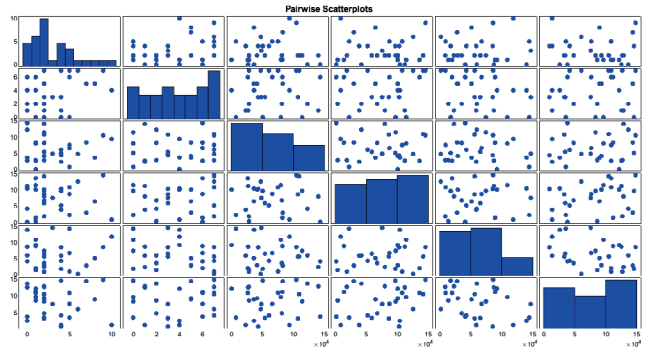


Рис. 6. Парный график взаимосвязи метрик

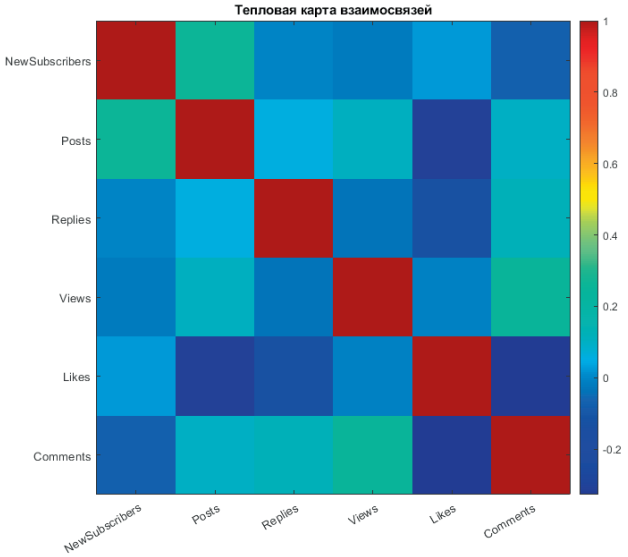


Рис. 7. Тепловая матрица взаимосвязей

Парный график взаимосвязи (Pair Plots) отображает зависимости между всеми метриками друг с другом (по оси x и y), тем самым формирую матрицу взаимосвязи. Метод Pair Plots – является сложным для визуального восприятия и определения статистически значимых взаимосвязей метрик, следовательно представленный выше рисунок 8 конвертируем в тепловую матрицу взаимосвязи.

Тепловая матрица взаимосвязей характеризует уровень взаимосвязи между отдельными метриками (факторами). Как видно из рисунка 7, наибольшая взаимосвязь осуществляется между количеством опубликованных постов и новыми подписчиками, количеством просмотров и комментариями. Средний уровень взаимосвязи определен между количеством постов и комментариями, количеством просмотров и количеством постов. Иными словами, повышение уровня медийной активности «Галактики» зависит от повышения уровня публикации новых постов и привлечению комьюнити к активному обсуждению, благодаря чему будет повышаться уровень просмотров, реакций и репостов. Наименьший уровень взаимосвязи наблюдается в сочетании реакции под новым постом и реакции за комментарии, что в общей картине свидетельствует о снижении уровня медийной активности в результате «накруток» реакций под постами и комментариями.

Тепловую матрицу взаимосвязи можно выразить уравнением линейной регрессии, однако если визуализация была описана уровнем взаимосвязи одного параметра на другой, то математически эта форма может быть определена как:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \varepsilon$$

где: β_0 – свободный член; β_1 – коэффициент при x_1; ε – случайная ошибка.

Подставляя в общую модель значения массива исследуемых данных взаимосвязи с целью поиска оптимальных уровней получаем что: количество наблюдений – 30; степень свободы ошибки – 28; Корень среднеквадратичной ошибки (RMSE) – 40200; Коэффициент детерминации – 0,097; F-статистика против постоянной модели: 3,01, p-value=0,0939.

Общий вывод рассмотренной модели свидетельствует о том что связь только между отдельными переменными является слабо эффективной. Независимые переменные не оказывает значимого влияния на зависимую переменную, а сама модель объясняет только 9,7% вариации.

Проведем исследование комплексного взаимодействия всех метрик, а именно выразим количество просмотров медийного контента через остальные показатели.

Получим,

$$Views = \beta_0 + \beta_1 \bullet NewSubscribers + \beta_2 \bullet Post + \\ + \beta_3 \bullet Replies + \beta_4 \bullet Like + \beta_5 \bullet Comments + \varepsilon$$

Представленная модель позволяет в общей сущности описать уровень взаимосвязи между всеми метриками и определить уровень значимости и влияния на каждый из них.

Анализируя полученное уравнение и подставляя численные значения к каждому из перечисленному члену уравнения, получаем:

β_0 – 42829, стандартная ошибка составляет 34851, а его значимость определена в диапазоне 0,23102, что является статически незначимым членом на общие количество просмотров медийного ресурса «Галактика».

NewSubscribers – оценивается отрицательной переменной –529,39, стандартная ошибка которого 3243, следовательно взаимосвязь между другими переменными отсутствует.

По аналогии определены уровни взаимосвязи и для остальных переменных, которые показали аналогичный низкий уровень взаимосвязи. Данная модель линейной регрессии оказывается неэффективной и неспособной объяснить вариацию зависимой переменной (количество просмотров). Ни одна из независимых переменных не продемонстрировала статистически значимой связи с просмотрами на стандартном уровне значимости ($p<0.05p<0.05$). Низкий коэффициент детерминации ($R^2=0.0849$) и отрицательный скорректированный R^2 свидетельствуют о плохом качестве модели. F-тест подтверждает, что модель в целом не превосходит простую модель с постоянным членом.

Таким образом, представленные данные не позволяют уверенно утверждать о существовании линейной зависимости между количеством просмотров и перечисленными характеристиками активности медийного ресурса. Для более точного анализа и построения действенной модели рекомендуется пересмотреть перечень переменных.

Подводя итоги уровня взаимосвязи медийной активности предприятия «Галактика», можно сделать вывод, что количество новых подписчиков, реакций, репостов и просмотров прямо пропорциональны в первую очередь от качества публикуемого медийного контента. В свою очередь качество постов должно завесить от современного спроса потребителей, что повысит вовлеченность аудитории, а также от уровня современности трендов, визуального восприятия рекламы, среднего возрастного порога подписчиков. Можно предположить, что в исследуемой выборке находилась «вирусная» публикация, которая оказала влияние на переменные модели, однако утверждение данной гипотезы требует рассмотрения медийной активности кардинально противоположного предприятия в отличии от «Галактики». Исходя из данных таблицы 1 для дальнейшего исследования медийной активности возьмем «ДНР Маркет» и проведем ту же оценку, что и с «Галактичкой». Результаты анализа:

– рассмотренные статистические показатели медийной активности предприятия «ДНР Маркет», за октябрь 2025 года, демонстрируют первичный анализ медийного контента;

– аналогичные показатели по новым подписчикам и количествам новых публикаций, однако по сравнению с предприятием «Галактика» аудиторный охват значительно ниже;

– наблюдается, наоборот, динамика отсутствия снижения усредненных линий тренда исследуемых метрик, что свидетельствует о медленном но стабильном развитии медийности предприятия «ДНР Маркет», в отличии от рассмотренного ранее «Галактика», что подтверждается построенными парным графиком (позволяет увидеть все попарные взаимосвязи между метриками одновременно, что дает комплексное представление о структуре данных и помогает выявить потенциальные зависимости, которые могли бы остаться незамеченными при анализе отдельных пар метрик) и тепловой матрице взаимосвязи метрик предприятия.

– уравнение регрессии по аналогии будет иметь вид:

$$Views = \beta_0 + \beta_1 \bullet NewSubscribers + \beta_2 \bullet Post + \\ + \beta_3 \bullet Replies + \beta_4 \bullet Like + \beta_5 \bullet Comments + \varepsilon$$

Таким образом, представленные данные не позволяют уверенно утверждать о существовании линейной зависимости между количеством просмотров и перечисленными характеристиками активности медийного ресурса, что в свою очередь опровергает гипотезу о влиянии на взаимосвязь аномальных публикаций, а подтверждает выводы о качестве индивидуальных публикаций, которые зависят от спроса потребителей, вовлеченности аудитории и визуального восприятия рекламы.

Проведем исследование прогнозирования стационарного временного ряда метрики реакций (лайков) и комментариев, к новому опубликованному посту в зависимости от вовлеченности аудитории для предприятий «Галактика» и «ДНР Маркет», сравним показатели и адекватность полученной модели для ее дальнейшего внедрения в аналитическую составляющую.

ARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average) – это класс моделей временных рядов, предназначенных для анализа и прогнозирования стационарных или нестационарных временных рядов. Модель ARIMA(1,1,1) включает следующие компоненты: AR(1) – авторегрессионный компонент первого порядка, учитывающий влияние предыдущего значения ряда на текущее; I(1) – интегральный компонент первого порядка, означающий однократное дифференцирование ряда для достижения стационарности; MA(1) – компонент скользящей средней первого порядка, учитывающий влияние случайных возмущений прошлого периода. Таблица оцененных параметров модели для исследуемых предприятий представлена в таблице 2.

Таблица 2. Оцененные параметры модели ARIMA (1,1,1)

Параметр	Значение	Стандартная ошибка	t-статистика	p-значение
Предприятие «Галактика»				
Constant	0,08302	0,507	0,163	0,08701
AR(1)	-0,455	0,276	-1,645	0,099
MA(1)	-0,219	0,266	-0,823	0,0041
Variance	7,44	1,966	3,788	0,000151
Предприятие «ДНР Маркет»				
Constant	0,075337	0,0296	2,539	0,0111
AR(1)	-0,33022	0,3002	-1,099	0,27137
MA(1)	-1	0,1801	-5,5513	$2{,}83 \bullet 10^{-8}$
Variance	0,8747	0,231	3,7866	0,000152

Представленные результаты относятся к модели ARIMA(1,1,1) с гауссовым распределением остатков, предназначенной для прогнозирования количества реакций (лайков) и комментариев под новыми медийными публикациями.

Интерпретация каждого приведенного параметра таблицы 2 является статистически значимой, и полученная модель оказывает значимое влияние на полученные результаты прогноза, содержит необратимую зависимость значений и не получает влияние случайных возмещений прошлого периода моделирования. В целом модель подтверждается хорошей устойчивостью и имеет высокую оценку волатильности.

В численном виде модель ARIMA (1,1,1) можно представить в форме разностного уравнения для предприятия «Галактика»:

$$\Delta y_t = 0.083002 - 0.455 \bullet \Delta y_{t-1} - 0.21943 \Delta \varepsilon_{t-1} + \varepsilon_t$$

где: $\Delta y_t = y_t - y_{t-1}$ – первая разность временного ряда; ε_t – случайная ошибка с дисперсией 7,44; 0.083002 – постоянная составляющая; –0.455 – коэффициент авторегрессии первого порядка; –0,219 – коэффициент скользящего среднего первого порядка.

и для предприятия «ДНР Маркет»:

$$\Delta y_t = 0{,}075337 - 0{,}33022 \bullet \Delta y_{t-1} - 1 \bullet \varepsilon_{t-1} + \varepsilon_t$$

Результаты моделирования модели ARIMA (1,1,1) были использованы для моделей Random Forest и Gradient Boosting для исследуемых предприятий представлены на рисунке 10.

Гибридное сочетание моделей позволяет построения основного тренда временного ряда и дальнейшего использования остатков модели ARIMA при использовании нелинейных остатков для дальнейших прогнозов.

В данной работе предлагается визуально сравнить наиболее оптимальную модель для гибридного взаимодействия с ARIMA.

По результатам моделирования было определено, что прогнозируемое значение реакций под новой публикацией для предприятия «Галактика» составит 59806, а комментариев – 83483. Для медийного ресурса предприятия «ДНР Маркет» реакции будут в пределе – 10376, а комментарии – 23572.

По результатам моделирования однозначным преимуществом будет сочетание модели ARIMA и Gradient Boosting, именно в этой взаимосвязи модель прогноза медийной активности реакций и комментариев обладает наибольшей точностью. Прогнозы, полученные представленной модели, выглядят обоснованными и могут быть использованы для планирования и принятия решений относительно динамики реакций и комментариев. Данная модель может быть адаптирована под реалии и медийную активность любого предприятия (рис. 8).

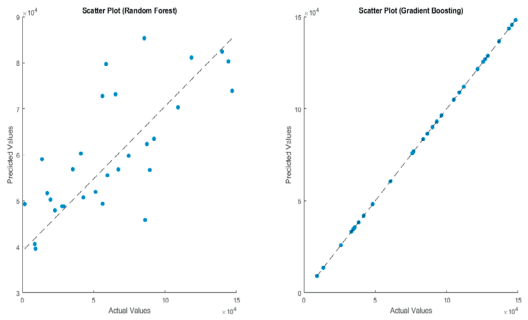


Рис. 8. Результаты моделирования прогнозов модели Random Forest и Gradient Boosting с комбинированием ARIMA (1,1,1)

Таким образом, для оценки медийной активности виртуального рынка на основе видеомаркетинга предложен соответствующий научно-методический подход. Его реализация предполагает статистическую обработку показателей (первичный анализа медийного контента, построение гистограмм контента и др.), анализ временных рядов (определение сезонности и цикличности медийной активности, ее аномалий и скачков и др.), прогнозирование трендовых моделей (реализация моделей Random Forest и Gradient Boosting с комбинированием ARIMA). Результатом применения предложенного научно-методического подхода является объективный и прозрачный рейтинг медийной активности. В свою очередь, систематическое совершенствование подходов к оценке медийной активности виртуального рынка необходимо для поддержания ее актуальности и соответствия быстро меняющимся трендам виртуального рынка.

Литература

1. Азарян, Е.М. Концептуальные основы развития виртуальных рынков в условиях цифровой бизнес-среды / Е.М. Азарян, А.А. Попова // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 2, № 4(68). – С. 30–41. – EDN BXBTHA.

2. Азарян, Е.М. Логико-статистическое моделирование интегрального показателя финансовой устойчивости / Е.М. Азарян, В.О. Бессарабов, О.В. Мелентьева // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – Т. 24, № 4. – С. 79–100. – DOI 10.24891/ea.24.4.79. – EDN BNKFOC.

3. Бессарабов, В.О. Особенности виртуального рынка Донецкой Народной Республики / В.О. Бессарабов // Маркетинг в 3-м тысячелетии: Материалы международной научно-практической интернет-конференции преподавателей, аспирантов, студентов, Донецк, 25 апреля 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2025. – С. 122–124. – EDN GJLIJW.

4. Бессарабов, В.О. Модель характеристик ритейла как интерпретация его природы в современных условиях / В.О. Бессарабов, А.С. Шульгин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. –

Т. 2, № 10(163). – С. 5–16. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.02.001. – EDN RSCZPW.

5. Бессарабов, В.О. Особенности развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации / В.О. Бессарабов, Р.Н. Курасов // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 1. – С. 170–173. – EDN VOILHI.

6. Бессарабова, А.А. Концептуальный подход к развитию рынка рекламных услуг в условиях цифровизации экономики / А.А. Бессарабова, А.И. Грановский // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 9. – С. 35–40. – EDN JQRNOA.

7. Бессарабова, А.А. Механизм развития маркетинговых коммуникаций на основе видеомаркетинга / А.А. Бессарабова, Е.И. Бутенко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 12(165). – С. 318–329. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.13.036. – EDN TXJNSN.

8. Бессарабова, А.А. Моделирование онлайн-продаж товаров в Российской Федерации: цифровые решения и инновационные маркетинговые ориентиры / А.А. Бессарабова // Экономика строительства. – 2025. – № 11. – С. 102–106. – EDN XPJMSY.

9. Бессарабова, А.А. Модель развития инновационного маркетинга на основе искусственного интеллекта / А.А. Бессарабова // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 12. – С. 46–50. – EDN MNHSKC.

10. Бутенко, Е.И. Особенности и ключевые факторы успеха развития видеомаркетинга на виртуальном рынке / Е.И. Бутенко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 6, № 9(162). – С. 6–18. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.06.001. – EDN MLPPSF.

11. Возиянова, Н.Ю. Преимущества цифровой среды в управлении брендами / Н.Ю. Возиянова, М.А. Гончаренко // Формирование геоэкономической стратегии развития региона в период пандемии коронавируса: Коллективная монография / Под общей редакцией О.Л. Некрасовой. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2021. – С. 222–228.

12. Германчук, А.Н. Влияние цифровизации на совместное создание и совместное разрушение ценности в маркетинге / А.Н. Германчук // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 12–1. – С. 447–455. – DOI 10.34670/AR.2024.52.52.045. – EDN XHZLPE.

13. Германчук, А.Н. Маркетинговые исследования удовлетворенности потребителей ценностным предложением интернет-магазинов / А.Н. Германчук, М.В. Войтюк-Ченакал // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 131–137.

14. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый. менеджер / Ф. Котлер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2019. – 211 с.

A SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING MEDIA ACTIVITY IN A VIRTUAL MARKET BASED ON VIDEO MARKETING

Bessarabova A.A., Chicherina E.I.
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail-Tugan Baranovsky

This article develops a scientific and methodological approach to assessing media activity in a virtual market based on video marketing. This approach utilizes metrics such as subscribers, posts, reposts, views, likes, and comments. Its implementation involves statistical processing of content, analysis of anomalies and fluctuations in indicators, forecasting of stationary and non-stationary time series, and the ability to construct trend models that enable the creation of an objective and transparent media activity rating to identify potential opportunities and development prospects for modern marketing communications tools.

Keywords: video marketing, marketing, marketing communications, virtual market, media activity, content

References

1. Azaryan, E.M. Conceptual Foundations of Virtual Market Development in the Digital Business Environment / E.M. Azaryan, A.A. Popova // Trade and Market. – 2023. – Vol. 2, No. 4 (68). – Pp. 30–41. – EDN BXBTHA.

2. Azaryan, E.M. Logical and Statistical Modeling of the Integral Indicator of Financial Stability / E.M. Azaryan, V.O. Bessarabov, O.V. Melentyeva // Economic Analysis: Theory and Practice. – 2025. – Vol. 24, No. 4. – Pp. 79–100. – DOI 10.24891/ea.24.4.79. – EDN BNKFOC.

3. Bessarabov, V.O. Features of the virtual market of the Donetsk People's Republic / V.O. Bessarabov // Marketing in the 3rd millennium: Proceedings of the international scientific and practical Internet conference of teachers, graduate students, students, Donetsk, April 25, 2025. – Donetsk: Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, 2025. – Pp. 122–124. – EDN GJLIJW.

4. Bessarabov, V.O. Model of retail characteristics as an interpretation of its nature in modern conditions / V.O. Bessarabov, A.S. Shulgin // Economy and management: problems, solutions. – 2025. – Vol. 2, No. 10 (163). – Pp. 5–16. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.02.001. – EDN RSCZPW.

5. Bessarabov, V.O. Features of the Development of the Consulting Services Market in the Russian Federation / V.O. Bessarabov, R.N. Kurasov // Financial Markets and Banks. – 2026. – No. 1. – Pp. 170–173. – EDN VOILHI.

6. Bessarabova, A.A. Conceptual Approach to the Development of the Advertising Services Market in the Context of Digitalization of the Economy / A.A. Bessarabova, A.I. Granovsky // Economic Development of Russia. – 2025. – Vol. 32, No. 9. – Pp. 35–40. – EDN JQRNOA.

7. Bessarabova, A.A. Mechanism for the Development of Marketing Communications Based on Video Marketing / A.A. Bessarabova, E.I. Butenko // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 13, No. 12 (165). – P. 318–329. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.12.13.036. – EDN TXJNSN.

8. Bessarabova, A.A. Modeling Online Sales of Goods in the Russian Federation: Digital Solutions and Innovative Marketing Benchmarks / A.A. Bessarabova // Construction Economics. – 2025. – No. 11. – P. 102–106. – EDN XPJMSY.

9. Bessarabova, A.A. Model for the Development of Innovative Marketing Based on Artificial Intelligence / A.A. Bessarabova // Economic Development of Russia. – 2025. – Vol. 32, No. 12. – Pp. 46–50. – EDN MNHSKC.

10. Butenko, E.I. Features and Key Factors for the Success of Video Marketing Development in the Virtual Market / E.I. Butenko // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 6, No. 9 (162). – Pp. 6–18. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.06.001. – EDN MLPPSF.

11. Voziyanova, N. Yu. Advantages of the Digital Environment in Brand Management / N. Yu. Voziyanova, M.A. Goncharenko // Formation of a Geoeconomic Strategy for Regional Development During the Coronavirus Pandemic: Collective Monograph / Generally edited by O.L. Nekrasova. – Donetsk: FLP Kiriyenko S.G., 2021. – Pp. 222–228.

12. Germanchuk, A.N. The Impact of Digitalization on the Co-Creation and Co-Destruction of Value in Marketing / A.N. Germanchuk // Economy: Yesterday, Today, Tomorrow. – 2024. – Vol. 14, No. 12–1. – Pp. 447–455. – DOI 10.34670/AR.2024.52.52.045. – EDN XHZLPE.

13. Germanchuk, A.N. Marketing research of consumer satisfaction with the value proposition of online stores / A.N. Germanchuk, M.V. Voytyuk-Chenakal // Enterprise strategy in the context of increasing its competitiveness. – 2022. – No. 11. – Pp. 131–137.

14. Kotler, F. Marketing from A to Z: 80 concepts that every manager should know / F. Kotler; Translated from English. – Moscow: Alpina Publishers, 2019. – 211 p.

Трансформация моделей управления в российско-китайских совместных предприятиях в условиях санкционного давления и ухода западных брендов

Вертлиб Александр Дмитриевич,
магистр по направлению 38.04.02 «Менеджмент», Санкт-Петербургский государственный *экономический университет* Россия
E-mail: vertadmitr@gmail.com

Семченко Анжелика Ахмеджановна,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры проектного менеджмента и управления качеством, Санкт-Петербургский государственный *экономический университет*

Актуальность исследования обусловлена кардинальной сменой ландшафта ведения международного бизнеса для российских компаний после 2022 года. Уход западных корпораций и беспрецедентное санкционное давление привели к переориентации внешнеэкономических связей на Восток, ключевым партнером на котором выступает Китай. Целью данной статьи является выявление и систематизация основных направлений трансформации моделей управления в российско-китайских совместных предприятиях (СП) в новых геополитических реалиях. В работе на основе системного и процессного подходов проанализирована эволюция совместных предприятий от «вертикали подчинения» к сетевым партнерствам, исследованы изменения в логистике и финансах, а также особенности адаптации кросс-культурного менеджмента. Отдельное внимание уделено вопросам трансфера технологий и управления рисками в проектах производственной кооперации. Научная новизна заключается в обосновании перехода от классической иерархической модели к модели стратегического симбиоза, где ключевыми факторами успеха выступают гибкость, горизонтальная интеграция и совместная разработка инновационных продуктов. Статья предназначена для исследователей в области международного менеджмента, стратегического планирования и руководителей внешнеэкономических служб предприятий.

Ключевые слова: российско-китайские совместные предприятия, трансформация моделей управления, санкционное давление, стратегический менеджмент, кросс-культурный менеджмент, адаптация бизнес-моделей, промышленная кооперация, риск-менеджмент.

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется фрагментацией сложившихся логистических и финансовых связей. Как отмечает Е.А. Карпухина, мы наблюдаем процесс глубинной фрагментации мировой экономики, который ломает привычные модели международного бизнеса [8, с. 27]. Для Российской Федерации 2022 год стал точкой бифуркации, после которой произошла коренная ломка модели интеграции в глобальную экономику. Уход с рынка западных компаний – носителей технологий и управленческих стандартов, а также блокировка финансовых каналов создали экзистенциальный вызов для многих секторов промышленности. Как подчеркивает А.В. Афонасьева, западные санкции потребовали экстренной трансформации стратегий управления международными компаниями, работающими на российском рынке [2, с. 71]. Ответом на этот вызов стал «поворот на Восток», где ключевым экономическим партнером выступил Китай.

Однако простое увеличение товарооборота, который, например, в Республике Татарстан с Китаем вырос почти в два раза за 2022–2023 гг. и достиг более 3,0 млрд долл. США [1, с. 63], не решает задач технологического суверенитета. Критическое значение приобретает углубление кооперации через создание и развитие совместных предприятий (СП). В новой реальности классические модели управления СП, ориентированные на западные стандарты корпоративного управления и цепи поставок, перестали быть эффективными. Исследователи сходятся во мнении, что для успешной работы в современных условиях требуется пересмотр как организационных структур, так и подходов к управлению рисками [3, 4].

Цель данной статьи – проанализировать, как именно меняются подходы к менеджменту в российско-китайских СП под воздействием санкционного давления, и выделить ключевые характеристики новой, формирующейся модели управления.

Методология исследования

Теоретической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области стратегического менеджмента, теории международного совместного предпринимательства и кросс-культурного менеджмента. Методологическую основу составил системный подход, позволивший рассмотреть совместное предприятие как открытую систему, адаптирующуюся к изменениям внешней среды (санкции, разрыв прежних связей). Для анализа бизнес-процессов внутри СП был применен процессный подход, а также методы сравнительного анализа и синтеза для выявления эволюции управленческих моделей. Эмпирической базой послужили данные о деятельности промышленных кластеров, в частности опыт Республики Татарстан, активно развивающей кооперацию с китайскими партнерами в рамках реализации Национальной технологической инициативы 2035 и китайской стратегии Made in China 2025 [1, с. 63]. Также были проанализированы кейсы, описанные в современных исследованиях по развитию особых экономических зон и управлению инвестиционными проектами [7, 5].

Эволюция структуры управления: от вертикали к сетевому партнерству

Традиционная модель управления СП, построенная по иерархическому принципу с четким разделением зон ответственности (китайская сторона отвечает за производство и себестоимость, западная – за технологии и менеджмент качества, российская – за локальный рынок и сырье), в условиях санкций дает сбой. В.Л. Горбунов и Л. Линь в своем исследовании особенностей организационных структур с китайским капиталом подчеркивают, что жесткие иерархические модели часто оказываются неэффективными в условиях высокой неопределенности из-за недостаточной гибкости [4, с. 570]. Уход западного звена из этой триады потребовал перестройки. Анализ показывает, что на смену приходит модель стратегического симбиоза.

В отличие от жесткой иерархии, новая модель тяготеет к сетевым структурам. Российские предприятия, обладающие доступом к сырью и сохранившимися производственными мощностями, и китайские компании, владеющие технологиями (пусть и не всегда самого высокого

мирового уровня, но доступными) и гибкими цепочками поставок, вынуждены выстраивать отношения на паритетных началах. Управление смещается от директивного к координационному. Это подтверждается данными о растущем взаимодействии предприятий промкластера РТ с множеством китайских структур (ассоциации машиностроителей, торговые палаты, профильные компании) [1, с. 63], что говорит о диверсификации связей и переходе к более сложной, многосубъектной модели управления кооперацией. Базой для такого взаимодействия все чаще становятся особые экономические зоны и кластеры, которые, как показывают С.В. Иванова и Ц. Сунь, выступают эффективными площадками для отработки новых моделей партнерства [7, с. 1285].

Трансформация системы риск-менеджмента

В условиях высокой неопределенности классические методы управления отклонениями, основанные на финансовых индикаторах и ориентированных графах, демонстрируют недостаточную эффективность. Как справедливо отмечают исследователи, реализация международных проектов сегодня подвержена такому количеству случайных воздействий, что требует применения вероятностных моделей управления [1, с. 64]. Ц. Дун и И.Н. Макаров в своем исследовании инвестиционных рисков российско-китайских проектов подтверждают, что геополитическая турбулентность требует пересмотра всей парадигмы риск-менеджмента [5, с. 218].

В новых российско-китайских СП акцент в риск-менеджменте смещается:

- С валютных рисков на риски трансграничных платежей: Управление теперь фокусируется не столько на курсовых разницах, сколько на поиске работоспособных каналов расчетов в национальных валютах и преодолении блокировок со стороны банков-корреспондентов. Ш. Ли и М.А. Петров подробно анализируют эти финансовые аспекты, отмечая появление новых инструментов и схем финансирования [9, с. 1130].
- С логистических рисков на риски перегрузки инфраструктуры: Проблема заключается не в том, чтобы найти маршрут (например, через дальневосточные порты), а в том, чтобы выдержать сроки поставки из-за ограниченной пропускной способности погранпереходов и дефицита контейнеров.
- С рыночных рисков на регуляторные: Введение и отмена экспортных/импортных пошлин, квот и технических барьеров как с российской, так и с китайской стороны становятся главным фактором неопределенности.

Адаптация кросс-культурного менеджмента

Если ранее в российско-западных СП культурный барьер нивелировался за счет внедрения унифицированных корпоративных стандартов, то в отношениях с китайскими партнерами этот фактор выходит на первый план и требует иных подходов к управлению. С. Ван и Х. Ли в своей работе, посвященной кросс-культурному менеджменту, подчеркивают, что для российско-китайских СП ключевым фактором успеха становится не формальное соблюдение регламентов, а умение выстраивать доверительные долгосрочные отношения [3, с. 48]. Происходит отказ от формальных регламентов в пользу выстраивания долгосрочных личных отношений («гуаньси»).

Трансформация модели управления человеческими ресурсами в СП выражается в следующем:

- Рост значимости «человеческого и информационного капитала» как ключевых составляющих интеллектуального капитала предприятия [1, с. 64]. Управление знаниями, трансфер не только технологий, но и управленческих практик становится двусторонним процессом.
- Изменение роли российских менеджеров. От них теперь требуется не столько знание западных бизнес-школ, сколько глубокое понимание специфики китайской деловой культуры, умение вести переговоры в нестандартных условиях и находить неформальные пути решения проблем.
- Делегирование полномочий. В условиях невозможности оперативной связи с головными офисами (из-за разницы во времени и усложнения коммуникаций) наблюдается делегирование значительных полномочий руководителям СП на местах, что повышает требования к их компетенциям и ответственности.

Управление производственной кооперацией и трансфером технологий

Санкционное давление создало уникальный прецедент: Китай становится для России не просто поставщиком готовой продукции, а основным источником технологий и инвестиций в производственные мощности. Однако этот процесс идет сложно. В.Л. Ерохин и В. Чжан в своем исследовании трансформации цепочек создания стоимости отмечают, что переход от простой торговли к технологической кооперации требует принципиально новых механизмов координации и управления [6, с. 100]. Управление проектами в этой сфере трансформируется от простой сборки китайских машинокомплектов (CKD-сборка) к полноценной производственной кооперации с локализацией. Е.Н. Смирнов и Б. Лю подчеркивают, что именно технологический трансфер сегодня становится главным драйвером трансформации управленческих моделей в совместных предприятиях [10, с. 2120].

Это требует создания принципиально новых механизмов координации. Успешные примеры демонстрируют отход от жесткого планирования в сторону проектного управления, основанного на «управлении отклонениями» [1, с. 64]. Контролируются не столько плановые показатели, которые заведомо будут нарушены из-за внешних шоков, сколько критические отклонения, требующие немедленного вмешательства. Такой подход, сопряженный с управлением рисками, позволяет сохранить устойчивость проекта даже при сильной волатильности внешней среды. Базой для этого служит развитие промышленных кластеров и особых экономических зон (таких как «Алабуга» и «Иннополис»), которые берут на себя функции инфраструктурной и административной поддержки, снижая нагрузку на менеджмент конкретных СП [1, с. 62; 7, с. 1290].

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о глубокой трансформации моделей управления в российско-китайских совместных предприятиях под влиянием внешнего шока 2022 года. Новая парадигма менеджмента характеризуется отказом от простого копирования западных стандартов и переходом к гибридным, более гибким и адаптивным структурам.

Ключевыми направлениями этой трансформации стали:

1. Структурная эволюция: Переход от иерархической модели субординации к сетевой модели координации и стратегического симбиоза, где партнеры вынуждены выстраивать отношения на принципах взаимной зависимости [4, 8].
2. Методологическая перестройка риск-менеджмента: Смещение фокуса с традиционных финансовых и рыночных рисков на геополитические, логистические и регуляторные, а также внедрение вероятностных методов управления отклонениями [1, 5, 9].
3. Актуализация кросс-культурной компетенции: Возрастание роли неформальных коммуникаций и человеческого капитала как ключевого фактора успеха в условиях отсутствия универсальных «западных» регламентов [3].
4. Переосмысление производственной кооперации: Переход от простого товарообмена к совместным проектам в сфере трансфера технологий, требующим новых подходов к управлению жизненным циклом продукта и проектной деятельности [6, 10].

Перспективы дальнейших исследований лежат в области разработки количественных методов оценки эффективности новых гибридных моделей управления и изучения долгосрочных эффектов влияния китайской управленческой культуры на корпоративные практики в России. Для менеджмента российских компаний ключевым выводом является необходимость инвестирования в развитие адаптивности, выстраивание долгосрочных доверительных отношений с партнерами и готовность к постоянной перенастройке бизнес-процессов в условиях сохраняющейся турбулентности.

Литература

1. Баранов В.В., Майоров С.В., Баранов М.В., Чжао Кай. Математическое и информационное моделирование рисков международных российско-китайских проектов внешнеэкономической деятельности структур промышленного кластера // Проблемы современной экономики. 2025. № 1 (93). – С. 62–64.
2. Афонасьева А.В. Трансформация стратегий управления международными компаниями в условиях санкций // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 8. С. 70–83.
3. Ван С., Ли Х. Кросс-культурный менеджмент в российско-китайских совместных предприятиях: проблемы и перспективы // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 3. С. 45–52.
4. Горбунов В.Л., Линь Л. Особенности формирования организационных структур управления в совместных предприятиях с китайским капиталом // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 5. С. 567–576.
5. Дун Ц., Макаров И.Н. Управление инвестиционными рисками российско-китайских проектов в новых геополитических условиях // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22, № 2. С. 213–230.

6. Ерохин В.Л., Чжан В. Трансформация цепочек создания стоимости в российско-китайском сотрудничестве // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. № 6. С. 94–112.

7. Иванова С.В., Сунь Ц. Развитие совместных предприятий в особых экономических зонах: опыт Татарстана и провинции Чжэцзян // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22, № 7. С. 1280–1298.

8. Карпухина Е.А. Модели международного бизнеса в условиях фрагментации мировой экономики // Экономическая наука современной России. 2023. № 4. С. 27–36.

9. Ли Ш., Петров М.А. Финансовые аспекты управления российско-китайскими совместными предприятиями в условиях санкционных ограничений // Финансы и кредит. 2024. Т. 30, № 5. С. 1124–1142.

10. Смирнов Е.Н., Лю Б. Технологический трансфер как фактор трансформации моделей управления в российско-китайских совместных предприятиях // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 4. С. 2115–2132.

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT MODELS IN RUSSIAN-CHINESE JOINT VENTURES IN THE CONTEXT OF SANCTIONS PRESSURE AND WITHDRAWAL OF WESTERN BRANDS

Vertlib A.D., Semchenko A.A.
Saint Petersburg State University of Economics

The relevance of the study is due to the drastic change in the landscape of international business for Russian companies after 2022. The withdrawal of Western corporations and unprecedented sanctions pressure have led to a reorientation of foreign economic relations to the East, with China as a key partner. The purpose of this article is to identify and systematize the main directions of transformation of management models in Russian-Chinese joint ventures (JVs) in the new geopolitical realities. Based on system and process approaches, the paper analyzes the evolution of joint ventures from a "vertical of subordination" to network partnerships, examines changes in logistics and finance, as well as the peculiarities of adapting cross-cultural management. Special attention is paid to the issues of technology transfer and risk management in industrial cooperation projects. The scientific novelty lies in the justification of the transition from the classical hierarchical model to the model of strategic symbiosis, where flexibility, horizontal integration and joint development of innovative products are key success factors. The article is intended for researchers in the field of international management, strategic planning and heads of foreign economic services of enterprises.

Keywords: Russian-Chinese joint ventures, transformation of management models, sanctions pressure, strategic management, cross-cultural management, adaptation of business models, industrial cooperation, risk management.

References

1. Baranov V.V., Mayorov S.V., Baranov M.V., Zhao Kai. Mathematical and information modeling of risks of international Russian-Chinese projects of foreign economic activity of industrial cluster structures // Problems of modern economics. 2025. No. 1 (93). pp. 62–64.

2. Afonasyeva A.V. Transformation of management strategies of international companies in the context of sanctions // Russian Foreign Economic Bulletin. 2023. No. 8. pp. 70–83.

3. Wang S., Lee H. Cross-cultural management in Russian-Chinese joint ventures: problems and prospects // Management in Russia and abroad. 2024. No. 3. pp. 45–52.

4. Gorbunov V.L., Lin L. Features of the formation of organizational management structures in joint ventures with Chinese capital // Economics and management. 2023. Vol. 29, No. 5. pp. 567–576.

5. Dong Ts., Makarov I.N. Investment risk management of Russian-Chinese projects in new geopolitical conditions // The Russian Journal of Management. 2024. Vol. 22, No. 2. pp. 213–230.

6. Erokhin V.L., Zhang V. Transformation of value chains in Russian-Chinese cooperation // Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics. 2023. No. 6. pp. 94–112.

7. Ivanova S.V., Sun Ts. Development of joint ventures in special economic zones: the experience of Tatarstan and Zhejiang Province // Regional economics: theory and practice. 2024. Vol. 22, No. 7. pp. 1280–1298.

8. Karpukhina E.A. Models of international business in the context of fragmentation of the world economy // The economic science of modern Russia. 2023. No. 4. pp. 27–36.

9. Li Sh., Petrov M.A. Financial aspects of the management of Russian-Chinese joint ventures in the context of sanctions restrictions // Finance and Credit. 2024. Vol. 30, No. 5. pp. 1124–1142.

10. Smirnov E.N., Liu B. Technological transfer as a factor in the transformation of management models in Russian-Chinese joint ventures // Issues of innovative economics. 2023. Vol. 13, No. 4. pp. 2115–2132.

Комплексный анализ золотовалютных резервов и Фонда национального благосостояния РФ

Балашев Николай Борисович,
кандидат технических наук, доцент кафедры «Финансы и учет» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: nbbalashev@fa.ru

Дунаева Вера Ивановна,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и учет» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: vdunaeva@fa.ru

Инюшина Наталья Анатольевна,
студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: iniushina.1@mail.ru

В статье представлен комплексный анализ формирования, управления и достаточности золотовалютных резервов (ЗВР) и Фонда национального благосостояния (ФНБ) как ключевых элементов финансовой безопасности России. Рассмотрены их правовые основы, институциональная архитектура и функциональные различия. Исследование выявляет стратегический поворот к дедолларизации, наращиванию доли монетарного золота и диверсификации валютной корзины в ответ на санкционное давление. На основе структурного анализа портфелей за 2015, 2020 и 2025 годы показана кардинальная трансформация активов: доля золота в ЗВР выросла до 33%, а структура ФНБ переориентирована с внешних ликвидных активов на инвестиции в российские ценные бумаги и банки (более 70% портфеля). Авторы приходят к выводу, что, несмотря на формальную избыточность резервов по международным критериям, их значительный объем и адаптированная структура выполняют критически важную страховую и стратегическую функцию, выступая гарантом финансового суверенитета в условиях геополитической турбулентности. Дальнейшее развитие системы резервов требует баланса между обеспечением устойчивости к внешним шокам, поддержанием макроэкономической стабильности и эффективным использованием накопленных средств для стратегического развития.

Ключевые слова: золотовалютные резервы, Фонд национального благосостояния, финансовая безопасность, финансовый суверенитет, макроэкономическая стабильность, дедолларизация, монетарное золото, структурная динамика, санкционные риски, бюджетное правило.

Финансовая устойчивость – фундаментальное условие суверенитета и социально-экономического развития. В условиях глобализации, высокой подвижности капитала и геополитической турбулентности способность противостоять шокам приобретает стратегическое значение. Ключевым институциональным инструментом здесь выступают государственные резервы. Их формирование и управление – центральный элемент макроэкономической политики, балансирующий между страховкой от кризисов и эффективным размещением национальных сбережений.

Исторически резервы, аккумулированные центральным банком и правительством, служили гарантом стабильности национальной валюты, платежного баланса и международной кредитоспособности страны. Однако их роль в XXI веке значительно расширилась и усложнилась. Сегодня они являются не только буфером для сглаживания конъюнктурных колебаний, но и важным элементом долгосрочной финансовой стратегии, влияющим на инвестиционный климат, суверенные кредитные рейтинги и, в конечном счете, на благосостояние будущих поколений. Особую значимость этот вопрос приобретает для стран с сырьевой экономикой, доходы которых подвержены циклическим колебаниям, а доступ к международным финансовым рынкам может быть ограничен в силу политических обстоятельств. При этом качество и устойчивость резервов определяются не только их объемом, но и структурой, которая отражает стратегические приоритеты и адаптацию к внешним рискам.

Актуальность исследования формирования, структуры и достаточности государственных резервов для Российской Федерации в настоящее время чрезвычайно высока. Это обусловлено комплексом взаимосвязанных факторов, определяющих современные экономические реалии.

Во-первых, введение беспрецедентного санкционного режима в 2022 году наглядно продемонстрировало роль резервов как главного щита финансовой системы. Заморозка значительной части валютных активов, номинированных в «недружественных» валютах, стала серьезным испытанием, которое потребовало пересмотра сложившихся подходов к структуре резервов, принципам их размещения и управлению валютными рисками. Это выдвинуло на первый план вопросы дедолларизации, наращивания доли золота и диверсификации в сторону валют «дружественных» стран, что делает анализ структурной динамики резервов ключевым для оценки их реальной защищенности.

Во-вторых, сохраняется высокая зависимость российской экономики и федерального бюджета от конъюнктуры мировых цен на энергоресурсы. Бюджетное правило, аккумулирующее сверхдоходы от нефти и газа в Фонде национального благосостояния (ФНБ), напрямую связывает сырьевую ренту с объемом ликвидных резервов страны. Это делает проблему оптимального соотношения между резервированием средств «на черный день» и их инвестированием в развитие национальной экономики, инфраструктуру и человеческий капитал особенно острой. Изучение структуры размещения средств ФНБ (между ликвидными счетами, долгами и акциями) становится важным индикатором выбора между стабилизационной и инвестиционной функциями фонда.

В-третьих, несмотря на формальное превышение российскими резервами всех традиционных критериев достаточности (покрытие импорта, краткосрочного долга, денежной массы), в академической и экспертной среде продолжается дискуссия об их избыточности и альтернативных издержках «замороженной» ликвидности. В условиях структурных преобразований экономики, необходимости технологического рывка и импортозамещения вопрос о возможном перераспределении части резервных активов в пользу инвестиционных целей остается предметом острых дебатов. Качественный анализ структурных сдвигов в портфелях золотовалютных резервов и ФНБ позволяет оценить, является ли текущая конфигурация активов оптимальной для баланса между страховой функцией и потенциалом экономического роста.

Комплексный анализ правовых основ, институциональной архитектуры, динамики, структуры и критериев достаточности ЗВР и ФНБ необходим для оценки потенциала финансовой системы России в обеспечении стабильности и суверенного развития в новых условиях. Структурный анализ данных за 2015, 2020 и 2025 годы позволяет выявить ключевые тренды адаптации резервной системы к вызовам последнего десятилетия.

Формирование и управление золотовалютными резервами и Фондом национального благосостояния имеют различные правовые основы и институциональные рамки, что определяет их специфические функции в финансовой системе страны. Правовой статус и ключевые функции золотовалютных резервов закреплены в Федеральном законе «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [12]. Как отмечается в законе: «имущество Центрального Банка Российской Федерации (ЦБ РФ), включая золотовалютные резервы, является федеральной собственностью. При этом Банк России осуществляет полномочия по владению, пользованию и распоряжению этим имуществом, а изъятие или обременение обязательствами указанного имущества без его согласия не допускается» [12]. Это положение создает основу для оперативной независимости Центрального банка в управлении резервами. Важнейшей функцией Банка России, прямо указанной в статье 4 закона, является осуществление эффективного управления золотовалютными резервами [12]. Как установлено в законодательстве, «Банк России без взимания комиссионного вознаграждения осуществляет операции с золотовалютными резервами, что подчеркивает их публично-правовой характер и некоммерческую основу использования в интересах государства» [12]. Таким образом, в законодательной практике целью ЗВР выступает обеспечение стабильности национальной валюты, поддержание платежного баланса и создание стратегического финансового буфера для защиты экономики от внешних и внутренних шоков.

В отличие от золотовалютных резервов, Фонд национального благосостояния характеризуется особой правовой природой и целями, которые регламентируются нормами бюджетного законодательства. В соответствии со статьей 96.10 Бюджетного кодекса Российской Федерации, Фонд национального благосостояния представляет собой часть средств федерального бюджета, подлежащих обособленному учету и управлению [1]. Его основные цели сфокусированы на долгосрочных бюджетных и социальных задачах: обеспечение софинансирования добровольных пенсионных накоплений граждан, поддержка формирования долгосрочных сбережений, а также обеспечение сбалансированности (покрытие дефицита) федерального бюджета и бюджета Пенсионного фонда [1]. Основными источниками формирования ФНБ, согласно законодательству, являются «дополнительные нефтегазовые доходы федерального бюджета, а также доходы, полученные от инвестирования и управления его собственной капитальной базой» [1], что обуславливает зависимость Фонда от конъюнктуры сырьевых рынков. Управление средствами Фонда национального благосостояния осуществляет Министерство финансов Российской Федерации, при этом Банк России исполняет отдельные операционные функции, в частности, связанные с размещением валютной составляющей фонда на счетах. Такое разделение полномочий подчеркивает двойственную природу ФНБ: являясь частью финансовой «подушки безопасности» государства и входя в состав ликвидных резервных активов, он одновременно выполняет четко заданные бюджетно-распределительные функции, направленные на устойчивость пенсионной системы и исполнение социальных обязательств.

Динамика структуры активов Фонда национального благосостояния (рис. 1) наглядно иллюстрирует эволюцию его инвестиционной стратегии в ответ на меняющиеся внешние условия.

В 2015 году портфель отличался консерватизмом и внешней ориентацией: свыше 60% средств размещались на низкодоходных, но высоколиквидных счетах в Банке России в валютах «третьих стран» (USD, EUR, GBP), а значительная часть направлялась в иностранные государственные облигации и депозиты в государственный банк развития (ВЭБ). К 2020 году наметился сдвиг в сторону поддержки национальной финансовой системы, выразившийся в резком росте доли субординированных депозитов в крупнейших российских банках (до 21,5%).

Наиболее радикальная трансформация произошла к 2025 году. Под воздействием санкционных ограничений и политики дедолларизации структура ФНБ кардинально перестроилась. Доля средств на счетах в Банке России сократилась до 30,4%, при этом их валюта была переведена в китайские юани, золото и рубли. Одновременно произошел мощный поворот в сторону внутренних рынков: совокупная доля акций и облигаций российских эмитентов, а также субординированных депозитов в российских банках превысила 70%. Это свидетельствует о переориентации Фонда с функции чистой «фискальной подушки» на роль стратегического внутреннего инвестора, что соответствует его долгосрочным социально-бюджетным целям в новых реалиях.

Правовые и функциональные различия между золотовалютными резервами и Фондом национального благосостояния наглядно демонстрируют их различную роль в экономике, несмотря на то что ликвидные активы ФНБ являются частью общего объема ЗВР. Для систематизации ключевых различий целесообразно представить их в сравнительной таблице (табл. 1).

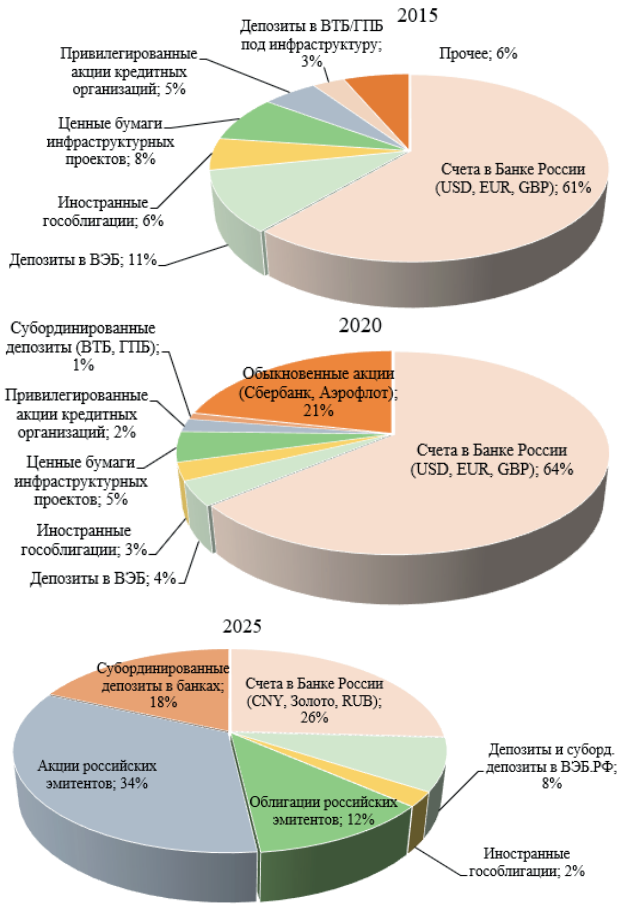


Рис. 1. Динамика структуры активов Фонда национального благосостояния в 2015, 2020 и 2025 гг.

Источник: составлено авторами по данным [7].

Таблица 1. Сравнительная характеристика золотовалютных резервов и Фонда национального благосостояния

Критерий	Золотовалютные резервы (ЗВР)	Фонд национального благосостояния (ФНБ)
Правовая база	Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [12]	Бюджетный кодекс Российской Федерации (ст. 96.10) [1]
Управляющий орган	Центральный банк Российской Федерации	Министерство финансов Российской Федерации (отдельные операционные функции выполняет ЦБ РФ)
Основная экономическая цель	Обеспечение макроэкономической и финансовой стабильности, устойчивости национальной валюты, платежного баланса, формирование стратегического финансового буфера страны	Обеспечение долгосрочной сбалансированности пенсионной системы и федерального бюджета, софинансирование пенсионных накоплений, покрытие бюджетного дефицита
Источники формирования	Приобретение иностранной валюты и золота на внутреннем рынке, доходы от управления активами, средства МВФ	Дополнительные нефтегазовые доходы федерального бюджета, доходы от управления средствами Фонда
Ключевая функция	Страхование экономики от внешних шоков и кризисов, поддержание доверия к финансовой системе	Сбережение и стабилизация сверхдоходов от сырьевого экспорта для будущих поколений и текущих бюджетных нужд
Степень ликвидности и риск-профиль	Высоколиквидные активы, размещаемые с приоритетом на надежность и сохранность	Сочетание высоколиквидных активов (на счетах в ЦБ) и долгосрочных инвестиций в инфраструктурные проекты и ценные бумаги
Включение в состав ЗВР	Являются агрегированным показателем, включающим все резервные активы страны	Ликвидная часть ФНБ (валютные средства на счетах в Банке России) является составным компонентом ЗВР

Источник: составлено авторами.

Анализ нормативных основ показывает принципиально разное предназначение инструментов. Золотовалютные резервы – макроэкономический стабилизатор, управляемый мегарегулятором для всей финансовой системы. Фонд национального благосостояния (часть бюджетной конструкции) выполняет узкие социальные функции пенсионного и бюджетного стабилизатора, а его ликвидная часть служит источником пополнения международных резервов.

Анализ фактической динамики и структуры золотовалютных резервов России показывает их реальную роль в обеспечении финансовой устойчивости. Динамика общего объема ЗВР за последнее десятилетие демонстрирует выраженную цикличность, тесно связанную с ключевыми внешними шоками (рис. 2).

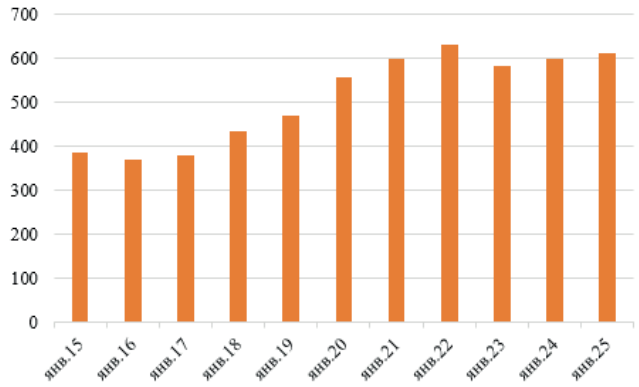


Рис. 2. Объем ЗВР, млрд долларов США

Источник: составлено авторами по данным [6].

После восстановления и умеренного роста в 2017–2019 годах, когда резервы приблизились к отметке в 600 млрд долларов США, в 2020 году в условиях пандемии COVID-19 и обвала цен на нефть последовало краткосрочное снижение. Однако уже к началу 2022 года был достигнут исторический максимум (около 630 млрд долларов), что стало результатом консервативной бюджетной и денежно-кредитной политики, направленной на аккумулирование «фискальной подушки» [4]. Резкое сокращение ЗВР в первой половине 2022 года (до уровня около 580 млрд долларов) было прямым следствием введения беспрецедентных санкций, включая замораживание значительной части валютных активов, и активного использования резервов для проведения валютных интервенций на внутреннем рынке и поддержания финансовой стабильности.

Структура международных резервов за этот период претерпела стратегические изменения, отражающие курс на дедолларизацию и снижение валютных рисков. Согласно методологии Банка России, в состав ЗВР входят: иностранная валюта, средства в Международном валютном фонде (СДР и резервная позиция), монетарное золото. Ключевым трендом последних лет стал последовательный рост доли монетарного золота – с 10,8% в 2014 году до 21% в начале 2022 года [4]. Этот шаг, наряду с увеличением доли китайского юаня в валютной корзине, представляет собой сознательную политику диверсификации, направленную на защиту активов от санкционных рисков и потенциальной инфляции в традиционных резервных валютах (доллар США, евро).

Рассмотрим стратегические изменения в структуре золотовалютных резервов (рис. 3). Анализ данных за 2015, 2020 и 2025 годы подтверждает и конкретизирует тренд на дедолларизацию и «санацию» активов. В 2015 году ядро резервов (свыше 90%) составляли активы в иностранной валюте, размещенные, в том числе, на счетах ФНБ. Однако к 2025 году картина кардинально изменилась. Доля иностранной валюты в традиционных «недружественных» валютах резко сократилась, а её место заняли две ключевые составляющие.

1. Монетарное золото: его доля выросла в несколько раз, с примерно 8% в 2015 году до 33% в 2025. Это соответствует общей стратегии наращивания суверенного, защищенного от внешнего давления актива, хранящегося на территории страны.

2. Иностранная валюта нового типа: оставшаяся в структуре иностранная валюта (48%) предположительно реконфигурирована в сторону китайского юаня и валют других «дружественных» стран, что отражено в изменении состава счетов ФНБ.

Структурный сдвиг также виден в почти полном исчезновении таких инструментов, как резервная позиция в МВФ и счета в СДР, что отражает снижение вовлеченности в институты, контролируемые странами, применившими санкции. Таким образом, эволюция структуры ЗВР является прямым ответом на геополитические вызовы и направлена на максимизацию финансового суверенитета и минимизацию рисков заморозки активов.

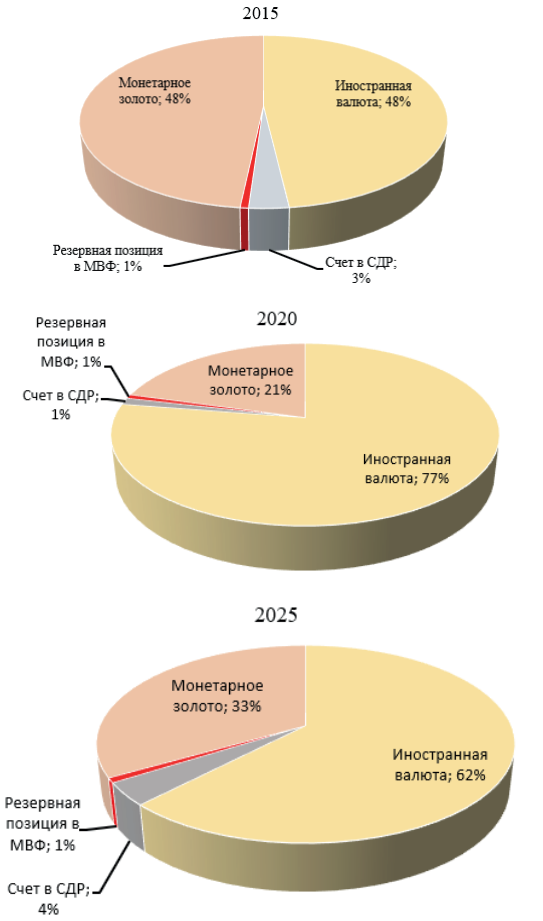


Рис. 3. Динамика структуры золотовалютных резервов (по компонентам) в 2015, 2020 и 2025 гг.

Источник: составлено авторами по данным [3].

Следует отметить, что существенная доля иностранной валюты в структуре золотовалютных резервов формируется за счёт высоколиквидных активов Фонда национального благосостояния, которые размещены на счетах в Банке России. По состоянию на январь 2025 года объем ФНБ составляет 122,9 млрд долларов (рис. 4), что эквивалентно примерно 20% от общего объема международных резервов страны. Это иллюстрирует прямую связь между бюджетным правилом, аккумулирующим сверхдоходы от нефтегазового сектора в ФНБ, и пополнением высоколиквидной части ЗВР, управляемой мегарегулятором.

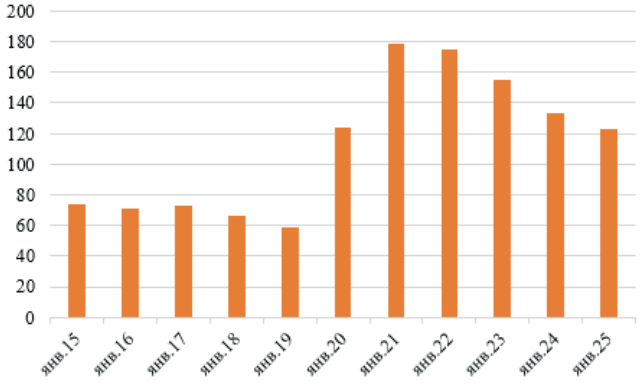


Рис. 4. Объем ФНБ, млрд долларов США

Источник: составлено авторами по данным [2].

Динамика объема ФНБ, представленная на рис. 4, демонстрирует две отчетливые фазы, напрямую связанные с действием бюджетного правила и конъюнктурой внешних рынков.

Фаза активного роста (2019–2021 гг.). Резкий скачок объема Фонда в этот период действительно был обусловлен сочетанием двух ключевых факторов. Во-первых, в рамках действующего бюджетного правила дополнительные нефтегазовые доходы федерального бюджета, формирующиеся при превышении фактической цены на нефть марки Urals над базовой (законодательно установленной), подлежали сте-

рилизации и направлению в ФНБ. В указанный период наблюдалась относительно благоприятная конъюнктура на мировых энергетических рынках, что привело к устойчивому притоку средств. Во-вторых, Министерство финансов РФ в рамках своей инвестиционной политики получало доход от управления уже накопленными активами Фонда, что также вносило вклад в его рост. Таким образом, ФНБ выполнял свою классическую функцию «подушки безопасности», аккумулируя сверхдоходы для будущих поколений и стабилизации бюджета в периоды низких цен.

Фаза сокращения (2022–2025). Перелом тенденции после 2022 года вызван изменением макроэкономических условий и бюджетной политики. Первичная причина – активное использование ликвидной части ФНБ для финансирования дефицита бюджета. В условиях санкций и роста расходов Фонд стал ключевым внутренним источником, замещая внешние заимствования. Вторичный фактор – валютная переоценка: ослабление рубля сократило долларовый эквивалент активов ФНБ. С 2023 года произошла стратегическая переориентация на инвестиции в российские активы, что изменило ликвидный профиль портфеля и привязало его стоимость к внутренней конъюнктуре.

Следовательно, наблюдаемое сокращение объема ФНБ в 2022–2025 гг. отражает не его истощение, а переход от функции пассивного накопления к активной роли антикризисного стабилизатора и стратегического инвестора в национальную экономику в новых геополитических реалиях.

Таким образом, эволюция структуры резервов – увеличение доли золота и восточных валют при сокращении удельного веса доллара и евро – служит не только инструментом защиты от геополитических угроз, но и механизмом сохранения стоимости национальных сбережений в долгосрочной перспективе [8]. В условиях повышающейся инфляции в США и Еврозоне, а также нестабильности глобальной финансовой системы, физическое золото, хранящееся на территории страны, и активы в валютах стран, не присоединившихся к санкционному режиму, выступают важным буфером, снижающим зависимость России от «мягкой силы» традиционных резервных валют.

Переход к анализу достаточности золотовалютных резервов Российской Федерации неизбежно затрагивает ключевую дилемму: каков их оптимальный объем? Вопрос этот далек от однозначного решения, поскольку сам концепт «оптимальности» зависит от выбранных критериев, макроэкономических целей и оценок рисков [11]. В международной практике сложился ряд общепризнанных критериев достаточности резервов, которые можно применить для оценки российской ситуации.

Традиционным и наиболее интуитивно понятным показателем является импортное покрытие – способность резервов финансировать импорт товаров и услуг в течение определенного периода. Согласно рекомендациям МВФ, достаточным считается резерв, эквивалентный 3–4 месяцам импорта. Данные за 2000-е годы показывают, что Россия уже к 2006 году многократно превысила этот норматив, что указывало на формирование значительного «буфера безопасности» для покрытия возможных сбоев в торговых потоках [11]. Второй важный критерий – покрытие краткосрочного внешнего долга (правило Гвидотти – Гринспена). Резервы должны быть достаточны для обслуживания внешних обязательств, подлежащих выплате в течение предстоящего года. Анализ динамики, представленный в исследованиях, демонстрирует, что Россия начиная с 2004–2006 годов также стабильно выполняет это требование с растущим запасом [8]. Третий показатель касается обеспеченности денежной массы (М2) и направлен на оценку способности властей противостоять спекулятивным атакам и оттоку капитала. Здесь Россия также демонстрировала высокий уровень обеспеченности, приближавшийся в отдельные периоды к 80–95% [4].

Таким образом, по основным формальным критериям достаточности золотовалютные резервы России на протяжении длительного времени являются не просто достаточными, а существенно избыточными. Это подтверждается и сравнительным анализом: по абсолютному объему резервов Россия долгое время входила в топ-5 стран мира, а по относительным показателям (например, к ВВП) значительно опережала многие развитые экономики [10]. Подобная ситуация порождает дискуссию об альтернативных издержках – упущенной выгоде от того, что значительные средства выводятся из активного экономического оборота и не направляются на инвестиции в инфраструктуру, модернизацию или человеческий капитал [5]. Однако оценка оптимальности для России не может ограничиваться лишь универсальными формулами. На нее оказывают влияние специфические факторы риска: высокая волатильность цен на основные экспортные товары (нефть, газ), что делает экономику уязвимой к внешним шокам; действующий санкционный режим, ограничивающий доступ к международным рынкам капитала и создающий угрозу заморозки активов; а также политика дедолларизации, требующая перестройки структуры резервов [4]. В этих условиях значительный объем резервов выполняет не только экономическую, но и стратегическую функцию, выступая гарантом финансового суверенитета и стабильности в условиях внешнего давления.

В контексте управления резервами важно учитывать и роль Фонда национального благосостояния (ФНБ), который, являясь частью суверенных сбережений, также формируется за счет нефтегазовых доходов. ФНБ служит стабилизатором пенсионной системы и «подушкой безопасности» на случай бюджетного дефицита [9]. Динамика его объема тесно связана с конъюнктурой сырьевых рынков и валютной политикой. Так, в кризисных условиях 2020 года средства ФНБ рассматривались как потенциальный источник поддержки экономики и выполнения социальных обязательств, что подчеркивает взаимосвязь между резервными фондами и макроэкономической стабильностью [9].

Проведенный комплексный анализ формирования, управления, достаточности и структурной динамики золотовалютных резервов и Фонда национального благосостояния Российской Федерации позволяет сделать ряд ключевых выводов, подчеркивающих их фундаментальную и эволюционирующую роль в современной экономике.

Госрезервы России – не монолитная структура, а двухуровневая система с различным правовым статусом и логикой управления. Золотовалютные резервы (в управлении ЦБ) – макроэкономический стабилизатор, обеспечивающий финансовую устойчивость и защиту от внешних шоков. ФНБ (под управлением Минфина) выполняет бюджетно-социальные функции, фокусируясь на балансе пенсионной системы и бюджета. При этом ликвидная часть ФНБ, размещенная в ЦБ, входит в состав ЗВР, связывая фискальную и монетарную политику. Структурный анализ портфелей (рис. 1, рис. 3) иллюстрирует это различие: активы ЗВР сохраняют характер высоколиквидного буфера, тогда как ФНБ ищет баланс между ликвидностью, доходностью и поддержкой экономики.

Динамика и трансформация резервов отражают реакцию финансовых властей на вызовы времени. Исторический рост резервов, превысивший критерии достаточности, создал мощную «фискальную подушку», но события 2022 года выявили уязвимость концентрации активов в недружественных юрисдикциях. Анализ структурных диаграмм за 2015, 2020 и 2025 годы (рис. 3) позволяет количественно оценить стратегический ответ: ускоренную диверсификацию через наращивание доли монетарного золота (с ~8% до 33% в ЗВР) и кардинальную перестройку валютной структуры. Эта эволюция носит фундаментальный, а не циклический характер, превращая резервы из инструмента экономической стабилизации в элемент финансового суверенитета и защиты от геополитических рисков.

Дискуссия об оптимальном объеме резервов балансирует между избыточностью и стратегической необходимостью. С одной стороны, альтернативные издержки низкодоходных активов ограничивают инвестиции в рост. С другой – в условиях санкций и волатильности крупные резервы выполняют страховую и сигнальную функции: поддерживают доверие, сдерживают спекуляции, дают пространство для маневра.

Структурные изменения – рост доли золота, переход в «дружественные» валюты, переориентация ФНБ на внутренние рынки – сами по себе повышают эффективность, снижая риски заморозки и увеличивая отдачу от вложений в национальную экономику.

Таким образом, ЗВР и ФНБ – не пассивный запас стоимости, а активный, адаптивный инструмент финансовой политики. Их развитие зависит от способности государства балансировать между тремя приоритетами.

1. Неуязвимость к потрясениям – через диверсификацию и «санацию» структуры активов (что подтверждают выявленные структурные сдвиги).
2. Макроэкономическая стабильность.
3. Эффективное использование накоплений для стратегических задач развития без ущерба для безопасности (о чём говорит рост инвестиций ФНБ в российские активы).

Успех в этом балансировании, опирающийся на постоянный мониторинг и адаптацию структуры резервов, станет ключевым фактором долгосрочной устойчивости и суверенитета российской экономики.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/9fff755b03e35b60f8c039c2f86ec67a34865819/

2. Данные о движении средств и результатах управления средствами Фонда национального благосостояния // Министерство финансов Российской Федерации. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/nationalwealthfund/statistics?id_57=93488-dannye_o_dvizhenii_sredstv_i_rezultatakh_upravleniya_sredstvami_fonda_natsionalnogo_blagosostoyaniya

3. Информационное сообщение о результатах размещения средств Фонда национального благосостояния // Министерство финансов Российской Федерации. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/nationalwealthfund/news

4. Кудряшова Т.В., Долгих Е.А. Золотовалютные резерва Российской Федерации как фактор обеспечения стабильности финансовой системы страны // Beneficium. 2022. № 2 (43). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zolotovalyutnye-rezervy-rossiyskoy-federatsii-kak-faktor-obespecheniya-stabilnosti-finansovoy-sistemy-strany (дата обращения: 06.02.2026).

5. Малкина М.Ю. Анализ динамики объемов и структуры золотовалютных резервов государств: в поисках экономической стратегии // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2008. № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-dinamiki-obemov-i-strukturyzolotovalyutnyh-rezervov-gosudarstv-v-poiskah-ekonomicheskoy-strategii (дата обращения: 05.02.2026).

6. Международные резервы Российской Федерации: Еженедельные значения на конец отчетной даты // Центральный банк Российской Федерации. – URL: https://cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_7d/? UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.2014&UniDbQuery.To=01.2026

7. Международные резервы Российской Федерации // Центральный банк Российской Федерации. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/mrrf/

8. Моисеев С.Р. Проблема адекватности резервов центрального банка // Финансы и кредит. 2001. № 10 (82). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-adekvatnosti-rezervov-tsentralnogo-banka (дата обращения: 05.02.2026).

9. Мясникова Е.Б., Воскресенская Л.Н., Балашев Н.Б., Дыда А.А. Актуальные показатели объема Фонда национального благосостояния в условиях макроэкономической нестабильности. Самоуправление. 2021 № 4 (126). С. 508–512.

10. Осипова Анастасия Владимировна, Федянов Александр Сергеевич Международные резервы РФ: неоптимальный объем и нерациональное использование // Контентус. 2019. № 8 (85). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-rezervy-rf-neoptimalnyy-obem-i-neratsionalnoe-ispolzovanie (дата обращения: 06.02.2026).

11. Пертая М.В. Критерии оптимальности размеров и динамика золотовалютных резервов России // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2007. № 31. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-optimalnosti-razmerov-i-dinamika-zolotovalyutnyh-rezervov-rossii (дата обращения: 05.02.2026).

12. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ (последняя редакция) // Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/

COMPREHENSIVE ANALYSIS OF GOLD AND FOREIGN EXCHANGE RESERVES AND THE NATIONAL WELFARE FUND OF RF

Balashev N.B., Dunaeva V.I., Inyushina N.A.
Financial University under the Government Russian Federation (Tula branch)

The article presents a comprehensive analysis of the formation, management and sufficiency of gold and foreign exchange reserves (gold reserves) and the National Welfare Fund (NWF) as key elements of Russia's financial security. Their legal bases, institutional architecture and functional differences are considered. The study reveals a strategic turn towards de-dollarization, increasing the share of monetary gold and diversifying the currency basket in response to the sanction's pressure of 2022. Based on the structural analysis of portfolios for 2015, 2020 and 2025, a radical transformation of assets is shown: the share of gold in gold reserves has increased to 33%, and the structure of the NWF has shifted from external liquid assets to investments in Russian securities and banks (more than 70% of the portfolio). The authors conclude that, despite the formal redundancy of reserves according to international criteria, their significant volume and adapted structure perform a critically important insurance and strategic function, acting as a guarantor of financial sovereignty in the context of geopolitical turbulence. Further development of the reserve system requires a balance between ensuring resilience to external shocks, maintaining macroeconomic stability, and effectively using accumulated funds for strategic development.

Keywords: gold and foreign exchange reserves, National Welfare Fund, financial security, financial sovereignty, macroeconomic stability, de-dollarization, monetary gold, structural dynamics, sanctions risks, budget rule.

References

1. Budget Code of the Russian Federation № 145-FZ dated 07/31/1998 (as amended on 12/28/2025) // Consultant Plus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/9fff755b03e35b60f8c039c2f86ec67a34865819/

2. Data on the movement of funds and the results of the management of funds of the National Welfare Fund // Ministry of Finance of the Russian Federation. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/nationalwealthfund/statistics?id_57=93488-dannye_o_dvizhenii_sredstv_i_rezultatakh_upravleniya_sredstvami_fonda_natsionalnogo_blagosostoyaniya

3. Information message on the results of the allocation of funds of the National Welfare Fund // Ministry of Finance of the Russian Federation. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/nationalwealthfund/news

4. Kudryashova T.V., Dolgikh E.A. Gold and Foreign exchange reserves of the Russian Federation as a factor in ensuring the stability of the country's financial system // Beneficium. 2022. № 2 (43). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zolotovalyutnye-rezervy-rossiyskoy-federatsii-kak-faktor-obespecheniya-stabilnosti-finansovoy-sistemy-strany (date of request: 02/06/2026).

5. Malkina M.Y. Analysis of the dynamics of the volume and structure of gold and foreign exchange reserves of states: in search of an economic strategy // Financial analytics: problems and solutions. 2008. № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-dinamiki-obemov-i-struktury-zolotovalyutnyh-rezervov-gosudarstv-v-poiskah-ekonomicheskoy-strategii (date of reference: 02/05/2026).

6. International reserves of the Russian Federation: Weekly values at the end of the reporting date // Central Bank of the Russian Federation. – URL: https://cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_7d/? UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.2014&UniDbQuery.To=01.2026

7. International reserves of the Russian Federation // Central Bank of the Russian Federation. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/mrrf/

8. Moiseev S.R. The problem of adequacy of central bank reserves // Finance and credit. 2001. № 10 (82). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problema-adekvatnosti-rezervov-tsentralnogo-banka (date of request: 02/05/2026).

9. Myasnikova E.B., Voskresenskaya L.N., Balashev N.B., Dyda A.A. Actual indicators of the volume of the National Welfare Fund in conditions of macroeconomic instability. Self-management. 2021 № 4 (126). pp. 508–512.

10. Osipova Anastasia Vladimirovna, Fedyanov Alexander Sergeevich International reserves of the Russian Federation: suboptimal volume and irrational use // Contentus. 2019. № 8 (85). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-rezervy-rf-neoptimalnyy-obem-i-neratsionalnoe-ispolzovanie (date of request: 02/06/2026).

11. Pertaya M.V. Optimality criteria for the size and dynamics of Russia's gold and foreign exchange reserves // Izvestiya RSPU named after A.I. Herzen. 2007. № 31. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-optimalnosti-razmerov-i-dinamika-zolotovalyutnyh-rezervov-rossii (date of application: 02/05/2026).

12. Federal Law «On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia)» dated 07/10/2002 № 86-FZ (latest edition) // Consultant Plus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/

Импортозамещение в ЖКХ: почему после ухода SAP российские УК только выиграли

Гальвас Родион Евгеньевич,
аспирант, гафедра мировой экономики и таможенного дела
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского
E-mail: cdgall33@gmail.com

В статье проводится анализ последствий ухода международного программного обеспечения SAP с рынка в России в области жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Проводится рассмотрение важных преимуществ программных решений в России, их адаптивность к нормативным требованиям на местном уровне, а также их экономической эффективности. На конкретных примерах представлено, в каких областях отечественные продукты являются лучше решения SAP, отмечаются направления, которые требуют развития в дальнейшем.

Ключевые слова: импортозамещение в ЖКХ, программное обеспечение для управляющих компаний, российское ПО для ЖКХ, цифровизация ЖКХ, SAP, сравнительный анализ.

Введение

Переход с SAP на российское ПО в ЖКХ это вынужденный процесс импортозамещения, вызванный уходом SAP из России, где основными аналогами становятся системы на базе 1С, а также другие отечественные решения, ориентированные на специфику российского рынка и учитывающие требования законодательства в сфере ЖКХ, включая биллинг, управление property management и интеграцию с государственными системами (ГИС ЖКХ). Уход вендеров программного обеспечения, которые являются международными, в том числе SAP, создал все необходимые условия для большинства отраслей в экономике Российской Федерации. Область ЖКХ отличается тем, что процесс данного рода обладает плюсами, среди которых то, что управляющие компании (УК) в России могут себе позволить перейти на программные продукты, которые соответствуют жилищно-коммунальной области в России.

Исследование, проведенное а базе анализа внедрения российских программных продуктов в управляющих компаниях нескольких разных регионов РФ, показало преимущества перехода на российскую программу с SAP. В расчет был взят период 2022–2024 годов. В ходе исследования были применены методы сравнительного анализа функциональности, была проведена экономическая оценка затрат на внедрение и сопровождение.

В рамках исследования был проведен сравнительный анализ российских программных продуктов для ЖКХ. Примерами российских решений стали следующие:

1. «1С: Управляющие компании ЖКХ и РКЦ. Модуль для 1С: ERP и 1С: КА2» и «1С: Предприятие 8. Управление предприятием ЖКХ» – это совместные решения, которые соединены с модулями бухгалтерского и кадрового направления, они были разработаны с учетом законодательства Российской Федерации.

2. «Битрикс24: ЖКХ» – является решением, находящимся в облаке, основное внимание в нем сосредоточено на коммуникации с жильцами и диспетчерами по заявкам.

3. Контур.ЖКХ – является специализированным программным обеспечением для автоматизации процессов, в которых нуждаются управляющие компании и ТСЖ. Обеспечение является помощником в расчете кварплаты, осуществляет поддержку в ведении паспортного учета, помогает при оформлении квитанций и выполняет многие другие функции.

4. Домовладелец – является программой для предприятий ЖКХ, она помогает осуществлять расчет и перерасчет коммунальных платежей, помогает вести учет по капитальному ремонту, сохраняет историю по лицевым счетам, а также хранит информацию жилого фонда [3].

Российские программные решения не только заменяют SAP, но и имеют ряд преимуществ перед SAP**.** Российские ERP-системы, такие как «Галактика», 1С: ERP, ELMA365, успешно замещают SAP, предлагая преимущества в виде адаптации под российское законодательство, гибкости интеграции, более доступной цены**,** локальной поддержки и отсутствия рисков ухода вендора. При этом некоторые решения включают low-code платформы для быстрой доработки, превосходящие SAP в скорости настройки под специфику отрасли, хотя SAP традиционно выделяется в комплексных, цельно-ядерных решениях для крупных корпораций.

По стоимости лицензирование российских решений является меньше SAP в 3–5 раз. При этом закупать новые решения SAP на сегодняшний день не является возможным, но и запрета на эксплуатацию существующих решений нет.

Невозможно оспорить положительный эффект от экономической эффективности. Затраты снижаются примерно на 40%, стоимость на внедрение на 50–60% [2]. Способность адаптироваться к изменениям постоянно растет. Благодаря запросам пользователей время реализации сократилось до 1–3 месяцев, выросла способность внедрения в государственные информационные системы [4].

По опыту пользователей новая разработка имеет удобный интерфейс, техническую поддержку на русском языке, большой объем базы данных. Большое внимание со стороны разработчиков уделено специфике отрасли, к примеру, учету приборов учета (индивидуальных и общих домовых); управлению фондом, отвечающим за капиталь-

ный ремонт; проведению работы с обращениями от граждан соответственно ФЗ № 59; внедрению в систему «умный дом» от российских производителей.

В области законодательства существуют следующие преимущества:

1) Формирование документов автоматическим способом в соответствии с Жилищным Кодексом РФ.

2) Расчет показателей в соответствии с Постановлениями Правительства РФ.

3) Постоянное обновление программы в соответствии с тем, как меняется законодательство РФ.

Российскую программу в данном случае отличает от SAP отсутствие дорогих способов приспособления к изменениям и соответствие требованиям, которые подвержены постоянным изменениям [1].

Но существуют некоторые направления, в которых продукты, производимые в России, пока уступают SAP. Несмотря на этот акт, решениям в России есть, куда расти:

1. В области всемирного внедрения: SAP предоставлял предложение безоговорочного внедрения в международные корпоративные системы. Продукты, произведенные в России, ориентируются в первую очередь на мировой рынок и страны СНГ.

2. По глубине анализа и прогнозирования: модули для анализа и прогнозирования, обучения работы с системами в решениях российского производства развиты более слабо, чем в SAP. Это относится к: определению аварийности оборудования; оптимизации потребления энергии; анализу износа оборудования [7].

3. В области расширения объема данных для больших городов: SAP был готов для работы в таких городах, как Москва и Санкт-Петербург, в которых несколько десятков тысяч домов.

4. Экологическая система партнеров и разработчиков раскрывает следующее: SAP имел большое количество партнеров, а также разработчиков дополнительных модулей. SAP-системы вводятся в соответствии с требованиями заказчиков. К примеру, у 1С есть готовые решения для некоторых предприятий и их производств. Но опыт внедрения 1С и SAP имеет очень малое количество предприятий [10].

Существуют подтверждения успешного перехода с SAP на решения российских компаний:

1. Как показывают данные министерства цифрового развития, связи с общественностью РФ, к 2025 году на российское программное обеспечение перешли 65% компаний, при этом снизив расходы на 15–25%. Причиной снижения расходов стал отказ от лицензий, приобретаемых за рубежом.

2. Процент ошибок в расчетах был снижен на 30–35%.

3. Была повышена удовлетворенность сотрудников по причине более удобных интерфейсов.

4. Была снижена общая стоимость программного обеспечения на 35–55% [6].

В целом следует отметить положительный эффект перехода на российское ПО в ЖКХ. Этому факту предшествовали несколько причин. Во-первых, российское ЖКХ обладает некоторыми специфическими особенностями, которые не соответствуют международным стандартам. Во-вторых, вендоры отечественного производителя легко адаптируются к изменениям в законодательстве. В-третьих, с точки зрения экономики стоимость ПО отечественного производителя и пользование им намного ниже, чем использование SAP. При этом сохранены важные функции, а также оказывается поддержка от государства в виде субсидий [9].

В процессе исследования было проведено сравнение SAP и 1С: ERP. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Данные SAP и 1С: ERP

	SAP	1С: ERP
Сроки внедрения	5 лет	2,5 года
Сложность настроек	Требуют перестройки бизнес-процессов под продукт, соответствующий стандартам Запада	Автоматизация происходит без сложных преобразований
Возможность развития	Может адаптироваться к изменениям	Доработка может быть любой сложности
Интерфейс	Понятен для инженеров и специалистов	Адаптирован для простых пользователей
Функциональность	Широкие функциональные возможности расширения на базе SAP	Частое отсутствие поддержки со стороны производства, транспортировки и т.д.
Масштабируемость	Максимальна	Расширяет возможности

Переход с зарубежной системы на отечественную является сложным. Он включает в себя несколько этапов:

1. Обследование: формирование операций хозяйственного и коммерческого характера. Обследование включает в себя также формирование управленческой, оперативной и регламентированной отчетности.

2. Моделирование и проектирование. На этом этапе выделяются отличия потребностей заказчика от функциональности системы. Решаются проблемные вопросы разрыва.

3. Разработка и внедрение.

Доля российских разработчиков новой системы постепенно растет. Проблемы, такие как ограниченный функционал анализа, постепенно уменьшаются по причине активного развития российских решений, а также внедрения в платформы отечественного производителя для работы с большим объемом данных [5].

Таким образом, переход с SAP на российское ПО в области ЖКХ имеет ряд преимуществ, которых гораздо больше, чем остающихся проблемных вопросов. Предложенные решения от российских разработчиков имеют более высокую экономическую эффективность. Техническое развитие российского ПО соответствует требованиям российского рынка в области ЖКХ в отличие от некоторых международных платформ. Развитие российского ПО должно увеличить возможности аналитики, в первую очередь для крупных городов [8].

Литература

1. SberPro. Доля российских ERP-систем на рынке выросла до 80% [Электронный ресурс]. – URL: https://sber.pro/publication/dolya-rossiiskih-erp-sistem-na-rinke-virosla-do-80/ (дата обращения 22.11.2025)

2. Современные наукоемкие технологии. 2022. № 10 (часть 2) С. 211–217 URL: https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=39372 (дата обращения: 22.11.2026)

3. Савельева, Д.С. Системы бухгалтерского учета в современных ЖКХ / Д.С. Савельева, О.В. Филина // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. – 2024. – № 2(63). – С. 130–132. – EDN CHPUYQ.

4. Постников В.М., Чекулина М.Ю. Подход к выбору оптимальной ERP-системы // Евразийское научное объединение. –2020. – № 5–2 (63). – С. 169–179

5. Рафикова, К.И. Современное состояние цифровой среды жилищнокоммунального хозяйства / К.И. Рафикова, А.В. Марьина // Уфимский гуманитарный научный форум: Сборник статей V международного научного форума, Уфа, 14 апреля – 31 2023 года / Под редакцией А.Н. Дегтярева. – Уфа: Академия наук Республики Башкортостан, 2023. – С. 355–359

6. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации «Стратегия цифровой трансформации до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://digital.gov.ru/ru/ministry/common/ (13.12.2025)

7. Северсталь «Северсталь внедрила цифровой двойник для оптимизации бизнес-процессов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://severstal.com/rus/media/archive/2020–06–25 severstal-vnedrila-tsifrovoy-dvoynik-dlya-optimizatsii-biznes-protsessov/ (18.12.2025)

8. Бегичева С.В., Бегичева А.К., Назаров Д.М. Разработка модели выделения детерминант успешного импортозамещения программного обеспечения // Бизнес-информатика. – 2024. – № 3. С. 7–23. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://bijournal.hse.ru/2024–3%20Vol%2018/965585095.html (24.12.2025)

9. Интерфакс «Власти готовы компенсировать компаниям до 50% затрат на внедрение российского ПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.interfax.ru/russia/961550. (24.12.2025)

10. Карелин И.В., Акимова И.В., Титова Н.В., Баландин И.А. ERP-системы 1С и SAP. Сравнение и интеграция // Современные наукоемкие технологии. – 2022. – № 10–2. – С. 211–217; URL: https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=39372 (дата обращения: 27.12.2025)

IMPORT SUBSTITUTION IN THE HOUSING AND UTILITIES SECTOR: WHY RUSSIAN MANAGEMENT COMPANIES HAVE ONLY BENEFITTED AFTER SAP'S WITHDRAWAL

Galvas R.E.
Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University

This article analyzes the consequences of the withdrawal of international SAP software from the Russian housing and utilities sector. It examines the key advantages of software solutions in Russia, their adaptability to local regulatory requirements, and their cost ef-

fectiveness. Specific examples are provided to demonstrate the areas in which domestic products are superior to SAP solutions, highlighting areas requiring further development.

Keywords: import substitution in the housing and utilities sector, software for management companies, Russian software for housing and utilities, digitalization of the housing and utilities sector, SAP, comparative analysis.

References

1. SberPro. The share of Russian ERP systems in the market has grown to 80% [Electronic resource]. – URL: https://sber.pro/publication/dolya-rossiiskih-erp-sistem-na-rinke-virosla-do-80 / (accessed 11/22/2025)

2. Modern high-tech technologies. 2022. No. 10 (part 2) pp. 211–217 URL: https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=39372 (date of request: 11/22/2026)

3. Savelyeva, D.S. Accounting systems in modern housing and communal services / D.S. Savelyeva, O.V. Filina // M. Ryskulbekov atyndagy Kyrgyz ekonomikalykin kabarlary. – 2024. – № 2(63). – Pp. 130–132. – EDN CHPUYQ.

4. Postnikov V.M., Chekulina M. Yu. An approach to choosing the optimal ERP system // Eurasian Scientific Association. –2020. – № 5–2 (63). – Pp.169–179

5. Rafikova, K.I. The current state of the digital environment of housing and communal services / K.I. Rafikova, A.V. Maryina // Ufa Humanitarian Scientific Forum: Collection of articles of the V International Scientific Forum, Ufa, April 14–31, 2023 / Edited by A.N. Degtyarev. Ufa: Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan, 2023. pp. 355–359

6. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation "Digital Transformation Strategy until 2025" [Electronic resource]. – Access mode: URL: https://digital.gov.ru/ru/ministry/common / (12/13/2025)

7. Severstal "Severstal has implemented a digital twin to optimize business processes" [Electronic resource]. – Access mode: URL: https://severstal.com/rus/media/archive/2020–06–25 severstal-vnedrila-tsifrovoy-dvoynik-dlya-optimizatsii-biznes-protsessov/ (12/18/2025)

8. Begicheva S.V., Begicheva A.K., Nazarov D.M. Development of a model for identifying the determinants of successful import substitution of software // Business Informatics. – 2024. – No. 3. pp. 7–23. [Electronic resource]. – Access mode: URL: https://bijournal.hse.ru/2024–3%20Vol%2018/965585095.html (12/24/2025)

9. Interfax "The authorities are ready to compensate companies for up to 50% of the cost of implementing Russian software" [Electronic resource]. – Access mode: URL: https://www.interfax.ru/russia/961550. (12/24/2025)

10. Karelin I.V., Akimova I.V., Titova N.V., Balandin I.A. ERP systems 1C and SAP. Comparison and integration // Modern high-tech technologies. – 2022. – No. 10–2. – PP. 211–217; URL: https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=39372 (date of request: 12/27/2025)

Стратегия цифрового маркетинга в статусе модели формирования репутационного капитала

Гуськова Ольга Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»
E-mail: guskova_olga@internet.ru

Стратегия цифрового маркетинга, реализованная ООО «ДИАД», представляет собой целостную модель формирования репутационного капитала в сегменте детского питания, где доверие выступает не как производный атрибут качества продукта, а как первичный и управляемый социальный конструкт.
Следовательно, стратегия «ДИАД» демонстрирует, что в нишевых, социально значимых сегментах репутация формируется не через массовое влияние, а через глубокую, многоуровневую и этически обоснованную коммуникацию, которая превращает потребителя в соучастника. Эта модель соответствует современным концепциям репутационного менеджмента, согласно которым доверие является результатом последовательного выполнения трёх условий: компетентности, добросовестности и заботы. В данном случае все три компонента были системно реализованы через цифровые технологии, что делает «ДИАД» не просто производителем детского питания, а социальным институтом, поддерживающим здоровье и уверенность семьи.
Стратегия цифрового маркетинга, реализованная ООО «Колбико», представляет собой репрезентативный пример трансформации репутационного капитала в сегменте мясной продукции, где доминирующим барьером является не качество продукта как такового, а глубоко укоренившийся социальный стереотип о низкой прозрачности и химической обработке.
Следовательно, стратегия «Колбико» демонстрирует, что в нишах, где репутация определяется не технологическими характеристиками, а восприятием подлинности, цифровые инструменты становятся не средствами продвижения, а инструментами рассказывания истории. Репутация здесь формируется не через убеждение, а через переживание – когда потребитель не просто покупает продукт, а участвует в его истории, знает его происхождение и чувствует связь с людьми, которые его создали. Эта модель соответствует современным концепциям постмаркетинга и консумеристской легитимации, согласно которым доверие возникает не в результате манипуляции, а через открытость, участие и автономность потребителя.

Ключевые слова: стратегия, цифровой маркетинг, потребители, сегментирование, репутационный капитал, репутация, цифровые инструменты.

Цифровой маркетинг стал одной из основ современного продвижения товаров и услуг в Интернет, с учетом роста числа пользователей Интернет, замещения Интернет-сервисами традиционных сервисов, роста объемов Интернет-торговли. При этом, сейчас важным остается то, как именно каждая компания обеспечивает себе конкурентные преимущества, используя возможности цифрового маркетинга [1, С. 41–48.].

Научные исследования сущности и экономической роли цифрового маркетинга позволило сделать вывод о том, что покупатель, «закольцованный» в одной экосистеме, удовлетворяет с ее помощью все потребности и приносит ей максимальную прибыль на этапе развития малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике, предпринимательских структур новых территорий Российской Федерации в цифровой экосистеме [2, С. 55–63.].

Для современных компаний важно оптимизировать взаимодействие с клиентами при помощи цифровых технологий на каждой фазе покупки, что способно увеличить выручку от продаж [3, С. 23–37.].

Внедрение цифровых технологий на основе стратегии цифрового маркетинга имеет для экономики новых территорий социально-экономический синергетический эффект [4, С. 126–134.].

Стратегия цифрового маркетинга, реализованная ООО «ДИАД», представляет собой целостную модель формирования репутационного капитала в сегменте детского питания, где доверие выступает не как производный атрибут качества продукта, а как первичный и управляемый социальный конструкт (рисунок 1).

Центральным элементом стратегии стало создание доверительного пространства, в котором бренд позиционируется не как продавец, а как надёжный со-участник процесса воспитания и заботы о ребёнке. Это достигалось через три взаимосвязанных уровня: экспертный, персонализированный и сообщественный.

На экспертном уровне функционировали еженедельные прямые эфиры с педиатрами и структурированный контент «От первого прикорма до 3 лет», транслирующий научно обоснованные рекомендации в доступной форме – тем самым преодолевая информационный дефицит, характерный для родительских сообществ, и заменяя слухи и мифы авторитетными источниками.

На персонализированном уровне электронная рассылка «Твой ребенок – 6 месяцев» и мобильное приложение «Диад. Питание малыша» обеспечили индивидуализацию опыта потребления: автоматизированное напоминание о переходе на новый тип питания, ведение дневника приёмов пищи, тестирование на аллергию и прогнозирование потребностей по возрасту превратили бренда в цифрового навигатора родительской ответственности, снижая когнитивную нагрузку и повышая чувство контроля. При этом средний рейтинг приложения достиг 4,9/5, а 87% пользователей применяли его ежедневно, что свидетельствует о глубокой интеграции продукта в повседневную практику семьи – показатель, превосходящий стандарты отраслевых аналогов.

В условиях высокой эмоциональной нагрузки, когнитивной неопределённости и повышенной чувствительности родительской аудитории к рискам, связанным с пищевой безопасностью, традиционные подходы к продвижению – акцент на цене, упаковке или массовой рекламе – оказываются неэффективными или даже контрпродуктивными.

Противоположность этой парадигме демонстрирует стратегия «ДИАД», основанная на принципах эмоционально-интеллектуального маркетинга и социально-доказательной легитимации, которые интегрируют медицинскую экспертизу, персонализированную коммуникацию и культуру участия в единую цифровую экосистему.

На сообщественном уровне программа «Мама-эксперт» и органические упоминания в локальных группах «Мамы Донецка» активировали механизм потребительского амбассадорства, превращая клиентов из пассивных получателей информации в активных со-производителей репутации. Участие 800+ родителей в публикациях с фото/видео подтверждает эффективность UGC-стратегии, способной генерировать аутентичность, которую невозможно достичь через корпоративные каналы.

Результатом стало увеличение доли подписчиков на email-рассылку с 28% до 65%, рост повторных покупок на 55% и, что наиболее значимо, повышение репутационного индекса по ключевым семантическим категориям «безопасный», «научно обоснованный», «заботливый» на 52% – что зафиксировано методами анализа тональности отзывов.

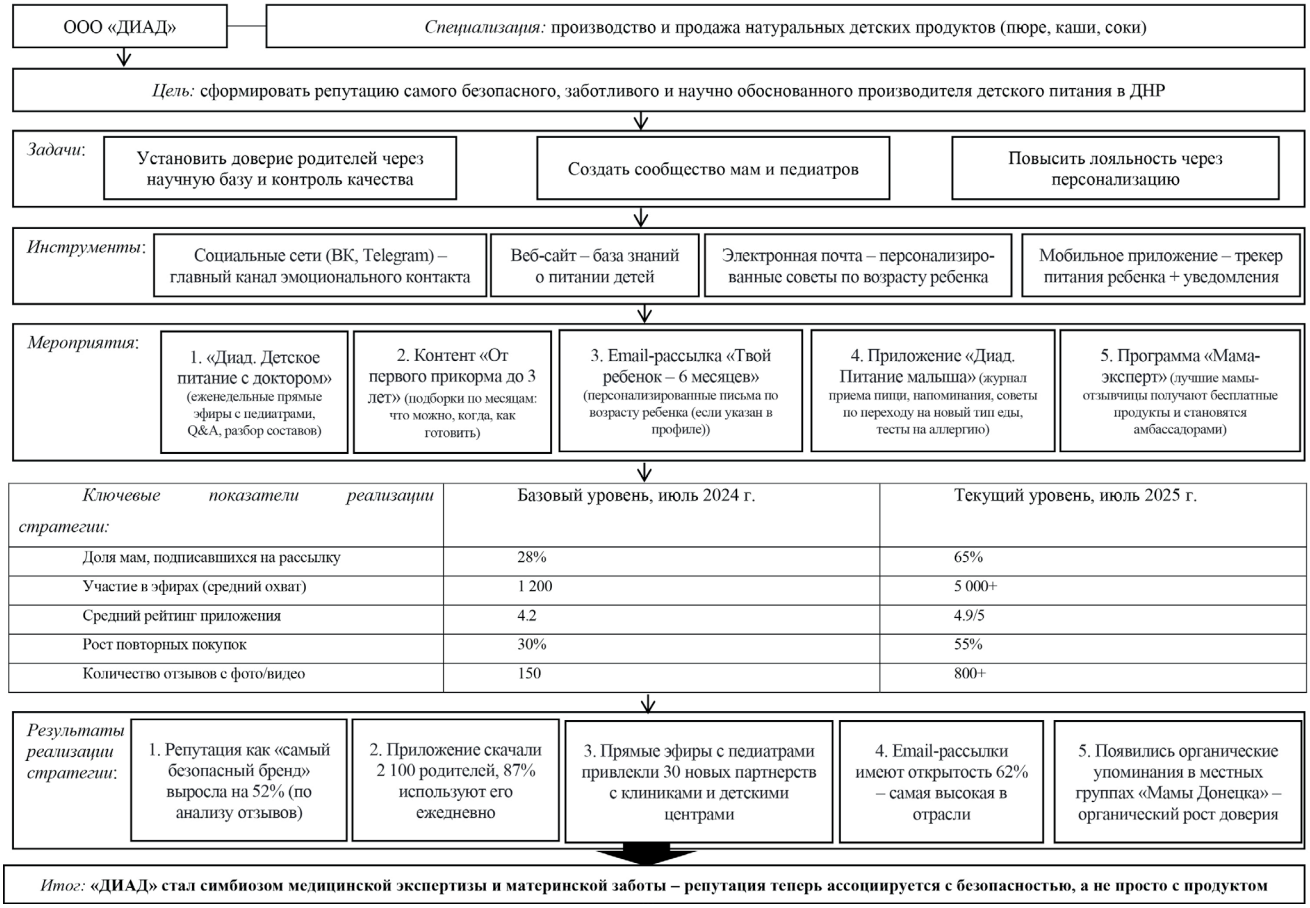


Рис. 1. Индивидуализированная стратегия цифрового маркетинга для ООО «ДИАД» (разработано автором)

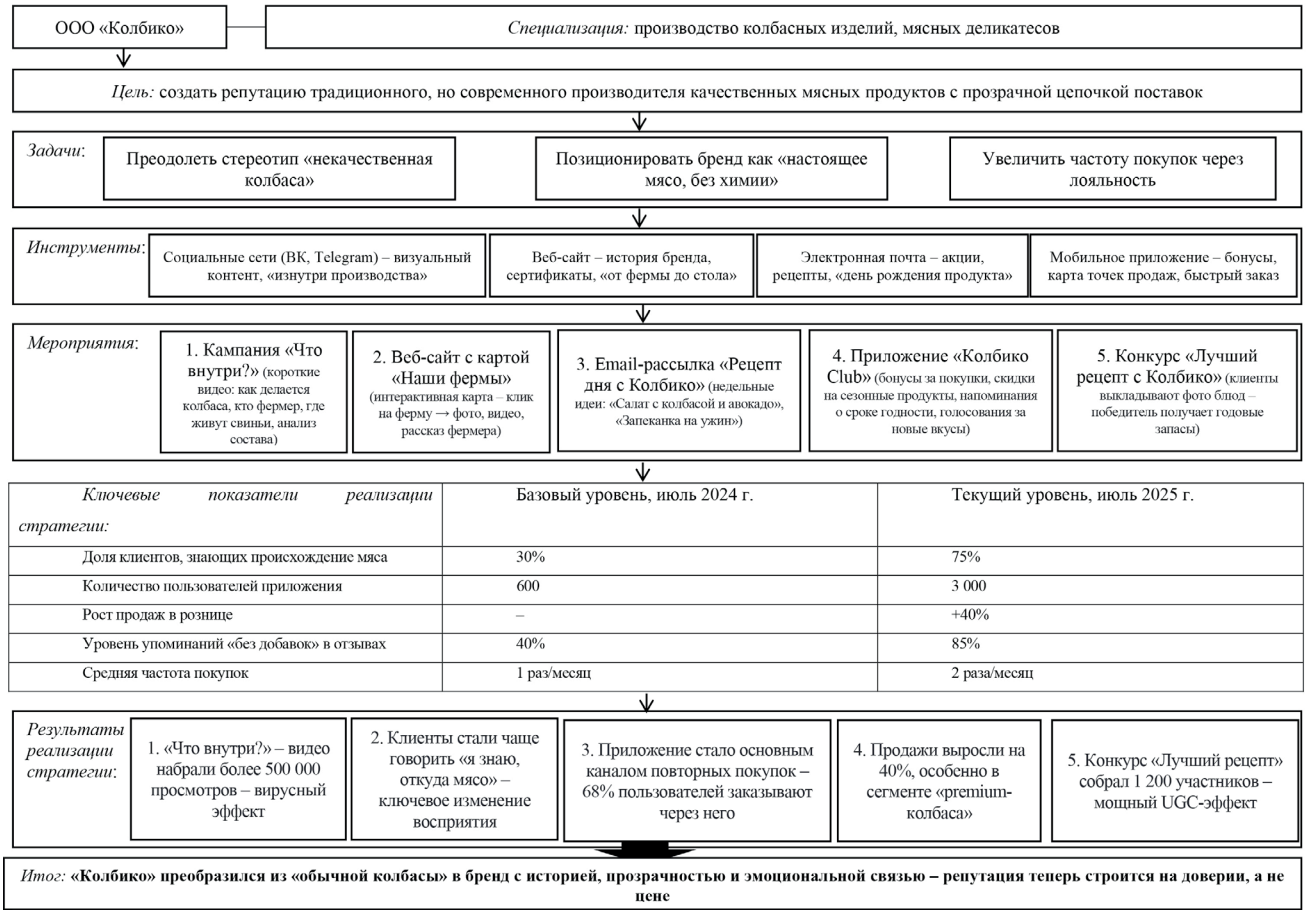


Рис. 2. Индивидуализированная стратегия цифрового маркетинга для ООО «Колбико» (разработано автором)

Более того, 30 новых партнерств с клиниками и детскими центрами, возникших на основе прямых эфиров, указывают на выход за пределы маркетингового воздействия и формирование институционального доверия, когда бренд признаётся профессиональным сообществом как партнёр в сфере детского здоровья.

Следовательно, стратегия «ДИАД» демонстрирует, что в нишевых, социально значимых сегментах репутация формируется не через массовое влияние, а через глубокую, многоуровневую и этически обоснованную коммуникацию, которая превращает потребителя в соучастника. Эта модель соответствует современным концепциям репутационного менеджмента, согласно которым доверие является результатом последовательного выполнения трёх условий: компетентности, добросовестности и заботы. В данном случае все три компонента были системно реализованы через цифровые технологии, что делает «ДИАД» не просто производителем детского питания, а социальным институтом, поддерживающим здоровье и уверенность семьи.

Стратегия цифрового маркетинга, реализованная ООО «Колбико», представляет собой репрезентативный пример трансформации репутационного капитала в сегменте мясной продукции, где доминирующим барьером является не качество продукта как такового, а глубоко укоренившийся социальный стереотип о низкой прозрачности и химической обработке (рисунок 2).

В условиях рынка Донецкой Народной Республики, где доверие к массовым производителям пищевых продуктов исторически подорвано недостатком информации и отсутствием визуальной легитимации, классические маркетинговые подходы – ориентированные на цену, скидки или эмоциональные апелляции – оказываются недостаточными для перестройки восприятия.

Стратегия «Колбико» преодолевает эту проблему посредством системного внедрения принципов визуальной аутентичности, нарративной прозрачности и потребительской ко-креации, формируя репутацию не как результат рекламной кампании, а как социальный договор между брендом и обществом, основанный на видимости, искренности и участии.

Ключевым драйвером изменений стала кампания «Что внутри?», которая использовала формат коротких видео-расследований, демонстрирующих реальные фермы, условия содержания животных, процесс производства и лабораторные анализы состава. Этот подход соответствует теории «доверия через видимость», согласно которой в условиях информационного дефицита потребители склонны принимать за достоверное то, что могут «увидеть» – тем самым заменяя абстрактные гарантии на эмпирически подтверждённые факты. Вирусный эффект – более 500 000 просмотров – свидетельствует не только о высокой вовлечённости, но и о том, что контент стал объектом социального распространения, что указывает на переход от пассивного восприятия к активному со-продвижению.

На уровне инфраструктуры веб-сайт был переосмыслен как интерактивный нарративный картографический инструмент: интерактивная карта «Наши фермы» превратила цепочку поставок из технического документа в живую историю, где каждый участник – фермер, технолог, водитель – становится персонажем, а не анонимным звеном. Это обеспечило рост доли клиентов, способных назвать происхождение мяса, с 30% до 75%, что является количественным выражением изменения когнитивной модели восприятия продукта – от «колбасы как товара» к «колбасе как результату конкретной человеческой деятельности».

Мобильное приложение «Колбико Club» выступило как механизм поведенческой навигации и лояльности, объединяя функции быстрого заказа, напоминаний о сроке годности, геолокации точек продаж и голосования за новые вкусы – тем самым превращая покупку из разовой операции в регулярную, осознанную практику. Более того, 68% повторных покупок осуществлялись именно через приложение, что подтверждает его роль как ключевого канала удержания, а не просто дополнительного сервиса.

Электронные рассылки «Рецепт дня с Колбико» и конкурс «Лучший рецепт с Колбико» усилили эмоциональную и культурную интеграцию бренда в повседневность семьи, превратив продукт из сырья в элемент кулинарной идентичности. Конкурс, собравший 1 200 участников, стал мощным источником пользовательско-генерируемого контента, который не только увеличил органический охват, но и создал сообщество потребителей, идентифицирующих себя с брендом через совместное творчество.

Анализ отзывов показал рост упоминаний фразы «без добавок» с 40% до 85%, что свидетельствует о полной смене семантического поля: бренд больше не ассоциируется с «обычной колбасой», а воспринимается как символ чистоты, традиций и этической ответственности. Результатом стало увеличение средней частоты покупок с одного раза до двух в месяц и рост розничных продаж на 40%, особенно в сегменте premium-продукции, что подтверждает возможность успешного позиционирования в условиях ограниченного бюджета за счёт ценности, а не цены.

Развитие виртуализации и виртуального рынка на территории Донецкой Народной Республики имеет важное стратегическое значение, что позволит предприятиям новых территорий выйти на новый уровень бизнесвзаимодействия [5].

Коллаборации различных отраслей и сфер деятельности при разработке и реализации стратегии цифрового маркетинга создает благоприятные условиях для продвижения цифровых инструментов и технологий [6, С. 61–77.].

Таким образом, цифровые инструменты в развитии цифрового маркетинга играют важную роль и в планировании и прогнозировании активно используются экономистами и маркетологами [7, С. 402–409.].

Следовательно, стратегия «Колбико» демонстрирует, что в нишах, где репутация определяется не технологическими характеристиками, а восприятием подлинности, цифровые инструменты становятся не средствами продвижения, а инструментами рассказывания истории. Репутация здесь формируется не через убеждение, а через переживание – когда потребитель не просто покупает продукт, а участвует в его истории, знает его происхождение и чувствует связь с людьми, которые его создали. Эта модель соответствует современным концепциям постмаркетинга и консумеристской легитимации, согласно которым доверие возникает не в результате манипуляции, а через открытость, участие и автономность потребителя.

Литература

1. Минаков, А.В. Концепция цифрового маркетинга: новые подходы к использованию маркетинга в цифровой экономике / А.В. Минаков, А.Е. Суглобов // Вопросы региональной экономики. – 2023. – № 1(54). – С. 41–48. – EDN KHSMAJ.
2. Азарян, Е.М. Цифровой маркетинг и цифровые экосистемы на современных потребительских рынках / Е.М. Азарян, Д.Э. Возиянов // Торговля и рынок. – 2021. – № 1(57). – С. 55–63. – EDN NGASBJ.
3. Бутенко, Е.Д. Инфраструктура цифровой экономики: цифровой маркетинг / Е.Д. Бутенко, И.С. Черников // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – № 4(79). – С. 23–37. – DOI 10.37493/2307–907X.2020.4.3. – EDN QXZRRZ.
4. Половян, А.В. Тенденции цифровой трансформации в розничной торговле / А.В. Половян, К.И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 1. – С. 126–134. – EDN RLEPFP.
5. Маркетинговый потенциал цифровой бизнес-среды на виртуальном рынке / Е.М. Азарян, Н.Ю. Возиянова, В.О. Бессарабов [и др.]. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 383 с. – ISBN 978-5-00261-596-4. – EDN APTFMJ.
6. Азарян, Е.М. Использование инструментов маркетинга для формирования лояльности потребителей на спортивном рынке ДНР / Е.М. Азарян, А.А. Ювко // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2019. – № 3(15). – С. 61–77. – EDN VPAEAR.
7. Салита, С.В. Трансформация подходов к планированию на промышленных предприятиях в эру цифровизации / С.В. Салита, Д.С. Душко // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 10. – С. 402–409. – EDN NBCHDH.

DIGITAL MARKETING STRATEGY AS A MODEL OF REPUTATION CAPITAL FORMATION

Guskova O.V.
Vladimir Dahl Lugansk State University

The digital marketing strategy implemented by DYAD LLC is an integrated model for the formation of reputational capital in the baby food segment, where trust acts not as a derivative attribute of product quality, but as a primary and manageable social construct.

Consequently, DYAD's strategy demonstrates that in niche, socially significant segments, reputation is formed not through mass influence, but through deep, multilevel, and ethically grounded communication that turns consumers into accomplices. This model corresponds to modern concepts of reputation management, according to which trust is the result of consistent fulfillment of three conditions: competence, integrity and care. In this case, all three components were systematically implemented through digital technologies, which makes DYAD not just a manufacturer of baby food, but a social institution that supports the health and confidence of the family.

The digital marketing strategy implemented by Kolbiko LLC is a representative example of the transformation of reputational capital in the meat products segment, where the dominant barrier is not the quality of the product itself, but a deeply ingrained social stereotype about low transparency and chemical processing.

Consequently, Kolbiko's strategy demonstrates that in niches where reputation is determined not by technological characteristics, but by the perception of authenticity, digital tools become not means of promotion, but storytelling tools. Reputation here is formed not

through conviction, but through experience – when a consumer does not just buy a product, but participates in its history, knows its origin and feels connected to the people who created it. This model corresponds to modern concepts of postmarketing and consumerist legitimization, according to which trust arises not as a result of manipulation, but through openness, participation and autonomy of the consumer.

Keywords: strategy, digital marketing, consumers, segmentation, reputational capital, reputation, digital tools.

References

1. Minakov, A.V. The concept of digital marketing: new approaches to the use of marketing in the digital economy / A.V. Minakov, A.E. Suglobov // Issues of regional economics. – 2023. – No. 1 (54). – P. 41–48. – EDN KHSMAJ.

2. Azaryan, E.M. Digital marketing and digital ecosystems in modern consumer markets / E.M. Azaryan, D.E. Voziyanov // Trade and market. – 2021. – No. 1 (57). – P. 55–63. – EDN NGASBJ.

3. Butenko, E.D. Infrastructure of the digital economy: digital marketing / E.D. Butenko, I.S. Chernikov // Bulletin of the North Caucasus Federal University. – 2020. – No. 4 (79). – P. 23–37. – DOI 10.37493/2307–907X.2020.4.3. – EDN QXZRRZ.

4. Polovyan, A.V. Digital Transformation Trends in Retail Trade / A.V. Polovyan, K.I. Sinitsyna // Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and Law. – 2023. – No. 1. – Pp. 126–134. – EDN RLEPFP.

5. Marketing Potential of the Digital Business Environment in the Virtual Market / E.M. Azaryan, N. Yu. Voziyanova, V.O. Bessarabov [et al.]. – Kursk: ZAO "University Book", 2025. – 383 p. – ISBN 978-5-00261-596-4. – EDN APTFMJ.

6. Azaryan, E.M. Using Marketing Tools to Build Consumer Loyalty in the DPR Sports Market / E.M. Azaryan, A.A. Yuvko // Collection of scientific papers in the Finance, Accounting, Audit series. – 2019. – No. 3 (15). – Pp. 61–77. – EDN VPAEAR.

7. Salita, S.V. Transformation of Planning Approaches at Industrial Enterprises in the Digital Era / S.V. Salita, D.S. Dushko // Financial Markets and Banks. – 2025. – No. 10. – Pp. 402–409. – EDN NBCHDH.

Использование теоретико-методологических положений инженерного менеджмента в управлении инвестиционными проектами преобразования территорий и застройки

Журавлев Павел Анатольевич,
кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры «Промышленный менеджмент», заслуженный строитель Российской Федерации, НИТУ МИСиС
E-mail: tous2004@mail.ru

Сборщиков Сергей Борисович,
первый заместитель директора, ФГБУ НИЦ «Курчатовский институт» – ИФВЭ

Обеспечение комплексного и устойчивого развития урбанизированных территорий, основываться на принципе эффективного использования градостроительных решений. Специфика их принятия отражает различные политические, социальные, экономические, экологические, технические, технологические аспекты и особенности развития городских территорий и застройки. Предметной областью исследования являются градостроительные решения территории и застройки, в отношении которых необходимо создание эффективной системы управления и оценки, ориентированной на формирование комфортной и безопасной городской среды. Цель исследования – в рамках теоретических положений инженерного менеджмента выработать и обосновать подход к организации разработки и выбору оптимальных градостроительных решений по управлением развитием и преобразованием территорий и застройки. Материалы и методы. Констатируется, что градостроительная деятельность ввиду сложности выходит за рамки традиционного проектирования и строительства и в контексте инженерного менеджмента нуждается в обоснованных и эффективных методах организации и управления. Отмечено, что в рамках данного подхода организационные модели разработки, реализации и оптимизации градостроительных решений должны содержать следующие составляющие: объект и субъект управления, параметры регулирующих воздействий и информационно-техническое обеспечение. В указанном контексте представлен перечень сфер приложения градостроительных решений, их состав и характеристики. Метод исследования – структурный и функциональный анализ. Результаты. Установлено, что для эффективного управления градостроительными решениями необходима информационная модель застройки территории, способная к постоянной актуализации и модернизации. Представлено математическое описание особенностей процесса выбора оптимального варианта градостроительного решения. Выводы. Перечень положений, сформулированных в исследовании, создает научное обоснование разработки и реализации инвестиционных программ и проектов по реинжинирингу территории и застройки, их составу и структуре, устанавливает эффективный режим и конфигурации потоков регулирующих воздействий, а также предпосылки (условия) организации разработки и выбора оптимального градостроительного решения.

Ключевые слова: устойчивое развитие, градостроительная деятельность, оптимизация, оценка и управление градостроительными решениями, реинжиниринг территории и застройки, информационная модель, ресурсно-технологическая модель, комфортная и безопасная среда жизни.

Введение

Формирование современной комфортной городской среды обусловлено разработкой комплексной (пространственной) организации территории, успешность развития которой напрямую взаимосвязана с обеспечением безопасности, эффективности освоения территорий, качества среды в городах и сельских населенных пунктах [1–3].

Сложности в создании комфортной, безопасной, качественной городской среды, а также гармоничного окружения, характерны для всех регионов России, и сопряжены с проблемами территориального планирования и градостроительного зонирования, создания инженерной защиты территорий, развития центров городов, функциональных центров притяжения населения, их обликов, транспортных сетей и инженерных коммуникаций, а также формирования, модернизации и трансформации жилой застройки, объектов культурного, социально-бытового назначения, благоустройства территории и промышленных объектов, а также их реинжиниринг [4–8].

Градостроительная деятельность, основанная на принципе эффективного использования территорий, осуществляется в виде территориального планирования, градостроительного зонирования, планировки территории, архитектурно-строительного проектирования, строительства, капитального ремонта, реконструкции объектов капитального строительства (ОКС) [9].

Разрабатываемые градостроительные решения должны учитывать особенности городских пространственных подсистем и инфраструктур и направлены на объединение различных политических, социальных, экономических, экологических, технических, технологических и других аспектов формирования и развития урбанизированных территорий.

Проблему формирования качественной среды для проживания и жизнедеятельности, определяемую не только её непосредственными физическими, функциональными и эстетическими характеристиками, невозможно решить без учета взаимосвязи с пространственным окружением, динамикой взаимодействия с окружающей природной средой [10–15].

Таким образом, актуальной задачей является формирование комплексного подхода к принимаемым градостроительным решениям в отношении территорий и застройки, как системы, подлежащей эффективному и обоснованному управлению. В свою очередь участники градостроительной деятельности нуждаются в формировании новых научных концепций, направленных на управление, модернизацию и развитие территорий городского пространства [16].

Результаты исследования

Современные взаимодействия во всех сферах экономики, в том числе и инвестиционно-строительной, определяются уровнем развития общественного производства, которое обуславливают факторы, верифицируемые по основным классификационным группам: труд (трудовые ресурсы); земля (основные фонды); капитал (оборотные средства).

Развитие и структура производственных факторов, их вклад в общественное производство характеризует отношение к определенной стадии социальной эволюции: доиндустриальное, индустриальное и постиндустриальное общество. Переход от одной к другой определяется сменой технологических укладов превалирующих видов деятельности и идентифицируется как неолитическая, промышленная и научно-техническая революции. Современное состояние экономически развитых стран определяется как постиндустриальное (или информационное) общество [1].

В этой связи происходит смещение акцентов:

– со сферы материального производства в сферу оказания услуг;

– с роли основных и оборотных фондов к роли информации и компетенций трудовых ресурсов.

Подобное смещение акцентов не приводит к снижению объемов материального производства, а также основных и оборотных фондов, а свидетельствует о замедлении их прироста по сравнению со сферой услуг и масштабным ростом объема используемой информации во всех сферах деятельности, это влечет необходимость перманентной актуализации знаний, умений, навыков (т.н. компетенций). В постиндустриальном обществе основными производственными факторами

становятся информация и квалификация [2], происходит изменение структуры трудовых ресурсов [3], основных фондов и оборотных средств. Подобное изменение структуры производственных факторов напрямую связаны с активизацией процессов информатизации, автоматизации и даже роботизации, что приводит к высвобождению трудовых ресурсов в материальном производстве и перетеканию их в сферу услуг, в сектора, связанные с научно-техническим процессом. Повышение производительности активной части основных фондов обуславливает компактность производств, их мобильность, трансфер средств из промышленного в гражданское строительство. Происходит увеличение запроса в промышленном строительстве на объекты энергетического, природоохранного, инфраструктурного назначения, что свидетельствует о смене технологического уклада, который находит отражение и в строительной отрасли.

Еще одним результатом научно-технической революции, смены технологического уклада является социальная конвергенция, т.е. сближение различных групп современного общества относительно уровня образования, доступа к прогрессивным технологиям и информации, вследствие чего меняется структура общества, повышается спрос, трансформируется структура потребления [1–3]. Применительно к инвестиционно-строительной сфере это выражается в повышении запросов населения к комфортности, безопасности, экономичности и формированию соответствующей среды жизни, что характерно не только для крупных городов, но в принципе для всех населенных пунктов.

Также установлено, что конвергенция имеет некоторую последовательность проявления. Социальная конвергенция, являясь элементом многоуровневой системы, служит исходной точкой всех последующих изменений, а именно:

– пространственной интеграции;

– размещения производительных сил;

– законодательного и нормативного обеспечения территориального планирования и градостроительства.

Приведенные процессы взаимосвязаны и формируют единый комплекс.

Рассматривая территории и их застройку как предметы управления, необходимо понимать, что их взаимосвязанная совокупность формирует пространственную интеграцию, которая имеет достаточно сложную и динамичную структуру и состав [1–3].

Отдельным видом пространственной интеграции можно рассматривать, например, населенные пункты, имеющие свою классификацию. Движущей силой развития пространственной интеграции будут социальные группы, которые изменяются вследствие социальной конвергенции. Подобные трансформации создают условия для мобильности населения, а также преобразования мест проживания, работы, инфраструктурных объектов. Таким образом, формируются запросы потребителей в повышении комфортности и безопасности среды жизни, а откликом на них будут законодательное и нормативно-техническое регулирование в рамках градостроительства и территориального планирования. На указанные процессы накладываются программы и мероприятия, реализующие полностью или частично концепцию устойчивого развития, что формирует генезис территориальной конвергенции. Она является следующим уровнем в иерархии и отдельным видом в типологии.

Территориальная конвергенция представляет собой выравнивание уровня развития одноименных и смежных зон одного населенного пункта, а также подобных территорий разных поселений.

Скорость территориальной конвергенции не одинакова в разрезе регионов, она зависит от географического положения и наличия территориально сосредоточенной группы хозяйствующих субъектов, входящих в единую технологическую (воспроизводственную) цепочку (территориальный кластер).

В экономической теории принято считать, что β-конвергенция – это более быстрый рост бедных экономических систем, в т.ч. территориальных, а σ-конвергенция – уменьшение неравенства по доходам. В контексте исследования можно установить σ-конвергенцию как социальную, а β-конвергенцию как территориальную.

Продолжая проекцию побуждения формирования постиндустриального общества на явления β и σ-конвергенции применительно к организации инвестиционно-строительной деятельности, можно установить их причины [2,3]. Так социальная конвергенция становится следствием:

– запроса соответствующего уровня престижности застройки; – требований определенного уровня инженерно-технического обеспечения застройки; – требований транспортной доступности; – требований социально-бытового и культурно-досугового обеспечения застройки; – требований обеспечения безопасности.

Территориальная конвергенция предполагает изменения относительно земельного участка:

– назначения;– границ; – конфигурации; – вида разрешенного использования; – правового статуса.

Интеграция приведенных выше требований и изменений формируют комплексный подход к созданию комфортной и безопасной среды жизни. В этой связи предполагается:

1) реализация новых технических решений;

2) преобразование (модернизация) существующих технических решений.

Если в первом случае предполагается полный цикл: от формирования идеи до воплощения её в материально-вещественной форме, то во втором случае заложенный принцип в техническое решение и его материально-вещественная форма допускают эффективную эксплуатацию и удовлетворение запросов потребителей, при условии некоторой модернизации, в части планировки, замены материалов изготовления, технологического и инженерного оборудования и т.д. Подобные трансформации могут осуществляться отдельно по отношению к территории, и застройке или комплексно к обеим частям градостроительного решения. В подобном случае можно утверждать, что реализуется их реинжиниринг, имеющий комплексный характер и цикличность. Поэтому необходимо изучение процессов, составляющих реинжиниринг и их распределение по временной шкале жизненного цикла градостроительного решения, как интегрального инженерного решения территории и застройки.

На этой основе можно констатировать, что организация разработки, реализации и оптимизации градостроительных решений будет носить характер разрешения противоречий при обеспечении минимальных расхождений с требованиями концептуальной и нормативной моделей застройки территории.

Подобные модели должны содержать следующие составляющие:

1) объект управления;

2) субъект управления;

3) параметры регулирующих воздействий;

4) информационно-техническое обеспечение.

В качестве объекта управления рассматривается застройка и территория с протекающими в их границах природно-климатическими, производственными, хозяйственными, социально-экономическими процессами, и характеризующими её параметрами, которые описывают структуру, состав и назначение.

Субъект управления – это орган воздействия на управляемый объект, который свою деятельность реализует на основе стратегического планирования, оперативного контроля и корректирующих воздействий.

Параметры регулирующий воздействий – показатели функционирования объекта управления и внешней среды. Регулирующие воздействия можно классифицировать следующим образом:

– задающие воздействия определяются стратегией и генеральными директивами развития территории и застройки;

– возмущающие воздействия – это случайные, незапланированные воздействия, а также рассогласования в системе управления градостроительной деятельностью;

– управляющие воздействия осуществляются на основе параметров оперативного контроля и в рамках принятого варианта развития территории и застройки;

– корректирующие воздействия вызваны изменениями и уточнениями проектных показателей принятого варианта развития территории и застройки при его реализации.

Информационно-техническое обеспечение формирует средства сбора, обработки информации, телекоммуникации, программные комплексы и базы данных. Оно также характеризуется наличием каналов прямой и обратной связи, массивов информации и блока её обработки.

Взаимодействие субъекта и объекта управления осуществляется в форме регулирующих воздействий при помощи информационно-технического обеспечения градостроительной деятельности. В этой связи основная задача управления состоит в выборе из всего множества вариантов, той возможности оптимальной организации потоков регулирующих воздействий, которая обеспечивает требуемый характер эксплуатации территории и застройки.

Указанная задача предлагает наличие оптимальной стратегии управления градостроительной деятельностью, как взаимосвязанной совокупностью градостроительных решений, а также следующих этапов её решения:

1) постановка задачи (формулирование проблемы) и её соответствия основным направлениям и ТЭП развития территории, поселения;

2) определение цели;

3) идентификация критериев оптимальности (эффективности) градостроительных решений в контексте решаемой задачи;

4) установление направлений решения задачи;

5) формулирование гипотезы согласно поставленным целям и принятым критериям эффективности;

6) анализ существующих или запроектированных градостроительных решений, исследование внешних воздействий, установление параметров регулирующих воздействий и их классификация;

7) разработка структурной и функциональной декомпозиции, а затем одноименных схем как отдельного градостроительного решения, так и их взаимосвязанной совокупности;

8) создание информационной модели (цифрового двойника) застройки и территории, при её наличии адаптация к решаемой задаче;

9) проведение необходимых имитаций (сценариев) предлагаемых градостроительных решений в тех или иных условиях;

10) принятие решения о характере и параметрах регулирующих воздействий в рамках градостроительной деятельности.

Подобная последовательность справедлива как для разработки и реализации нового градостроительного решения, так и качественного преобразования уже существующего, имеющего материально-вещественную форму. Сложение градостроительных решений и формирование между ними взаимосвязей обуславливают достаточно четкое иерархическое построение, которое предполагает наличие горизонтальных и вертикальных связей.

Вертикальные связи обуславливают выделение уровней, имеющих подчиненность структурно-планировочных единиц и характеризующих структуру расселения. Укрупненно можно выделить три уровня:

1. Национальный; 2. Региональный; 3. Городской (поселения).

На первом уровне рассматриваются вопросы расселения и соответствия размещению производственных сил в составе национальной экономики, на втором – те же вопросы применительно к тому или иному региону, а на третьем – конкретные населенные агломерации.

Горизонтальные или функциональные связи определяются деятельностью населения (производство, обслуживание и т.д.) в рамках выделенных структурных слоев расселения.

Каждому элементу обозначенной системы соответствует определенная функция, что позволяет сформировать наиболее эффективное градостроительное решение путем выполнения нескольких итераций на основе предварительно выделенного системообразующего признака.

В зависимости от постановки задачи и условий её решения, разрабатываемую проблему можно отнести к той или иной группе:

1. Детерминированные задачи, предполагающие наличие одного результата;

2. Вероятностные задачи, результаты решения которых предполагают некоторую вариативность, в том числе и при их оценке.

Также необходимо учитывать, что при наличии формальных методов решения градостроительных задач, особенно в условиях информатизации данного вида деятельности, эвристические методы, базирующиеся на опыте, интуиции и квалификации специалистов, принимающих подобные решения, и дальше будут сохранять свое особое значение.

При наличии возможности выбора подхода к формированию и реализации градостроительного решения, в настоящее время объективно превалирует вариантный принцип, по причине невозможности типизации, классификации градостроительных решений, из-за неповторимости, индивидуальности и уникальности каждого населенного пункта.

Однако в силу комплексности и комплементарности градостроительного решения можно выделить несколько отдельных его предметных областей:

1) территория;
2) инженерная защита;
3) инженерные сети и инженерные системы;
4) благоустройство;
5) промышленная застройка;
6) городской транспорт;
7) жилая застройка;
8) инфраструктура культурно-бытового обслуживания;
9) зоны отдыха (рекреации).

В этой связи имеет место специализация при организации формирования градостроительных решений, что влияет на стадийность их разработки:

1) технико-экономические основы развития поселения;
2) генеральный план населенного пункта.

Если на первой стадии устанавливаются перспективы развития населенного пункта и эффективность принятого направления, то на второй стадии определяются конкретные комплексные решения как структурных элементов, так и функциональных зон.

Вторая стадия предполагает проведение в свою очередь трех этапов:

– проект размещения первой очереди строительства при застройке территории, рассчитанной продолжительности 5–10 лет;
– проекты детальной планировки отдельных селитебных территорий;
– проект застройки, разрабатываемый для отдельных кварталов, групп жилых домов и общественных зданий.

Приведенное описание предметных областей в рамках градостроительного проектирования показывает на сходимость по содержательному признаку задач, выделенных сегментов. Возможная на данной основе группировка градостроительных решений позволяет не только оптимизировать организацию их разработки и реализации, но и сформировать эффективную информационно-аналитическую систему застройки территории. Подобная система обеспечения принятия решений развития территорий и застройки должна учитывать помимо прочего и временной фактор, который отражает содержание концепции жизненного цикла. В этой связи существует два варианта использования градостроительного решения, которое по каким-либо причинам перестало соответствовать принятой стратегии развития территории и застройки:

1) заменить его новым; 2) качественно его трансформировать.

В рамках второго варианта будут иметь место как новое строительство – замещение исчерпавших свой ресурс зданий и сооружений, так и восстановление и модернизация объектов, по каким-либо причинам не подлежащим сносу.

Выбор наиболее приемлемого варианта развития событий осуществляется на основе установления экономической целесообразности, которую обеспечивают минимальные затраты.

Для этого всю территорию следует рассматривать как совокупность участков i (1, 2, …, n), в отношении которых в определенные промежутки времени t (1, 2, …, т) проводятся заданные мероприятия реинжиниринга j (1, 2, …, m). Стратегией развития территории устанавливается к моменту т достижение некоторого показателя застройки $Q_т$ (как правило, это площадь жилых или производственных зданий в зависимости от характера застройки). Таким образом, для достижения поставленной цели на части участков предполагается снос объектов, составляющих их застройку, и дальнейшее новое строительство, а другая часть сохраняет свою застройку, но требует проведение некоторых мероприятий, таких как капитальный ремонт (реновация), реконструкция, модернизация и техническое перевооружение (для промышленных и линейных объектов). Соответственно затраты по указанным вариантам будут отличаться по структуре и составу. В первом случае они будут характеризоваться удельными издержками на новое строительство – C, а во втором – удельными издержками по реинжинирингу – R. Обозначим через C_{it} – удельные затраты на новое строительство на i-м участке в период времени t, а через R_{ijt} – удельные затраты на реинжиниринг по j-му мероприятию на i-м участке в момент времени t. В процессе решения необходимо определить долю застройки, которая предполагает снос и последующее новое строительство – x_{it} при этом $0 \le x \le 1$.

На основании этого можно установить параметры нового строительства – Q^N:

$$Q^N = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{\tau} Q_{it} x_{it} , \qquad (1)$$

где: Q_{it} – площадь зданий застройки при новом строительстве, на месте снесенных объектов, на i-м участке в период времени t.

Аналогично идентифицируется показатель застройки, предназначенной под реинжиниринг – Q^R:

$$Q^K = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} \sum_{t=1}^{\tau} q_{ijt} \cdot (1 - x_{it}) , \qquad (2)$$

где: q_{ijt} – доля площади зданий застройки, предназначенной под j-е мероприятие реинжиниринга на i-м участке в период времени t.

Исходя из постановки задачи должно выполняться неравенство:

$$Q^N + Q^R = \sum_{t=1}^{\tau} \sum_{i=1}^{n} (Q_{it} \cdot x_{it} + \sum_{j=1}^{m} q_{ijt} \cdot (1 - x_{it}) \ge Q_{\tau} , \qquad (3)$$

Таким образом целевая функция должна обеспечивать минимизацию затрат на достижение установленного показателя

$$F = \sum_{t=1}^{\tau} \sum_{i=1}^{n} (\frac{Q_{it} \cdot x_{it} \cdot C_{it}}{(1+E)^t} + \sum_{j=1}^{m} \frac{q_{ijt} \cdot (1 - x_{ijt}) \cdot R_{ijt}}{(1+E)^t} \to \min \qquad (4)$$

где: E – ставка дисконтирования.

Рассмотрение развития градостроительных решений с учетом их жизненного цикла требует учета фактора времени не только при описании их реализации, но и для приведения разновременных затрат к одному периоду, для чего можно использовать метод дисконтирования. Указанный метод позволяет приводить стоимостные показатели будущих периодов к текущему моменту.

В этой связи очень важно, адекватно определить не только ставку дисконтирования, но и удельные затраты. В качестве последних,

а именно C_{it} можно использовать нормативы цены строительства (НЦС), а R_{ijt} возможно применение объектов-аналогов или предусмотреть разработку укрупненных нормативов реинжиниринга.

Предложенный метод позволяет описывать также застройку новых участков, присоединяемых к рассматриваемой территории.

Вывод

Выбор наиболее приемлемого варианта при разработке и реализации новых градостроительных решений (с учетом комплексной оценки), предлагается осуществлять на основе обоснования экономической целесообразности, с применением критерия обеспечения минимальных затрат.

Необходимо создание базы данных стоимости градостроительных решений по аналогии с банком данных результатов государственной экспертизы по объектам на стадии архитектурно-строительного проектирования.

Таким образом, можно констатировать, что сформулированные выше предложения дают возможность научного обоснования разработки и реализации инвестиционных программ и проектов реинжиниринга территории и застройки, их состав, структуру, установления эффективного режима и конфигурации потоков регулирующих воздействий в рамках градостроительной деятельности, а также организации разработки и выбора оптимального градостроительного решения, и как следствие создания комфортной и безопасной среды жизни, снижение стоимости её поддержания на необходимом уровне, повышения скорости и качества отклика на запросы потребителей и возмущения внешней среды.

Литература

1. Журавлев П.А., Сборщиков. С.Б. Управление инвестиционными программами реинжиниринга территорий и застройки – Москва: ООО «Стройинформиздат», 2025. – 308 с. – ISBN 978-5-91418-984-3. – EDN OPWRVB.
2. Сборщиков С.Б. Конвергенция как новая парадигма организации инжиниринга и реинжиниринга в строительстве / С.Б. Сборщиков, Н.В. Лазарева // Вестник МГСУ. – 2024. – Т. 19, № 12. – С. 2014–2022. – DOI 10.22227/1997–0935.2024.12.2014–2022. – EDN QLNIIC.
3. Сборщиков С.Б., Журавлев П.А. Влияние социальной и территориальной конвергенции на процессы трансформации среды жизнедеятельности // Биосферная совместимость: человек, регион, технологии. – 2021. – № 3(35). – С. 107–115. – DOI 10.21869/2311–1518–2021–35–3–107–115. – EDN ZAYYGM.
4. Кабанов В.Н. Принципы размещения объектов социальной и транспортной инфраструктуры в региональных документах стратегического планирования // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. № 3. С. 71–83.
5. Журавлев П.А., Сборщиков С.Б. Организационные особенности формирования технических решений инженерной защиты территории на этапах жизненного цикла и их реинжиниринг (часть 1) // Биосферная совместимость: человек, регион, технологии. 2020. № 4. С. 63–72. DOI: 10.21869/2311-1518-2020-32-4-63-72.
6. Ковалева Е.Л. Изменения в законодательстве о градостроительной деятельности в части регулирования вопросов планировки территории // Имущественные отношения в РФ. 2017. № 1 (184). С. 26–43.
7. Журавлев П.А., Марукян А.М. Инженерная защита зданий, сооружений и территорий как фактор инновационного развития территориального планирования // Вестник МГСУ. 2020. т. 15. вып. 10. с. 1440–1449. DOI: 10.22227/1997-0935.2020.10.1440-1449
8. Опекунов В.А., Щербинин И.В. Исследование существующей системы разработки и реализации инвестиционно-строительных проектов // Вестник ГУУ. 2018. № 9. С. 122–126.
9. Романова О.А. Правовые проблемы регулирования застройки территорий курортов и лечебно-оздоровительных местностей // Актуальные проблемы российского права. 2019. № 3 (100). С. 200–208.
10. Макаров В.З., Молочко А.В., Гусев В.А. К вопросу о проблемных аспектах разработки и внедрения Правил землепользования и застройки территорий населенных пунктов Саратовской области // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Науки о Земле. 2016. № 2. С. 67–72.
11. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности и проектов на горнодобывающих предприятиях / Ж.К. Галиев, Н.В. Галиева, А.В. Митенков, И.А. Стоянова. – Москва: Издательский Дом НИТУ МИСИС, 2025. – 158 с. – ISBN 978-5-907833-69-2. – EDN BMIZBL.
12. Журавлев П.А., Сборщиков С.Б., Марукян А.М., Абдрахманов С.С. Региональное и федеральное регулирование деятельности по благоустройству территории (часть 1) // Транспортное строительство. 2021. № 3. С. 30–32.
13. Колмакова Е.М., Колмакова И.Д., Дегтярева Н.А. Пространственное развитие региона в контексте стратегии социально-экономического роста // Вестник ЧГУ. 2018. № 3 (413) Вып. 60. С. 30–37.
14. Сборщиков С.Б., Журавлев П.А. Организационные аспекты развития территорий и застройки // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. 2021. Т. 23. № 3. С. 58–70. DOI: 10.31675/1607-1859-2021-23-3-58-70
15. Журавлев П.А., Марукян А.М., Сборщиков С.Б. Регулирование градостроительного зонирования, территориального планирования, проектирования городов и объектов // Промышленное и гражданское строительство. 2021. № 7. С. 31–43.
16. Колмакова И.Д., Колмакова Е.М., Силинцев В.С., Гарипов Р.И. Территориальное планирование сбалансированного социо-эколого-экономического развития // Управление сбалансированным развитием территориальных систем: вопросы теории и практики. Челябинск, 2016. С. 250–291.

THE USE OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROVISIONS OF ENGINEERING MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS FOR THE TRANSFORMATION OF TERRITORIES AND BUILDINGS

Zhuravlev P.A., Sborshikov S.B.
National Research Technological University, Kurchatovskij institut

Ensuring the integrated and sustainable development of urbanized territories, based on the principle of effective use of urban planning solutions. The specifics of their adoption reflect various political, social, economic, environmental, technical, technological aspects and features of urban development and development. The subject area of the research is urban planning solutions for territories and buildings, which require the creation of an effective management and assessment system focused on creating a comfortable and safe urban environment. The purpose of the research is to develop and justify an approach to the organization of the development and selection of optimal urban planning solutions for managing the development and transformation of territories and buildings within the framework of the theoretical provisions of engineering management. Materials and methods. It is stated that urban planning activities, due to their complexity, go beyond the traditional design and construction and, in the context of engineering management, need sound and effective methods of organization and management. It is noted that within the framework of this approach, organizational models for the development, implementation and optimization of urban planning solutions should contain the following components: the object and subject of management, parameters of regulatory influences and information technology support. In this context, a list of areas of application of urban planning solutions, their composition and characteristics is presented. The research method is structural and functional analysis. Results. It has been established that for effective management of urban planning solutions, an information model of territorial development is needed, capable of constant updating and modernization. A mathematical description of the features of the process of choosing the optimal urban planning solution is presented. Conclusions. The list of provisions formulated in the study creates a scientific justification for the development and implementation of investment programs and projects for the reengineering of territories and buildings, their composition and structure, establishes an effective regime and configuration of regulatory flows, as well as prerequisites (conditions) for the organization of the development and selection of optimal urban planning solutions.

Keywords: sustainable development, urban planning, optimization, assessment and management of urban planning solutions, territory and building reengineering, information model, resource and technological model, comfortable and safe living environment.

References

1. Zhuravlev P.A., Sobshchikov S.B. Management of investment programs for territory reengineering and development – Moscow: Stroyinformizdat LLC, 2025. – 308 p. – ISBN 978-5-91418-984-3. – EDN OPWRVB.2.
3. Sborshchikov S.B., Zhuravlev P.A. Influence of social and territorial convergence on the processes of transformation of the life environment. Biosphere Compatibility: Human, Region, Technologies. 2021; 3(35):107–115. DOI: 10.21869/2311-1518-2021-35-3 - 107–115.
4. Kabanov V.N. Principles of deploying the objects of social and transport infrastructure in regional strategic planning documents. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 2018, vol. 11, no. 3, pp. 71–83. DOI: 10.15838/ esc.2018.3.57.5
5. Zhuravlev, P. A., Sborshikov, S.B. Organizational features of the formation of technical solutions for engineering protection of the territory at the stages of the life cycle and their reengineering (Part 12). Biosfernaya sovmestimost': chelovek, region, tekhnologii [Biosphere compatibility: human, region, technologies]. 2021. No.1. pp.77–91. (In Russian). DOI: 10.21869/2311-1518-2021-33-1-77-91
6. Kovaleva E.L. Changes in the legislation on urban planning activities in terms of regulating issues of territory planning. Imushchestvennye otnosheniya v RF, 2017, no. 1(184), pp. 26–43.
7. Zhuravlev P.A., Marukyan A.M. Engineering protection of buildings, structures and territories as a factor of innovative development of spatial planning. Vestnik MGSU [Monthly Journal on Construction and Architecture]. 2020; 15(10):1440–1449. DOI: 10.22 227/1997-0935.2020.10.1440-1449
8. Opekunov V., Shherbinin I.V. Research of the existing system of development and implementation of investment-construction projects. Vestnik Universiteta. 2018; 9:122–126. DOI: 10.26425/1816-4277-2018-9-122-126

9. Romanova O.A. Legal problems of regulation of the development of the territories of resorts and health-improving areas // Actual problems of Russian law. 2019. № 3 (100). pp. 200–208.

10. Makarov V.Z., Molochko A.V., Gusev V.A. On the issue of problematic aspects of the development and implementation of rules for land use and development of territories of settlements of the Saratov region. Izves– tiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya nauki o zemle, 2016, no. 2, pp. 67–72.

11. Galiev J.K., Galieva N.V., Mitenkov A.V., Stoyanova I.N. Issues of assessing and improving the efficiency of economic activities and projects at mining enterprises / Moscow: NUST MISIS Publishing House, 2025. 158 p.

12. Zhuravlev P.A., Sborshchikov S.B., Marukyan A.M., Abdrahmanov S.S. Regional and federal regulation of territory improvement activities (Part 1). Transport Construction. 2021; 3:30–32.

13. Kolmakova E.M., Kolmakova I.D., Degtyareva N.A. Spatial development of the region in the context of the socio-economic growth strategy. Bulletin of Chelyabinsk State University. 2018; 60(3):30–37.

14. Sborshchikov S.B., Zhuravlev P.A. Organizational aspects of territory development. Journal of Construction and Architecture. 2021; 23(3):58–70. DOI: 10.31675/1607185920212335870

15. Zhuravlev P.A., Marukyan A.M., Sborshikov S.B. Regulation of Urban Zoning, Territorial Planning, Design of Cities and Objects. Industrial and Civil Engineering. 2021; 7:31–43

16. Kolmakova I.D., Kolmakova E.M., Silincev V.S., Garipov R.I. Territorial planning of balanced socio-ecological and economic development. Managing the balanced development of territorial systems: issues of theory and practice. 2016; 250–291.

Методическое обеспечение разработки инвестиционной стратегии организации в условиях цифровой трансформации управления

Зелиско Алексей Павлович,
соискатель базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: 2207058@mail.ru

Хоменко Екатерина Борисовна,
д.э.н., профессор, профессор Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: Homenko.EB@rea.ru

Управление инвестиционными проектами в условиях цифровой трансформации управления организацией демонстрирует системные ограничения традиционных инструментов стратегического менеджмента: концепции MBO, Hoshin Kanri, KPI и OKR игнорируют причинно-следственные связи между инвестициями в цифровую инфраструктуру и долгосрочными финансовыми результатами. Методологический дефицит препятствует сбалансированной оценке финансовых и нефинансовых измерений инвестиционной деятельности. Целью работы является обоснование выбора подхода к формированию инвестиционной стратегии организации, адаптированной к условиям цифровой трансформации управления организацией.
Сравнительный анализ ключевых пяти инструментов стратегического управления по критериям причинно-следственных связей, горизонта планирования, адаптивности и риска субоптимизации подтвердил методологическое превосходство ССП для задач разработки инвестиционной стратегии организации в условиях цифровой трансформации управления. На базе методологии Kaplan и Norton авторы строят стратегическую карту с 14 целями в четырёх перспективах: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Обучение и развитие». Научная новизна состоит в адаптации архитектуры ССП к задачам разработки инвестиционной стратегии. Перспектива «Клиенты» включает инвесторов как самостоятельный сегмент, а перспектива «Бизнес-процессы» интегрирует модель принятия решений «Продолжить / Изменить / Прекратить».
Стратегическая карта предоставляет организациям структурированный инструмент трансляции инвестиционной стратегии в измеримые цели с причинно-следственной логикой, балансирующий финансовые и нефинансовые метрики, позволяет диагностировать отклонения до их отражения в финансовых показателях и обосновывать капиталовложения в цифровую инфраструктуру организации.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегическая карта, инвестиционная стратегия, цифровая трансформация управления, управление инвестициями.

Практика стратегического менеджмента располагает рядом концепций, претендующих на роль универсального инструмента трансляции стратегии в систему целей и показателей. Сравнительный анализ наиболее распространённых подходов к стратегическому управлению позволяет обосновать выбор методологии, адекватной специфике формирования инвестиционной стратегии организации в условиях цифровой трансформации управления.

Управление по целям (MBO – Management by Objectives) основывается на согласовании индивидуальных целей сотрудников с организационными задачами. Концепция, предложенная P. Drucker в 1954 году, оказала существенное влияние на развитие практики менеджмента [3]. Механизм предполагает повышение мотивации через участие работников в определении персональных целей и привязку вознаграждения к результатам их достижения.

Критический анализ MBO выявляет системные ограничения, признаваемые исследователями и практиками. Cardona и Rey указывают на феномен «sandbag» – сотрудники намеренно занижают целевые показатели, формируя «буферную зону» между реальными возможностями и согласованными обязательствами [5]. Продавец, выполнивший годовой план к ноябрю, откладывает фиксацию дополнительных продаж до января, избегая повышения плановых значений на следующий период. Феномен распространяется по иерархии: каждый руководитель создаёт буфер относительно вышестоящего уровня, что приводит к системному искажению информации о реальном потенциале организации [1].

Исследования Harms и соавторов демонстрируют негативное влияние MBO на инновационную активность в условиях неопределённости: в выборке из 165 технологических стартапов компании с внедрённой системой MBO не показали статистически значимого превосходства в финансовых результатах, при этом зафиксировано снижение инновационного потенциала [8]. Жёсткая привязка к бюджетному циклу блокирует инициативы, не предусмотренные годовым планом. По данным Gallup, приводимым Cardona и Rey, только 15% сотрудников демонстрируют высокую вовлечённость, 67% психологически отстранены от работы, 18% активно дезангажированы [6]. Организации, применяющие MBO изолированно, воспроизводят «силосную» структуру: подразделения оптимизируют собственные показатели, игнорируя межфункциональные зависимости и общеорганизационные приоритеты [2].

Hoshin Kanri (политика развёртывания) обеспечивает каскадирование стратегических целей через организационные уровни посредством структурированного диалога между руководителями и исполнителями. Инструмент X–Matrix визуализирует связи между долгосрочными целями, годовыми задачами, проектами улучшений и ответственными лицами [7]. Методология продемонстрировала результативность в производственных компаниях с Lean-культурой. Вместе с тем Hoshin Kanri предполагает годовой цикл планирования и стабильность внешней среды. Условия цифровой трансформации характеризуются высокой неопределённостью и необходимостью итерационного пересмотра инвестиционных решений, что снижает применимость инструмента в рассматриваемом контексте.

Ключевые показатели эффективности (KPI) представляют собой набор количественных метрик, отражающих степень достижения организационных целей. Концепция получила широкое распространение благодаря универсальности и измеримости показателей [9]. Вместе с тем применение KPI как самостоятельного инструмента стратегического управления сопряжено с рядом ограничений. Показатели фиксируют результаты деятельности, но не объясняют механизмы их достижения. Parmenter выделяет четыре типа метрик, подчёркивая принципиальное различие между индикаторами результата (Key Result Indicators) и собственно ключевыми показателями эффективности, которые призваны указывать направления повышения производительности [9]. Организации, использующие KPI изолированно, рискуют получить набор несвязанных метрик, оптимизация которых ведёт к локальным улучшениям в ущерб системной эффективности. Визуализация показателей через дашборды частично компенсирует дефицит наглядности, однако не устраняет отсутствие причинно-следственной логики между индикаторами различных функциональных областей.

Методология OKR (Objectives and Key Results) позиционируется как инструмент согласования амбициозных целей с измеримыми ключевыми результатами. Популярность подхода обусловлена практикой крупных технологических компаний: Google, Intel, применяют OKR для фокусировки усилий сотрудников на приоритетных направлениях [4]. Методология предполагает формулирование от трёх до пяти целей с тремя ключевыми результатами для каждой. Квартальный цикл пересмотра обеспечивает гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды.

Анализ практики внедрения OKR выявляет ограничения, критичные для управления долгосрочными инвестиционными проектами. Краткосрочная ориентация методологии вступает в противоречие с горизонтом планирования капитальных вложений, измеряемым годами. Отсутствие иерархической структуры перспектив затрудняет балансировку финансовых и нефинансовых показателей. Исследование Al-Saadi и соавторов фиксирует проблему «сжатых целей» (condensed objectives): академические работники испытывают трудности при выборе приоритетов, поскольку реальный объём деятельности превышает допустимое количество OKR [4]. Методология не предусматривает механизма интеграции финансовых показателей инвестиционной привлекательности (NPV, IRR) с операционными метриками цифровой зрелости.

Сбалансированная система показателей (ССП), разработанная R.S. Kaplan и D.P. Norton в 1992 году, преодолевает ключевые ограничения рассмотренных инструментов посредством интеграции финансовых и нефинансовых метрик в рамках причинно-следственной модели [3]. Архитектура системы объединяет четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Каждая перспектива содержит цели, показатели, целевые значения и стратегические инициативы.

В таблице приведены результаты сравнительного анализа инструментов стратегического управления потенциально применимых для целей формирования инвестиционной стратегии организации в условиях цифровой трансформации управления (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ инструментов стратегического управления

Критерий	MBO	Hoshin Kanri	KPI	OKR	ССП
Причинно-следственные связи	Отсутствуют	Частичные	Отсутствуют	Ограничены	Системные
Интеграция финансовых и нефинансовых метрик	Низкая	Средняя	Низкая	Средняя	Высокая
Горизонт планирования	Год	Год	Произвольный	Квартал	Гибкий
Визуализация стратегии	Отсутствует	X–Matrix	Дашборды	Отсутствует	Стратегическая карта
Адаптивность к неопределённости	Низкая	Низкая	Низкая	Высокая	Средняя
Риск субоптимизации	Высокий	Низкий	Высокий	Средний	Низкий

Источник: разработана авторами на основании [10].

Преимущества ССП для управления инвестициями в условиях цифровой трансформации управления организации определяются рядом характеристик. Причинно-следственная логика связывает инвестиции в человеческий капитал и цифровую инфраструктуру (перспектива «Обучение и развитие») с оптимизацией бизнес-процессов, ростом клиентской базы и финансовыми результатами. Стратегическая карта визуализирует взаимозависимости между целями различных уровней, устраняя риск локальной субоптимизации. Баланс опережающих и запаздывающих индикаторов обеспечивает раннее выявление отклонений до момента их отражения в финансовых показателях.

Исследование Madsen фиксирует устойчивую популярность ССП: по данным Bain & Company, концепция стабильно входит в топ-25 управленческих инструментов на протяжении трёх десятилетий с момента публикации [10]. Гибкость архитектуры допускает адаптацию перспектив к отраслевой специфике: организации дополняют стандартную модель экологическим, кадровым или иными измерениями. Совместимость с итерационным подходом «Продолжить / Изменить / Прекратить», обеспечивает интеграцию стратегического целеполагания с механизмом оперативного пересмотра инвестиционных решений.

Стратегическая карта представляет собой визуальную модель, отображающую причинно-следственные связи между целями организации в рамках выбранных перспектив. Kaplan и Norton определяют стратегическую карту как инструмент коммуникации стратегии, трансформирующий абстрактные намерения в конкретные цели с измеримыми показателями [3].

Логика построения карты основывается на принципе восходящей каузальности: нижние уровни создают предпосылки для достижения целей верхних уровней. Перспектива «Обучение и развитие» формирует человеческий и организационный капитал. Компетенции персонала и цифровая инфраструктура обеспечивают трансформацию бизнес-процессов. Оптимизированные процессы повышают привлекательность организации для клиентов и инвесторов. Рост клиентской базы генерирует финансовые результаты. Обратные связи замыкают контур управления: отклонения финансовых показателей сигнализируют о необходимости корректировки целей нижних уровней.

Перспектива «Финансы» аккумулирует результаты реализации инвестиционной стратегии в форме финансовых показателей. Пять целей перспективы отражают различные аспекты финансовой эффективности.

Прирост капитализации совокупности проектов организации характеризует цель «Рост стоимости портфеля инвестиционных проектов». Динамику оценки портфеля измеряет показатель «процент прироста стоимости портфеля». Рост стоимости свидетельствует об успешной реализации стратегии. Организация создаёт акционерную ценность.

Увеличение имущественной базы организации вследствие инвестиционной деятельности фиксирует цель «Рост стоимости активов». Накопление материальных и нематериальных ресурсов отражает показатель «процент изменения стоимости активов». Новые производственные мощности, объекты инфраструктуры и интеллектуальная собственность формируют потенциал будущего развития.

Генерация операционного дохода от реализованных инвестиций – задача цели «Рост денежных потоков инвестиционных проектов». Динамику поступлений характеризует показатель «процент изменения темпов роста денежных потоков». Положительные денежные потоки обеспечивают финансовую устойчивость и возможность реинвестирования.

Ключевой критерий эффективности инвестиционной деятельности представляет цель «Обеспечение окупаемости инвестиций». Показатель NPV (чистая приведённая стоимость) интегрирует оценку денежных потоков с учётом временной стоимости денег и рисков. Положительное значение NPV подтверждает экономическую обоснованность инвестиций.

Абсолютный объём привлекаемых вложений – ключевой индикатор цели «Увеличение объёма инвестиций». Рост показателя при сохранении положительной доходности подтверждает масштабирование стратегии: организация наращивает инвестиционную программу без снижения эффективности.

Фокусируясь на формировании клиентской базы и пула инвесторов, **перспектива «Клиенты»** охватывает две группы целевых показателей. Применительно к инвестиционной стратегии клиентами выступают потребители продукции реализуемых проектов, резиденты технопарков и партнёры совместных организаций.

Расширение рынка сбыта продукции и услуг отражает цель «Увеличение количества клиентов инвестиционных проектов». Индикатором является процент изменения клиентской базы. Рост числа клиентов повышает загрузку мощностей и создаёт условия для масштабирования бизнеса.

Снижая зависимость от отдельных источников, организация преследует цель «Увеличение количества инвесторов». Динамику фиксирует показатель «процент изменения количества инвесторов». Расширение пула финансовых партнёров повышает устойчивость инвестиционной программы.

Привлекать новых клиентов призвана одноимённая цель. Интенсивность привлечения измеряет показатель «процент прироста новых клиентов». Для достижения результата организация развивает маркетинговую активность, каналы продаж и ценностное предложение для целевых сегментов.

Перспектива «Бизнес-процессы» затрагивает операционную трансформацию системы управления инвестициями. Цели перспективы задают ключевые процессы, создающие ценность для клиентов и инвесторов.

Выстраивая партнёрские отношения с источниками капитала, организация реализует цель «Управление взаимоотношениями с инвестора-

ми». Результативность привлечения финансирования измеряет показатель «объём инвестиций на проект». Процесс включает три блока: идентификацию потенциальных инвесторов, структурирование сделок и проектное сопровождение. Качество взаимодействия напрямую определяет доступность капитала для реализации стратегических инициатив.

Цифровое управление портфелем – задача цели БП2 «Цифровое управление инвестиционными проектами». Результативность проектного управления отражает количество прибыльных проектов. Цифровые инструменты дают прозрачность статуса и раннее выявление отклонений, а автоматизация рутинных операций высвобождает время менеджеров для стратегических задач.

Критично снизить долю ошибочных решений – на это нацелен показатель «процент неверных инвестиционных решений». Модель «Продолжить / Изменить / Прекратить» предусматривает регулярный пересмотр обоснованности продолжения финансирования: организация актуализирует информацию перед каждым решением. Снижение доли ошибок минимизирует потери от неэффективных инвестиций.

Перспектива «Обучение и развитие» занимает базовый уровень стратегической карты. Три цели перспективы отражают ключевые компоненты организационного потенциала, необходимые для реализации стратегии в условиях цифровой трансформации.

Измерить уровень компетентности управленческой команды позволяет цель «Квалифицированный управленческий персонал». Показатель «процент квалифицированных сотрудников» фиксирует долю персонала с компетенциями в управлении инвестиционными проектами и цифровыми технологиями. Организация достигает цели через программы повышения квалификации, привлечение внешних специалистов и формирование кросс-функциональных команд.

Формализация бизнес-процессов управления инвестициями – задача цели «Регламентация деятельности». Процент регламентированных процедур отражает степень стандартизации. Регламенты создают основу для автоматизации; успешные практики становятся воспроизводимыми. Отсутствие формализованных процедур ведёт к субъективизму управленческих действий и непоследовательности решений.

Технологическую базу для цифровой трансформации создаёт цель «Развитие цифровой инфраструктуры». Охват бизнес-процессов информационными системами измеряет показатель «процент цифровизированных процессов». Интеграция ERP, MES и BI-платформ формирует единый информационный контур, устраняющий фрагментарность данных. В целевом состоянии организация автоматизирует сбор, обработку и визуализацию информации для поддержки инвестиционных решений.

Визуализация стратегической карты представлена ниже на рисунке 1.

Визуальное представление стратегической карты отображает иерархию четырёх перспектив с четырнадцатью целями и связями между ними. Вертикальные стрелки указывают направление причинно-следственных зависимостей: от базовых компетенций через процессы и клиентов к финансовым результатам.

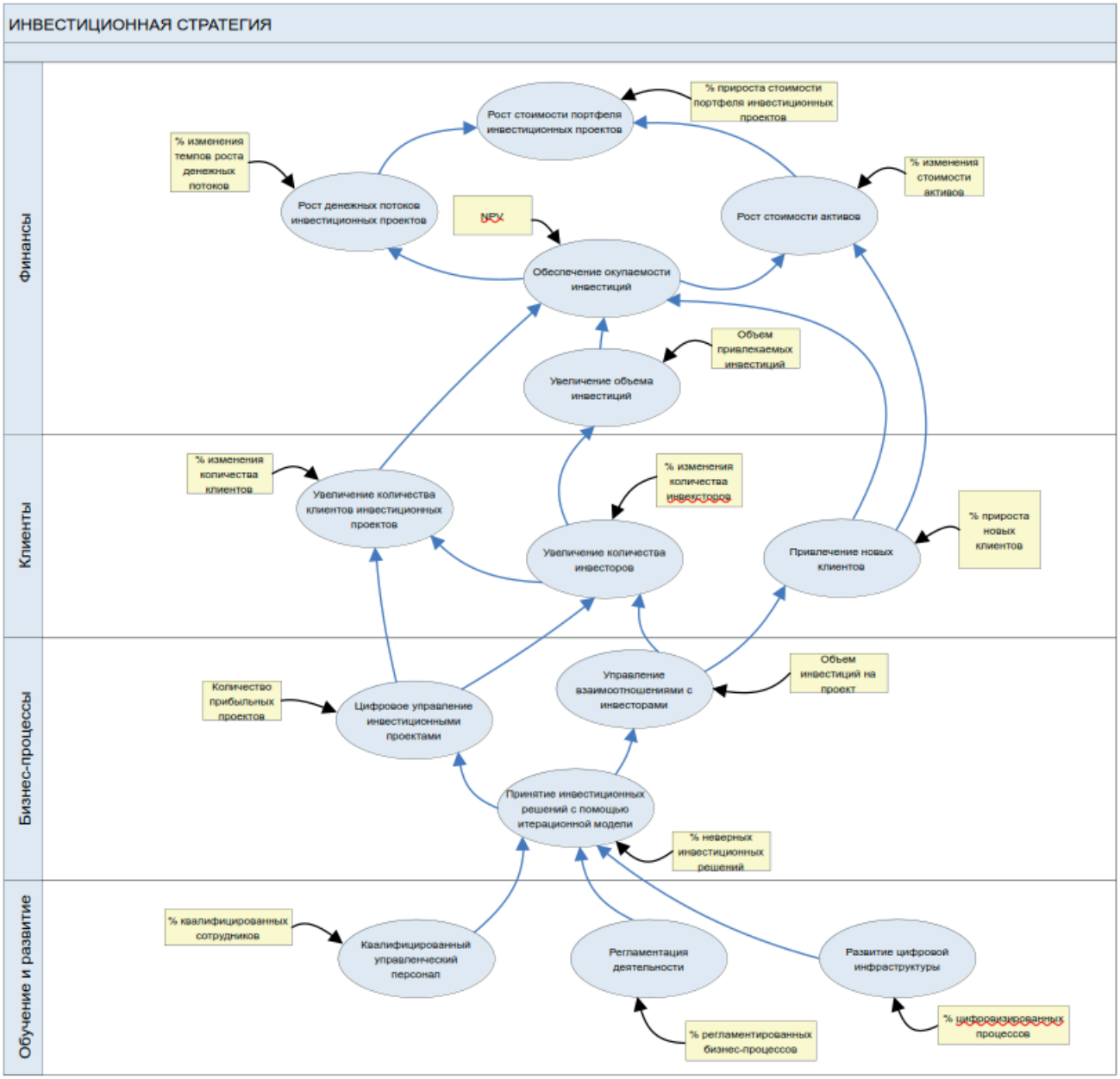


Рис. 1. Стратегическая карта инвестиционного проекта

Источник: разработан авторами.

Литература

1. Андряшина, Н. С., Романовская Е.В., Бакулина Н.А. и др. Формирование инвестиционной стратегии предприятия // Московский экономический журнал. – 2020. С. 13–20.
2. Иванчук, В.А. Formulating the Concept of an Investment Strategy Adaptable to Changes in the Market Situation / В.А. Иванчук // Economies. – 2021. – Vol. 9. – № 3. – P. 1–19.
3. Однокоз, В.Г. Сущность и классификация инвестиционных проектов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 2 [Электронный ресурс]. URL: https://ekonomika.snauka.ru/2015/02/8323 (дата обращения: 25.02.2026).
4. A strategy conversation on the topic of organization identity / J. Barney, S. Bunderson, P. Foreman [и др.] // Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations. – 1998. – С. 99–168.
5. Cardona, P. The Limits of Management by Objectives / P. Cardona, C. Rey. – Text: electronic // Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose / eds. P. Cardona, C. Rey. – Cham: Springer International Publishing, 2022. – P. 35–48. – URL: https://doi.org/10.1007/978–3–030–83780–8_3 (date accessed: 19.02.2026).
6. Elgendy, N. DECAS: a modern data-driven decision theory for big data and analytics / N. Elgendy, A. Elragal, T. Päivärinta // Journal of Decision Systems. – 2022. – Vol. 31. – DECAS. – № 4. – P. 337–373.
7. Fisher, I. The Theory of Interest as Determined by Impatience to Spend Income and Opportunity to Invest it / I. Fisher Google-Books-ID: NDE9UzXoofkC. – Macmillan, 1930. – 618 p.
8. Fundamental Principles of the Institutionalization of a Digital Economy in the Contemporary Russian Society / T. Krasota, R. Bazhenov, I. Mironova, S. Bedrina // Proceedings of the International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2020). – 2020. – 9 p.
9. Teece, D. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy / D. Teece, M. Peteraf, S. Leih // California Management Review. – 2016. – Vol. 58. – Dynamic Capabilities and Organizational Agility. – № 4. – P. 13–35.
10. Schwartz, E. Investment Under Uncertainty. / E. Schwartz, A. Dixit, R. Pindyck // Journal of Finance. – 1994. – Т. 49. – С. 1–40.

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF AN INVESTMENT STRATEGY FOR AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT

Zelisko A.P., Khomenko E.B.
Plekhanov Russian University of Economics

Investment project management in the context of digital transformation of organizational management demonstrates the systemic limitations of traditional strategic management tools: the concepts of MBO, Hoshin Kanri, KPIs, and OKRs ignore the cause-and-effect relationships between investments in digital infrastructure and long-term financial results. This methodological deficiency hinders a balanced assessment of the financial and non-financial dimensions of investment activity. The aim of this study is to substantiate the choice of an approach to developing an organizational investment strategy adapted to the conditions of digital transformation of organizational management.

A comparative analysis of five key strategic management tools based on the criteria of cause-and-effect relationships, planning horizon, adaptability, and risk of suboptimization confirmed the methodological superiority of the Balanced Scorecard for developing an organizational investment strategy in the context of digital transformation of management. Based on the Kaplan and Norton methodology, the authors construct a strategy map with 14 goals in four perspectives: "Finance," "Customers," "Business Processes," and "Learning and Development." The scientific novelty lies in adapting the Balanced Scorecard architecture to the tasks of developing an investment strategy. The "Customers" perspective includes investors as a separate segment, and the "Business Processes" perspective integrates the "Continue/Modify/Discontinue" decision-making model.

The strategy map provides organizations with a structured tool for translating investment strategy into measurable goals with cause-and-effect logic, balancing financial and non-financial metrics, enabling the diagnosis of deviations before they are reflected in financial indicators, and justifying capital investments in the organization's digital infrastructure.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy map, investment strategy, digital transformation of management, investment management

References

1. Andryashina, N. S., Romanovskaya, E. V., Bakulina, N. A., et al. Formation of an Enterprise Investment Strategy // Moscow Economic Journal. – 2020. pp. 13–20.
2. Ivanchuk, V.A. Formulating the Concept of an Investment Strategy Adaptable to Changes in the Market Situation / V.A. Ivanchuk // Economies. – 2021. – Vol. 9. – No. 3. – P. 1–19.
3. Odnokoz, V.G. The Nature and Classification of Investment Projects // Economics and Management of Innovative Technologies. 2015. No. 2 [Electronic resource]. URL: https://ekonomika.snauka.ru/2015/02/8323 (accessed: 02/25/2026).
4. A strategy conversation on the topic of organization identity / J. Barney, S. Bunderson, P. Foreman [et al.] // Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations. – 1998. – P. 99–168.
5. Cardona, P. The Limits of Management by Objectives / P. Cardona, C. Rey. – Text: electronic // Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose / eds. P. Cardona, C. Rey. – Cham: Springer International Publishing, 2022. – P. 35–48. – URL: https://doi.org/10.1007/978–3–030–83780–8_3 (date accessed: 02/19/2026).
6. Elgendy, N. DECAS: a modern data-driven decision theory for big data and analytics / N. Elgendy, A. Elragal, T. Päivärinta // Journal of Decision Systems. – 2022. – Vol. 31. – DECAS. – No. 4. – P. 337–373.
7. Fisher, I. The Theory of Interest as Determined by Impatience to Spend Income and Opportunity to Invest it / I. Fisher Google-Books-ID: NDE9UzXoofkC. – Macmillan, 1930. – 618 p.
8. Fundamental Principles of the Institutionalization of a Digital Economy in the Contemporary Russian Society / T. Krasota, R. Bazhenov, I. Mironova, S. Bedrina // Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020). – 2020. – 9 p.m.
9. Teece, D. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy / D. Teece, M. Peteraf, S. Leih // California Management Review. – 2016. – Vol. 58. – Dynamic Capabilities and Organizational Agility. – No. 4. – P. 13–35.
10. Schwartz, E. Investment Under Uncertainty. / E. Schwartz, A. Dixit, R. Pindyck // Journal of Finance. – 1994. – T. 49. – P. 1–40.

Корпоративная инновационная системы как способ управления организационными инновациями

Иванов Виктор Александрович,
аспирант, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
E-mail: Ivanov.victor2003@gmail.com

В статье рассматривается новое концептуальное видение корпоративной инновационной системы (КИС). В отличие от традиционных подходов, определяющих КИС как совокупность элементов для генерации продуктовых инноваций, в работе рассматривается ее уникальный адаптивный механизм, ядром которого выступают организационные инновации. Именно организационные изменения, оптимизируя бизнес-процессы и цепочку создания ценности, формируют устойчивую основу для долгосрочной эффективности предприятия и служат фундаментом для последующего создания продуктовых новшеств. В рамках исследования инновационных экосистем вертикально-интегрированных компаний проводится сравнительный анализ двух моделей построения КИС: централизованной и децентрализованной. Установлено, что распределенная модель, основанная на итеративном взаимодействии и вовлечении человеческого капитала всех уровней организации, обладает большим потенциалом. Она позволяет мобилизовать локальные знания и компетенции сотрудников для генерации организационных инноваций непосредственно на рабочих местах. В результате исследования определяются ключевые характеристики эффективной КИС: адаптивность, долгосрочная устойчивость и организационная готовность. Разработан механизм ее функционирования, интегрированный с принципами бережливого производства, что позволяет трансформировать КИС в действенный инструмент для непрерывного совершенствования и достижения стратегических конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: корпоративная инновационная система, организационные инновации, продуктовые инновации, цепочка создания ценности, инновационная экосистема, вертикальная интеграция, децентрализация, устойчивое развитие, бережливое производство, адаптивность, инновационный потенциал, управление инновациями.

Введение

Организационные инновации представляют собой процесс целенаправленного преобразования бизнес-процессов для построения конкурентной цепочки создания ценности. Несмотря на их критическую роль в закреплении результатов технико-технологических изменений и достижении синергетического эффекта (например, ритмичности производства), данным инновациям уделяется недостаточное системное внимание. Они зачастую децентрализованы и фрагментированы в рамках функциональных зон ответственности, что контрастирует с высокоструктурированными практиками управления продуктовыми инновациями.

Ключевой проблемой является сложность оценки экономического эффекта от организационных изменений, который проявляется в снижении операционных издержек, а не в прямой генерации выручки. Это обуславливает применение приблизительных и экспертных методов оценки, снижая объективность управленческих решений. В данной статье рассматривается, что эффективное внедрение организационных инноваций детерминировано наличием целостной корпоративной инновационной системы (КИС). КИС выступает в роли инфраструктуры, координирующей многонаправленный инновационный процесс (вертикальный и итеративный) и вовлекающей в него все уровни организационной иерархии, что трансформирует инновации из удела специалистов в перманентную функцию каждого элемента предприятия.

Материалы и методы

Для проведения исследования был применен комплекс аналитических методов, направленных на получение репрезентативной и достоверной картины. В основу исследования лег анализ 10 научных изданий в которых авторы рассматривают подходы к понятию «корпоративная инновационная система» и близкие к нему. Авторы формируют свои определения КИС. Обзор определений представлен в таблице 1.

Таблица 1. Подходы к понятию «корпоративная инновационная система»

Автор	Трактовка
А.Б. Курятников, Н.В. Линдер	КИС как совокупность значимых факторов, которые влияют на создание, распространение и использование инноваций. Отождествляют термины «инновационная система предприятия» и «локальная инновационная система» [1, с. 35].
Т.Г. Попадюк	КИС – совокупность экономических субъектов, ресурсов и взаимосвязей между ними, необходимых для обеспечения эффективности инноваций в организации [2, с. 78].
Е.А. Ермакова	КИС как взаимосвязанные элементы, которые воздействуют друг на друга и оказывают влияние на создание и масштабирование инновации, внедрение их в производственную деятельность, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности деятельности компании и созданию конкурентных преимуществ [3, с. 27].
С. Рикап, Б. Ландваль.	КИС – интеллектуальная монополия, которая объединяет различные организации, составляющие единый производственно-инновационный процесс [4, с. 43].
Дж. Ланкер	КИС – совокупность субъектов, ресурсов, взаимосвязей между ними, которые важны для инновационной деятельности корпорации [5, с. 40].
А.О. Новиков, А.В. Бабкин, В.А. Цукерман, А.А. Козлов	Инновационная система предприятия – совокупность экономических агентов, различные виды деятельности, взаимосвязи между ними в целях достижения результативности инноваций [6, с. 208], [7, с. 28].
А. Аутио	Нновационная система предприятия – сеть элементов, совместно создающих и распространяющих инновации в рамках предприятия и за его пределами [8, с. 204].

Практически все вышеобозначенные определения трактуют корпоративную инновационную систему как совокупность элементов, факторов, влияющих на создание и распределение инноваций. Кроме этого, интересно еще определение С. Рикапа и Ландваля, которые рассматривают ее как интеллектуальную монополию. Исходя из этих определений, исследовате-

ли выделяют следующие задачи КИС: улучшение качества продукции (что приводит к увеличению рыночной доли, развитию отношений с потребителями), формирование модели поиска и внедрения новшества для создания постоянного потока инноваций в целях повышения конкурентоспособности и выполнения стратегических планов.

Результаты и обсуждения

Проведенный анализ существующих подходов к определению корпоративной инновационной системы (КИС) позволил выявить их существенный концептуальный изъян. Существующие дефиниции, как правило, редуцируют КИС до инструментария генерации продуктовых инноваций, акцентируя совокупность ресурсов и процессов для их создания. Подобная трактовка представляется узкой и не соответствующей вызовам современного этапа экономического развития, который ставит во главу угла устойчивость, адаптивность и социальную ответственность бизнеса.

Корпоративная инновационная система (КИС) представляет собой уникальный для каждого предприятия механизм организации процессов генерации и внутрикорпоративной диффузии инноваций. Ее архитектура детерминирована организационной структурой предприятия и характером взаимосвязей между подразделениями в рамках цепочки создания ценности, а также находится под влиянием совокупности внешних факторов, определяющих ее продуктивность и траекторию развития. Формирование эффективной КИС обеспечивает создание комплекса взаимосвязанных подсистем внутрикорпоративной среды, ответственных за полный цикл – от создания до практической реализации инноваций. Принципиально важно, что фундаментом такой системы выступают организационные инновации. Продуктовые инновации, в свою очередь, являются производным результатом, возникающим вследствие успешной имплементации инноваций организационного характера и под воздействием факторов внешней среды.

К элементам корпоративной инновационной системы по мнению Е.А. Ермаковой относятся инфраструктура: поддержка инноваций, финансово-инвестиционная, специализированный консалтинг и пр.; подсистема управления персоналом; механизмы взаимодействия внутренних систем [3, с. 28].

В качестве элементов корпоративной инновационной системы мы рассматриваем все подсистемы предприятия, так как цель данного образования – формирование механизма непрерывной генерации инноваций организационного типа на всех этапах цепочки создания ценности. А, так как ценность создается путем включения в процесс абсолютно всех подразделений предприятия на том или ином этапе (в противном случае подразделения, которые не участвуют в цепочке создания ценности на предприятии были бы не нужны, от них можно было бы отказаться в процессе эволюции), то все все они входят в корпоративную инновационную систему.

Корпоративная инновационная система реализует комплекс функций, структура и содержание которых определяются стратегическими установками организации. Данное соответствие обеспечивает стратегическую релевантность инновационной деятельности. В связи с этим можно выделить основные функции КИС влияющие на инновационный менеджмент в организации [9, с. 75]:

1. Анализ рыночных изменений, поиск новых возможностей, отбор новых идей;
2. Улучшение продуктов (процессов), развитие модели управления для инноваций;
3. Координация и управление исследованиями и инновационными проектами;
4. Формирование комплементарной среды к новым технологиям;
5. Управление знаниями и интеллектуальной собственностью, внедрение технологических и организационных новшеств;
6. Выявление отклонений от траектории, обеспечивающей.

Обсуждение

Мы считаем, что основной функцией КИС является формирование входов в инновационную деятельность для всех подразделений и работников предприятия, а также создание действенных механизмов (лифтов) для продвижения данных инноваций по предприятию и организация диффузии для обеспечения качественного роста предприятия. Таким образом, КИС предприятия или вертикально-интегрированного холдинга включает в себя подразделения предприятия, управляющие инновационной подсистемой предприятия, а также созданные ими механизмы генерирования, продвижения и коммерциализации инноваций, ресурсную составляющую и пр.

КИС преследует те же цели и тенденции, которые существуют на более высоком уровне и существуют в виде национальной инновационной среды. Национальная же инновационная среда в основе своей имеет такие постулаты, как: формирование «экономики знаний» и «креативной экономики»; создание институциональной среды, то есть разветвленных формальных отношений и механизмов, обеспечивающих эффективность. В вертикально-интегрированных структурах не работают концепции закрытых и открытых инноваций. Формируется так называемая экосистема инноваций, включающая в себя создание, внедрение и активную диффузию инноваций между подразделениями вертикально-интегрированной структуры – то есть корпоративная инновационная система трансформируется в экосистему. Создаются собственные НИИ, университеты или другие образовательные учреждения, целью которых является системное создание инноваций.

Инновационная экосистема – инновационная среда вертикально-интегрированного холдинга, которая формирует единый механизм создания, внедрения и распространения (диффузии) инноваций внутри холдинга, а также активное взаимодействие с внешними контрагентами на предмет обмена данными, моделями и др.

В рамках исследования инновационных экосистем вертикально-интегрированных компаний были идентифицированы две принципиальные модели построения корпоративной инновационной системы (КИС). Первая модель характеризуется централизацией, при которой головное подразделение концентрирует все ключевые функции инновационного цикла – от генерации до диффузии новшеств, – предоставляя дочерним единицам готовые инновационные продукты. Вторая, альтернативная модель основана на децентрализации и итеративном взаимодействии. В данной конфигурации центральный орган выполняет исключительно стратегические, управляющие и координирующие функции, делегируя полномочия по созданию, апробации и внедрению инноваций на уровень отдельных подразделений и рабочих мест, тем самым формируя распределенную и стимулирующую инновационную среду [9, с. 21]. С позиции предложенного в данном исследовании системно-комплексного подхода, именно вторая модель в полной мере соответствует сущности эффективной КИС. Ее преимущество детерминировано тем, что она активизирует специфический человеческий капитал: уникальные знания, умения и ситуационную компетенцию каждого работника, что создает условия для генерации локальных организационных инноваций по оптимизации процессов непосредственно на месте их выполнения и, как следствие, ведет к синергетическому повышению общей эффективности предприятия [10, с. 350].

Мы выделяем следующие характеристики КИС:

1. Адаптивность и гибкость. Важно помнить, что корпоративная инновационная система – это гибкий организм, которые изменяется постоянно. На него влияют очень много внутренних и внешних факторов, начиная от организационной структуры предприятия и должностных инструкций сотрудников, заканчивая политическими и экономическими факторами макроуровня. И при изменении какого-нибудь фактора, корпоративная инновационная система должна перенастраиваться и приспосабливаться к новым условиям. В противном случае, ее эффективность будет стремиться к нулю.
2. Долгосрочная устойчивость. Эта характеристика показывает, насколько качественно предприятие работает стратегически: количество организационных инноваций, нацеленных на будущие эффекты, наличие в портфеле инноваций инноваций, которые будут внедряться не сейчас, а в буддущем.
3. Организационная готовность. Эта характеристика рассматривает органичность внедрения корпоративной инновационной системы во все подразделения предприятия и наличия отторжения ее среди работников предприятия.

Заключение

Исходя из всего вышесказанного, мы разработали механизм работы КИС. Он находится под воздействием макросреды в лице государства и его инфраструктурных институтов, а также непосредственного функционирует с поставщиками и подрядчиками на начальном этапе цепочки создания ценности, а на выходе – с заказчиками и покупателями. Основу КИС составляют принципы инновационной культуры предприятия, структурными элементами которой являются: организационные культура, структура и климат – все это формирует систему организационных инноваций, в основе которых лежат принципы снижения потерь, оптимизации цепочки создания ценности и работы с себестоимостью готовой продукции. Все эти принципы мы делим на 7 блоков, которые используются в концепции бережливого производства: потери от излишних передвижений, потери от излишней обработки, потери от излишних запасов, потери от транспортировки, потери от перепроизводства, потери от ожидания, потери от дефектов, брака и переделок.

Литература

1. Курятников, А.Б. Особенности построения корпоративных инновационных систем холдингов. Управление инновационными процессами холдинга / А.Б. Курятников, Н.В. Линдер // Стратегии бизнеса. – 2015. – № 8 (16). – С. 16–24. – ISSN 2311-7184.
2. Попадюк, Т.Г. Концепция корпоративных инновационных систем и её перспективы / Т.Г. Попадюк // Друкеровский вестник. – 2020. – № 1 (33). – С. 78–86. – ISSN 2312-6469.

3. Ермакова, Е.А. Механизмы формирования и функционирования корпоративной инновационной системы: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ермакова Елена Александровна; Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. – Нижний Новгород, 2012. – 27 с. – Библиогр.: с. 27. 185 – Место защиты: Нижегородский государственный архитектурностроительный университет.

4. Rikap, C. Tech giants' corporate innovation systems / C. Rikap, B.-Å. Lundvall // The digital innovation race. – Cham: Palgrave Macmillan, 2021. – 197 p. – P. 43–63. – ISBN 978-3-030-89443-6.

5. Lancker, J.V. The organizational innovation system: A systemic framework for radical innovation at the organizational level / J.V. Lancker, K. Mondelaers, E. Wauters [et al.] // Technovation. – 2016. – Volume 52–53. – P. 40–50. – ISSN 0166-4972.

6. Новиков, А.О. Инновационная система предприятия: состояния и перспективы развития / А.О. Новиков, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2008. – № 4 (61). – С. 208–218. – ISSN 2304-9774.

7. Цукерман, В.А. Инновационная система предприятия как основа модернизации промышленности Севера и Арктики Российской Федерации / В.А. Цукерман, А.А. Козлов // Экономика промышленности. – 2014. – № 2. – С. 28–32. – ISSN 2072-1633.

8. Autio, E. Innovation ecosystems: Implications for innovation management? / E. Autio, L.D.W. Thomas // The Oxford handbook of innovation management. – Oxford: Oxford University Press, 2014. – 700 p. – P. 204–228. – ISBN 9780199694945

9. Тутов Л. А., Филимонов И.В. Предметная идентификация экосистем в экономико-социальной сфере //Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2022. – № . 6. – С. 21–41.

10. Григорьева, С.В. Инновации в системе управления стратегической устойчивостью развития предприятия / С.В. Григорьева // Креативная экономика. – 2017. – № 3. Том 11. – С. 347–362. – ISSN 1994-6929.

TRANSFORMATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY IN RUSSIAN PETROCHEMICAL COMPANIES UNDER EXTERNAL SANCTION POLICY

Ivanov V.A.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The article presents a new conceptual vision of the corporate innovation system (CIS). Unlike traditional approaches that define CIS as a set of elements for generating product innovations, this study examines it as a unique adaptive mechanism whose core consists of organizational innovations. Precisely these organizational changes, by optimizing business processes and the value chain, form a sustainable foundation for the long-term efficiency of an enterprise and serve as the basis for subsequent creation of product innovations. Within the study of innovation ecosystems in vertically integrated companies, a comparative analysis of two CIS models is conducted: centralized and decentralized. It has been established that the distributed model, based on iterative interaction and the involvement of human capital at all organizational levels, possesses greater potential. This model enables the mobilization of employees' local knowledge and competencies to generate organizational innovations directly in the workplace. The research identifies the key characteristics of an effective CIS: adaptability, long-term sustainability, and organizational readiness. A mechanism for its operation has been developed, integrated with the principles of lean production, which allows transforming the CIS into an effective tool for continuous improvement and the achievement of strategic competitive advantages.

Keywords: corporate innovation system, organizational innovations, product innovations, value chain, innovation ecosystem, vertical integration, decentralization, sustainable development, lean production, adaptability, innovation potential, innovation management

Referents

1. Kuryatnikov, A. B., & Linder, N. V. (2015). Features of building corporate innovation systems of holdings. Management of innovative processes of a holding. Business Strategies, 8(16), 16–24. ISSN 2311-7184.

2. Popadyuk, T. G. (2020). The concept of corporate innovation systems and its prospects. Drucker Bulletin, 1(33), 78–86. ISSN 2312-6469.

3. Ermakova, E. A. (2012). Mechanisms of formation and functioning of a corporate innovation system: specialty 08.00.05 "Economics and management of the national economy" (Abstract of Candidate's thesis in Economic Sciences). Nizhny Novgorod State University of Architecture and Civil Engineering. Nizhny Novgorod. 27 p.

4. Rikap, C., & Lundvall, B. Å. (2021). Tech giants' corporate innovation systems. In The digital innovation race (pp. 43–63). Palgrave Macmillan, Cham. ISBN 978-3-030-89443-6.

5. Lancker, J. V., Mondelaers, K., Wauters, E., et al. (2016). The organizational innovation system: A systemic framework for radical innovation at the organizational level. Technovation, 52–53, 40–50. ISSN 0166-4972.

6. Novikov, A. O., & Babkin, A. V. (2008). Enterprise innovation system: State and development prospects. Scientific and Technical Bulletins of St. Petersburg State Polytechnic University. Economic Sciences, 4(61), 208–218. ISSN 2304-9774.

7. Zukerman, V. A., & Kozlov, A. A. (2014). Enterprise innovation system as the basis for modernizing the industry of the North and the Arctic of the Russian Federation. Industry Economics, 2, 28–32. ISSN 2072-1633.

8. Autio, E., & Thomas, L. D. W. (2014). Innovation ecosystems: Implications for innovation management? In The Oxford handbook of innovation management (pp. 204–228). Oxford University Press. ISBN 9780199694945.

9. Tutov, L. A., & Filimonov, I. V. (2022). Subject identification of ecosystems in the economic and social sphere. Moscow University Economics Bulletin, 6, 21–41.

10. Grigoryeva, S. V. (2017). Innovations in the system of managing the strategic sustainability of enterprise development. Creative Economy, 3(11), 347–362. ISSN 1994-6929.

Управление инвестиционными проектами застройки на основе реинжиниринга

Журавлев Павел Анатольевич,
кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры «Промышленный менеджмент», заслуженный строитель Российской Федерации,
НИТУ МИСиС; первый заместитель директора, ФГБУ НИЦ «Курчатовский институт» – ИФВЭ
E-mail: tous2004@mail.ru

В статье рассмотрен вопрос выработки подхода к определению организационной схемы реинжиниринга застройки. Определена предметная область реинжиниринга застройки. Представлена организационная схема реинжиниринга, элементами которой являются «участники», «мероприятия (работы)», «функции» и «ресурсы». Идентифицированы и описаны особенности элементов организационной, описаны различия, особенности и вариативность в организационных схемах (этапах) реинжиниринга объектов капитального строительства (ОКС) различного назначения, а также зон транспортной и инженерной инфраструктур. Отмечается, что ресурсообеспечение предопределяется выбранной организационной схемой реинжиниринга, что в свою очередь предполагает формирование системы параметров (параметрическое моделирование), характеризующих аспекты инвестиционно-строительной деятельности.
Под влиянием научно-технического прогресса, возможностей строительной индустрии и запроса потребителей происходит устаревание инженерных решений ОКС. Преодоление данных противоречий осуществляется путем обновления, модернизации, переоснащения и трансформации проектных решений. **Предметом исследования** являются, формирующие структуру городской застройки (пространственной организации) ОКС различного функционального назначения, градостроительные решения которых в процессе эксплуатации требуют реализации мероприятий реинжиниринга. **Метод исследования** – структурный и функциональный анализ. Приведен перечень ОКС (производственного и непроизводственного назначения, линейных объектов), рассмотренных в рамках исследования.
Описан состав мероприятий и способы реализации реинжиниринга объектов. Учитывая специфику объектов, формирующих структуру застройки, представлены изменения по итогу мероприятий реинжиниринга.
Констатируется, что структура и состав реинжиниринга застройки обладает существенной вариативностью, которая определяется её типом, способом трансформации. Приведенная зависимость оказывает влияние на сочетание мероприятий реинжиниринга, в составе которых можно выделить мероприятия, определяющие характер трансформации застройки, и дополняющие основное преобразование. Результаты исследования позволяют сформировать организационные схемы реинжиниринга застройки и определить характер их ресурсообеспечения.

Ключевые слова: реинжиниринг жилой и производственной застройки, зон инженерной и транспортной инфраструктуры, структура и состав реинжиниринга, пространственное развитие, реинжиниринг градостроительных решений, ресурсообеспечение инвестиционно-строительной деятельности.

Результаты исследования

Современное общественное производство полностью базируется на разработке и реализации технических (инженерных) решений, с которыми также связано и последующее использование общественного продукта. Под воздействием научно-технического прогресса и изменения запросов потребителей инженерные решения устаревают, а сами продукты подвергаются износу [1–3]. Данные утверждения в полной мере соответствуют и инвестиционно-строительной сфере и строительной продукции, которые помимо указанных явлений испытывают воздействие конвергенции (социальной, территориальной) [4]. Для преодоления противоречий между запросами потребителей и возможностями (характеристиками) строительной продукции необходимо её обновление, модернизация и соответствующая трансформация заложенных в неё проектных решений.

Рассматривая застройку как совокупность ОКС, объединенных на основе общего градостроительного решения, а реинжиниринг как качественное его преобразование [5], необходимо провести группировку предмета исследования. Нормативно принято выделять три группы ОКС (рис. 1): непроизводственного назначения; производственного назначения; линейные.

В основе подобной классификации лежит критерий функционального назначения, и особенности технологического и архитектурно-строительного проектирования, возведения и эксплуатации здания, сооружения. Подобным образом можно декомпозировать приведенные выше группы и дальше.

Территориально и функционально (или технологически) взаимосвязанные совокупности ОКС в рамках приведенных классификаций:

1) здания и сооружения производственного и непроизводственного назначения формируют застройку поселений;

2) линейные объекты составляют зоны соответствующей инфраструктуры (рис. 1).



Рис. 1. Классификация объектов капитального строительства

Здания непроизводственного назначения в границах поселений образуют жилую застройку, которая включает в себя селитебные, рекреационные и иные зоны. Здания и сооружения производственного назначения в своей совокупности составляют промышленную застройку. Линейные объекты и формируемые ими зоны инженерной и транспортной инфраструктуры могут быть отдельными сооружениями (например, федеральные автомагистрали, железные дороги, газопроводы, нефтепроводы и т.д.), а могут быть частью застройки (городские сети, производственные коммуникации).

Функциональные, планировочные, конструктивные, организационно-технологические особенности выделенных групп ОКС, а также специфика протекающих в них процессов жизнедеятельности или производственно-технологических процессов обуславливают отличия в составе и структуре реинжиниринга.

Реинжиниринг жилой застройки, как качественное преобразование соответствующих технических решений, связан с реализацией комплекса мероприятий в границах определенной территории поселения, а именно [6–9]: реконструкции; реновации; перепрофилирования; нового строительства.

Жилая застройка, которую составляют объекты, связанные с жизнедеятельностью (жилые, общественные здания, сооружения городской инженерной и транспортной инфраструктуры) попадают в сферу взаимодействия местных (муниципальных) органов власти, застройщиков, а также собственников ОКС и являются предметом их управления или воздействия. Состав и структура реинжиниринга жилой застройки определяются муниципалитетом на основе генерального плана развития поселения. Детализация этого развития осуществляется застройщиками или собственниками относительно территорий или ОКС как их реинжиниринг.

Мероприятия реинжиниринга могут быть реализованы по двум вариантам. Вариант 1 предполагает использование генподрядной схемы управления производством работ, Вариант 2 – инжиниринговой. Подобная вариативность определяет некоторое многообразие организационных схем реинжиниринга и их ресурсообеспечения [10].

Реинжиниринг жилой застройки как комплексный процесс, предполагающий реализацию различных мероприятий и их сочетание, а также воздействия, как на всю взаимосвязанную совокупность ОКС, так и на отдельные её компоненты (отдельные здания, сооружения или их части) будет иметь своим результатом изменения, которые затрагивают все аспекты пространственной организации жилой застройки. К таким трансформациям можно причислить качественные преобразования:

1) планировочных решений застройки;

2) планировочных и конструктивных решений отдельных ОКС;

3) назначения отдельных ОКС;

4) решений инженерной и транспортной инфраструктуры застройки.

Необходимо отметить, что включение таких мероприятий как реновация и новое строительство необходимо рассматривать только в контексте реинжиниринга всей жилой застройки, а не применительно к отдельным ОКС.

Реинжиниринг производственной застройки имеет свою специфику, которую обуславливают: состав застройки; организационные схемы реализации; перечень мероприятий и их сочетание; результат.

Характер и размеры производственной застройки определяются масштабом индустриального развития территории, которое в свою очередь предполагает зависимость от количества производств, их взаимосвязи или автономности, соблюдения санитарных и экологических требования (например, наличие санитарных защитных зон) и т.д.

Производственная застройка включает в себя следующие объекты:

1) основного производства; 2) вспомогательного производства; 3) подсобного назначения; 4) административно-бытового назначения; 5) производственной транспортной и инженерной инфраструктуры.

Намерение относительно реинжиниринга указанных объектов может быть принято собственником и направлено на изменение существующих решений:

а) технологической части; б) строительной части.

Как правило, изменения технологии производства приводит к необходимости существенной трансформации планировочных, конструктивных решений строительной части, однако обратной зависимости может не наблюдаться, т.е. преобразование решений в строительной части могут не вызывать изменений в технологической, а только создавать более комфортные условия производства. В этой связи предполагается установить следующие мероприятия реинжиниринга производственной застройки [11–13]: реконструкция; реновация; техническое перевооружение (модернизация); новое строительство; перепрофилирование.

Как и в случае с жилой застройкой, реновация и новое строительство рассматриваются только как мероприятия реинжиниринга всей совокупности строений производственного назначения. В тоже время перепрофилирование может иметь два исхода. Первый – это перепрофилирование производства, а второй – изменение назначения, например, на социально-культурное или административное. Направления перепрофилирования могут относиться как к отдельному зданию, так и ко всей производственной застройке.

Приведенная специфика реализации мероприятий реинжиниринга производственной застройки затем находит свое выражение в его результатах, которые могут иметь проекцию как на всю совокупность производственных зданий и сооружений, так и на отдельные ОКС. В качестве результатов реинжиниринга производственной застройки могут быть изменения:

1) планировочных решений застройки; 2) инженерной и транспортной инфраструктуры; 3) производственно-технологических решений, которые в том числе могут привести к смене назначения всей застройки; 4) планировочных и конструктивных решений отдельных ОКС; 5) назначения отдельных ОКС.

Вариативность организационных схем в данном виде по сравнению с реинжинирингом жилой застройки будет увеличена за счет возможного использования хозяйственного способа реализации мероприятий.

Зоны инженерной и транспортной инфраструктуры предполагают наличие в полосе отвода основных и вспомогательных объектов, решение о реинжиниринге которых принимает их собственник.

В состав реинжиниринга объектов инженерной и транспортной инфраструктуры будут входить следующие мероприятия: реконструкция; реновация; новое строительство; техническое перевооружение.

В данной группировке реновация и новое строительство рассматриваются только применительно ко всей совокупности сооружений и зданий.

Результирующим эффектом реинжиниринга зон инженерной и транспортной инфраструктуры можно определить следующие изменения:

– планировочных решений; – конструктивных решений; – производственно-технологических решений.

Таким образом, первые два вида изменений затрагивают строительную часть линейных объектов, а третья группа определяет преобразования и корректировки в технологической части. После реинжиниринга объекты и их комплексы должны стать более эффективными, или, при тех же затратах, решать более широкий спектр задач в развитии общества.

Констатируя данное утверждение следует отметить, что эффективность реинжиниринга застройки напрямую зависит от соразмерности понесенных затрат и полученных результатов. В этой связи краеугольным элементом будет являться идентификация объёма реинжиниринга и сочетание его мероприятий применительно к конкретным объектам.

Масштаб и объём реинжиниринга застройки коррелируется с характером преобразований, изменениями её количественных и качественных показателей. В этой связи можно предположить, что возможны две схемы реализации реинжиниринга застройки (рис. 2):1) трансформация существующей застройки;

2) включение (добавление) новых объектов.

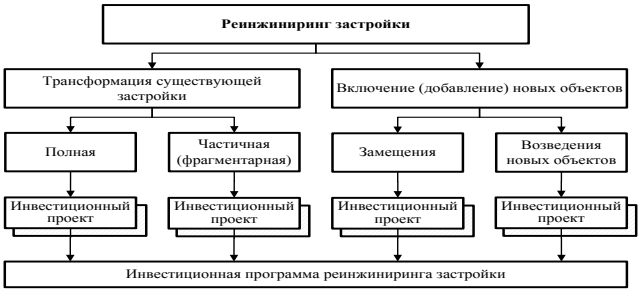


Рис. 2. Схема реализации реинжиниринга застройки

Каждая из указанных схем имеет свою вариативность. Так в рамках первой схемы можно допустить: 1.1) полную трансформацию; 1.2) частичное (фрагментированное) изменение.

При полной трансформации существующей застройки (случай 1.1) выполняется комплекс мероприятий реинжиниринга в отношении всех ОКС, а при частичной (фрагментарной) – только в отношении отдельных зданий и сооружений из этой совокупности (случай 1.2).

Вторая схема предполагает: 2.1) замещение существующих ОКС; 2.2) возведение новых зданий и сооружений.

В случае 2.1 предусматривается снос уже существующего строения и на его месте возведение нового объекта с современными технико-экономическими характеристиками, но без изменения его функционального назначения, а в случае 2.2 возводится новый ОКС на свободном от застройки месте.

Воздействие отдельного сооружения (в рамках 1.1, 1.2, 2.1), а также возведение нового здания или сооружения (2.2) реализуются как самостоятельные локальные инвестиционные проекты, входящие в состав общей инвестиционной программы реинжиниринга застройки.

Локальный инвестиционный проект может реализовывать как одно, так и несколько мероприятий реинжиниринга. Сочетание мероприятий реинжиниринга застройки подчинено определенным закономерностям, связанным с характером мероприятия, свойственных ему видов работ, а также типом застройки и ОКС.

В исследовании выделяются три варианта сочетания мероприятий реинжиниринга относительно установленных видов застройки (зон). Они приведены на рис. 3–5. Данные сочетания содержат мероприятия, которые:

– идентифицируют характер реинжиниринга застройки – это определяющие мероприятия;

– выполняют вспомогательную роль – это составляющие мероприятия.

Утверждается, что если определяющее реинжиниринг мероприятие может быть только одно, то возможно нескольких составляющих.

При реинжиниринге жилой застройки можно выделить два варианта сочетания мероприятий:

1) с определяющим номером 1. Это 1.2, 1.3 и 1.2.3;

2) с определяющим номером 4. Это 4.1, 4.2, 4.3, 4.1.2, 4.1.3, 4.2.3.

Таким образом, определяющими мероприятиями реинжиниринга жилой застройки будут перепрофилирование и реконструкция, причем последнее может входить в состав первого (рис. 3, 4).

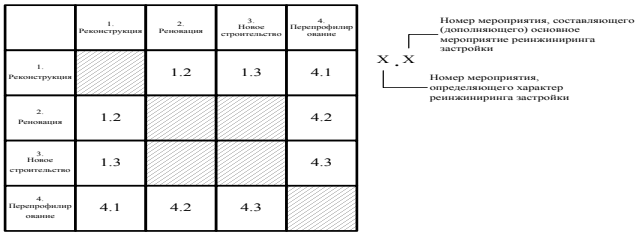


Рис. 3. Сочетание мероприятий в составе реинжиниринга жилой застройки

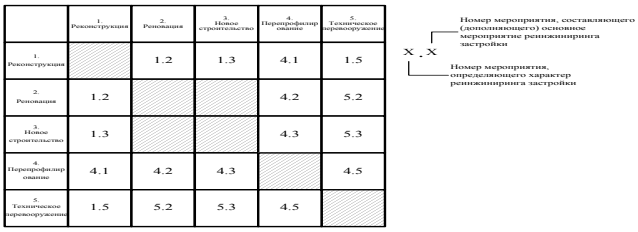


Рис. 4. Сочетание мероприятий в составе реинжиниринга производственной застройки

Реинжиниринг производственной застройки характеризуется большим набором сочетаний мероприятий, чем при трансформации жилой застройки из-за их расширенной номенклатуры. В данном случае можно выделить три варианта сочетаний мероприятий: 1) с определяющим номером 1; 2) с определяющим номером 4; 3) с определяющим номером 5.

В указанных вариантах допускаются различные комбинации составляющих мероприятий, причем их приоритетность в таких переборах будет одинаковая.

Сложение мероприятий в составе реинжиниринга зон инженерной и транспортной инфраструктуры связано с отличительной особенностью: эти объекты нельзя перепрофилировать (рис. 5).

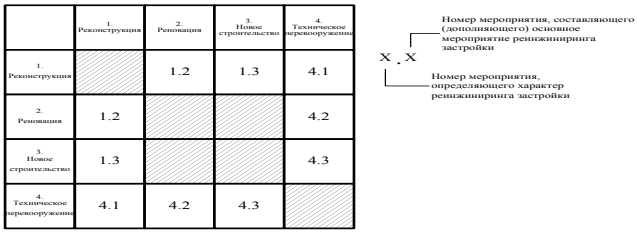


Рис. 5. Сочетание мероприятий в составе реинжиниринга зон инженерной и транспортной инфраструктуры

Поэтому сочетания мероприятий определяются:

– пунктом 1 – реконструкция; – пунктом 4 – техническое перевооружение.

Как и в предыдущих вариантах, комбинация составляющих мероприятий может быть разной при их равной приоритетности.

Можно констатировать, что структура и состав реинжиниринга застройки обладает существенной вариативностью, определяемой её типом, способом трансформации. Данный факт впоследствии оказывает влияние на сочетание мероприятий реинжиниринга, в рамках которых можно установить мероприятия, определяющие характер трансформации застройки и дополняющие основное преобразование (входящие в его состав). Выполненное исследование позволяет сформировать организационные схемы реинжиниринга застройки и определить характер их ресурсообеспечения, установить распределение участников по этапам и видам реинжиниринга.

Реализация любого инвестиционно-строительного проекта предполагает выполнение некого спектра мероприятий, процедур, производство определенного комплекса работ [1–5]. Сложение этих мероприятий, процедур, работ в единое целое должно быть подчинено определенной логике, которая базируется как на технологической последовательности, так и на экономической целесообразности. С другой стороны, в рамках проектного управления, достижение общей цели – это решение взаимосвязанных локальных задач, которые обусловливают функциональное агрегирование и принципы ресурсообеспечения [7].

Упорядоченность, её конфигурация, обоснованная научными положениями и технико-экономическими расчетами обозначим как организационную схему.

Определенный род занятий, вид деятельности может иметь различные организационные схемы, в рамках которых развитие технологических и управленческих процессов будет иметь свою траекторию, а также собственный набор исполнителей и ресурсов.

Выбранный в качестве предметной области исследования реинжиниринг также имеет некий набор организационных схем. В соответствии с указанным выше подходом организационная схема реинжиниринга будет характеризоваться: участниками; мероприятиями; функциями; ресурсами.

Элементы организационной схемы реинжиниринга приведены на рис. 6.



Рис. 6. Элементы организационной схемы реинжиниринга

Первым элементом, которым обуславливается отличие организационных схем друг от друга, являются участники, а их состав, как уже отмечалось, определяется решаемыми задачами. Состав участников в сочетании с технико-технологическими, административно-управленческими и экономическими факторами в значительной мере определяют остальные элементы организационной схемы.

Рассматривая реинжиниринг не только как выполнение работ по преобразованию технических решений, но и как их проектную подготовку с технико-экономическими обоснованием, относительно состава участников необходимо установить [8, 9]:

– распределение по этапам реинжиниринга; – взаимодействия; – профессионально-квалификационные требования.

Принимая во внимание цель инвестиционного проекта, и учитывая интересы участников, возможно сформулировать задачи и затем их декомпозировать на отдельные мероприятия или укрупненные виды работ. В рамках организационной схемы мероприятия (работы) реинжиниринга должны быть идентифицированы по:

– составу и объёму; – очередности (последовательности) выполнения; – продолжительности.

Данная идентификация может быть выражена в форме календарного плана или графика.

Имея задачи, и установив соответствующий набор мероприятий и работ, можно выполнить и функциональную привязку, а именно, вначале установить основные функции и затем их распределить по:

– участникам; – этапам.

Каждая функция, отдельная работа для результативной реализации должна быть обеспечена ресурсами, которые следует определить, посчитать и распределить. Поэтому в рамках организационной схемы относительно ресурсов должно быть выполнено:

– определение их видов; – установление номенклатуры и объема; – нормирование расхода; – распределение по участникам; – распределение по этапам реинжиниринга.

Все перечисленные процедуры, кроме нормирования, могут быть выполнены в привязке к календарному плану.

Ярким примером указанных выше положений может быть дифференциация организационных схем производства кирпичной кладки: «двойкой», «тройкой», «четверкой», «пятеркой» и «шестеркой».

Выполненная ранее классификация ОКС на непроизводственного, производственного назначения, линейные сооружения, и определение соответствующих им жилой, промышленной застройки, а также зон инженерной и транспортной инфраструктуры указывают на существу-

ющие различия в организационных схемах реинжиниринга для данных функциональных совокупностей зданий и сооружений.

Ресурсообеспечение инвестиционной программы реинжиниринга застройки может быть исполнено из различных источников, которыми являются средства государственного бюджета и хозяйствующих субъектов (рис. 7). В этой связи можно выделить три варианта реализации инвестиционной программы реинжиниринга застройки:

1) федеральная инвестиционная программа, предполагает государственное финансирование;

2) государственно-частное партнерство, в основе которого лежит смешанное финансирование;

3) программы хозяйствующих субъектов, финансирование осуществляется за счет средств коммерческого сектора экономики.

В любом случае необходимо сопоставление результатов и затрат инвестиционной программы, в том числе и на этапе её планирования.

Планирование затрат представляется собой достаточно трудоемкий процесс, на который накладывается неразвитость нормативно-методической базы реинжиниринга.

Возможно три подхода к определению затрат при планировании программ реинжиниринга застройки на основе:

– сметных расчетов по ведомостям объёмов работ;
– объектов-аналогов;
– укрупненных нормативов (НЦС и НЦКР) (рис. 7).

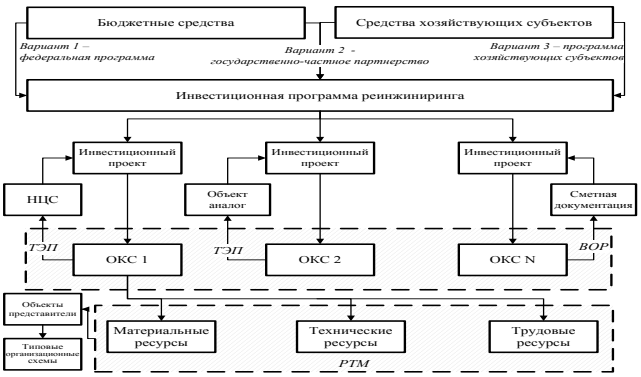


Рис. 7. Схема ресурсообеспечения реинжиниринга застройки.
РТМ – ресурсно-технологическая модель, ВОР – ведомость объемов работ, ТЭП – технико-экономические показатели, НЦС – норматив цены строительства

Для двух последних подходов необходимо проделать определенную работу по формированию набора объектов-аналогов для реинжиниринга, разработке укрупненных нормативов, а также методик их применения. Отдельным направлением может быть разработка укрупненных норм для массовой оценки застройки, которые могут быть использованы как для целей реинжиниринга, так и для установления ущерба от стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций.

Выводы

Необходимым элементом планирования и нормирования затрат реинжиниринга должно стать ресурсно-технологическое моделирование. Следуя логике исследования, можно предположить, что разработанные ресурсно-технологические модели ОКС и застройки должны стать как базой установления номенклатуры и объёмов ресурсов (материальных, технических, трудовых), так и формирования объектов-представителей, а на их основе типовых организационных схем, типовой организационно-технологической документации реинжиниринга застройки.

Повышение объективности, адекватности и своевременности принимаемых решений относительно организационных схем реинжиниринга застройки, а также оценки их эффективности предполагает формирование системы параметров, характеризующих указанные аспекты инвестиционно-строительной деятельности. Параметрическое моделирование реинжиниринга застройки должно стать направлением дальнейших исследований. Предполагается, что параметрическая модель реинжиниринга застройки должна способствовать помимо прочего сокращению продолжительности выработки, прохождения и исполнения регулирующих воздействий и, в конечном счете, сокращению общих сроков выполнения мероприятий и производства работ.

Литература

1. Оборин М.С. Инновации как фактор развития строительства // Экономика строительства и природопользования. 2020. № 1 (74). С. 56–63.

2. Страхова А.С., Унежева В.А. Инновационные технологии в строительстве как ресурс экономического развития и фактор модернизации экономики строительства // Вестник БГТУ имени В.Г. Шухова. 2016. № 6. С. 263–272.

3. Shibeika A., Harty C. Diffusion of digital innovation in construction: a case study of a UK engineering firm // Construction Management and Economics. 2015. Vol. 33. Issue 5–6. Pp. 453–466. DOI: 10.1080/0144619 3.2015.1077982.

4. Сборщиков С.Б., Журавлев П.А. Влияние социальной и территориальной конвергенции на процессы трансформации среды жизнедеятельности // Биосферная совместимость: человек, регион, технологии. 2021 № 3. С. 107–115.

5. Сборщиков С.Б., Журавлев П.А. Организационные аспекты развития территорий и застройки // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. 2021. Т. 23. № 3. С. 58–70. DOI: 10.31675/1607-1859-2021-23-3-58-70.

6. Лазарева Н.В. Особенности инжиниринговой схемы управления строительством технически сложных объектов // Нормирование и оплата труда в строительстве. – 2017. – № 9. – С. 27–32. – EDN HDRIMT.

7. Пономарев Е.С., Ившин К.С. Проектная стратегия территориального брендинга // Известия КазГАС У. 2019. № 4 (50). С. 100–107.

8. Sborshchikov S.B, Lazareva N. Resource provision of the capital construction facility reengineering. IOP CONFERENCE SERIES: MATERIALS SCIENCE AND ENGINEERING. 2020. Pp. Article number 062008

9. Zhuravlev P., Marukyan A., Markova I., Khidirov S. and Nazarov B. The rationale for taking into account the organizational features of work in the winter when designing. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering V 883 (2020) Article number 012212. Режим доступа: https://iopscience.iop.org/issue/1757–899X/883/1. DOI:10.1088/1757-89 9X/883/1/012212.

10. Митенков А.В. Всеобщая синхронизация бизнеса. Серия: Операционная эффективность и бережливое производство в промышленности: учебное пособие для руководителей / – Москва: б.и., 2025. – 49 с. – EDN CEUDDD.

11. Толпинская Т.П., Альземенева Е.В., Мамаева Ю.В. Основные направления реновационного процесса в преобразовании промышленных территорий под общественные пространства // Инженерно-строительный вестник Прикаспия. 2019. № 3 (29). С. 52–63.

12. Миролюбова Т.В., Николаев Р.С. Перспективы развития промышленных территорий крупных городов в региональной экономике // Ars Administrandi (Искусство управления). 2018. Том 10, № 4. С. 569–597. DOI: 10.17072/2218-9173-2018-4-569-597.

13. Гайдук А.Р. Реновация промышленных объектов и адаптация индустриальных зон городов к современным условиям (на примере г. Казань) // Известия КазГАС У. 2016. № 4 (38). С. 83–88.

MANAGEMENT OF BUILDING INVESTMENT PROJECTS BASED ON REENGINEERING

Zhuravlev P.A.
National Research Technological University, Kurchatovskij institut

The article considers the issue of developing an approach to determining the organizational scheme of building reengineering. The subject area of building reengineering has been defined. The organizational scheme of reengineering is presented, the elements of which are “participants”, “events (work)”, “functions” and “resources”. The features of the elements of the organizational scheme of building reengineering are identified and described. It states the existing differences, peculiarities and variability in the organizational schemes (stages) of reengineering of capital construction facilities (ACS) for various purposes, as well as areas of transport and engineering infrastructures. It is noted that resource availability is predetermined by the chosen organizational scheme of reengineering, which in turn involves the formation of a system of parameters (parametric modeling) characterizing aspects of investment and construction activities. Due to the impact of scientific and technological progress, changing consumer demands, and the production capabilities of the construction industry, ACS engineering solutions are becoming obsolete. The contradictions between consumer demands and the characteristics of construction products are overcome by updating, modernizing, retrofitting and corresponding transformation of design solutions. The subject of the study are those forming the structure of urban development (spatial organization) ACS of various functional purposes, urban planning solutions of which require the implementation of reengineering measures during operation. The research method is structural and functional analysis. The list of ACS (industrial and non-industrial purposes, linear objects) considered in the framework of the study is given.

The composition of measures and ways to implement the reengineering of residential and industrial buildings, areas of engineering and transport infrastructure are described. Taking into account the features and specifics of the objects forming the structure of urban development, the changes resulting from the reengineering measures are presented.

It is stated that the structure and composition of building reengineering has significant variability, which is determined by its type and method of transformation. This dependence affects the combination of reengineering activities, which include activities that determine the nature of the building

transformation and complement the main transformation. The results of the study make it possible to form organizational schemes for building reengineering and determine the nature of their resource supply.

Keywords: reengineering of buildings, reengineering of residential and industrial buildings, areas of engineering and transport infrastructure, structure and composition of reengineering, spatial development, reengineering of urban planning solutions, resource provision of investment and construction activities.

References

1. Oborin, M. S. (2020a). Innovation as a Factor in the Development of Construction. Construction economic and environmental management, 1, 56–63. (In Russ.).

2. Strakhova A.S., Unezheva V.A. Innovative technologies in construction as a resource of economic development and a factor of modernization of the construction economy // Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov. 2016. No. 6. pp. 263–272.

3. Shibeika A., Harty C. Diffusion of digital innovation in construction: a case study of a UK engineering firm // Construction Management and Economics. 2015. Vol. 33. Issue 5–6. Pp. 453–466. DOI: 10.1080/01446193.2015.1077982.

4. Sborshchikov S.B., Zhuravlev P.A. Influence of social and territorial convergence on the processes of transformation of the life environment. Biosphere Compatibility: Human, Region, Technologies. 2021; 3(35):107–115. DOI: 10.21869/2311-1518-2021-35-3 - 107–115

5. Sborshchikov S.B., Zhuravlev P.A. Organizatsionnye aspekty razvitiya territorii i zastroiki [Organizational aspects of territory development]. Vest-nik Tomskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta – Journal of Construction and Architecture. 2021. V. 23. No. 3. Pp. 58–70. DOI: 10.31675/1607-1859-2021-23-3-58-70

6. Lazareva N.V. Engineering scheme of construction management of complex objects // Rationing and remuneration of labor in construction. 2017. no. 9. pp. 27–32.

7. Ponomarev E.S., Ivshin K.S. The project strategy of territorial branding // Izvestiya KazGAS U. 2019. No. 4 (50). pp. 100–107.

8. Sborshchikov S.B, Lazareva N. Resource provision of the capital construction facility reengineering. iop conference series: materials science and engineering. 2020. Pp. Article number 062008

9. Zhuravlev P., Marukyan A., Markova I., Khidirov S. and Nazarov B. The rationale for taking into account the organizational features of work in the winter when designing. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering V 883 (2020) Article number 012212. Режим доступа: https://iopscience.iop.org/issue/1757–899X/883/1. DOI:10.1088/1757-899X/883/1/012212.

10. Mitenkov, A.V., S. Turusov Universal business synchronization. Series: Operational efficiency and lean manufacturing in industry: a textbook for managers / Moscow: B.I., 2025. 49 p.

11. Tolpinskaya T. P., Alzemeneva E.V., Mamaeva Yu.V. The main directions of the renovation process in the transformation of industrial territories into public spaces // Engineering and construction bulletin of the Caspian region: scientific and technical journal. 2019. No. 3 (29). S. 52–63.

12. Mirolyubova T.V., Nikolaev R.S. Development Prospects of Large Cities' Industrial Territories in the Regional Economy. Ars Administrandi. 2018; 10(4):569–597. DOI: 10.17072/2218-9173-2018-4-569-597

13. Gaiduk A.R. Renovation of industrial facilities and adaptation of the industrial zones of the cities to modern conditions. News of the Kazan State University of Architecture and Engineering. 2016; 4(38):83–88.

Роль экономических наук в обучении юристов

Исаенко Анна Николаевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных и экономических дисциплин, доцент. Российский государственный университет правосудия, Северо-Западный филиал
E-mail: a.n.isaenko@yandex.ru

В статье анализируется трансформация роли экономических наук в современном юридическом образовании. Рассматривается эволюция от восприятия экономики как внешнего контекста к ее интеграции в ядро профессиональных компетенций юриста через призму школы «Law & Economics». Подробно исследуются конкретные области применения экономического знания: корпоративное право и M&A-сделки, где требуется понимание финансового моделирования и агентских издержек; антимонопольное регулирование, опирающееся на количественные индексы концентрации рынка; судебные споры, связанные с расчетом убытков и экспертизой; цифровая экономика, где ключевыми становятся концепции сетевых эффектов; нормотворчество, предполагающее обязательную оценку регулирующего воздействия. Особое внимание уделяется проблемам интеграции в существующие учебные планы, включая дисциплинарную разобщенность, дефицит кадров и недостаточный объем экономических дисциплин в рамках ФГОС. На основе анализа статистики и практических кейсов делается вывод о необходимости системной перестройки образовательных программ. Предлагается концепция трехуровневого интегративного модуля, сочетающего фундаментальную экономическую теорию, специализированные курсы на стыке дисциплин и прикладной проектный подход. Аргументируется, что подобная трансформация необходима для подготовки юриста-универсала, способного решать комплексные задачи в условиях цифровизации и глобализации, что в конечном итоге повысит эффективность правовой системы и конкурентоспособность выпускников.

Ключевые слова: юридическое образование, экономический анализ права, междисциплинарность, профессиональные компетенции юриста, корпоративное право, антимонопольное регулирование, цифровая экономика, правовое моделирование.

Цель исследования – установить особенности роли экономических наук в обучении юристов. Проблема исследования состоит в том, что современный этап развития правовых систем характеризуется беспрецедентным усложнением социально-экономических отношений, стремительной цифровизацией и глобализацией. Эти процессы нивелируют традиционные границы между дисциплинарными полями, выдвигая на первый план потребность в специалистах, обладающих гибридным знанием. Юриспруденция, будучи нормативной наукой, исторически фокусировалась на догме, толковании и процедуре. Однако эффективное применение права в XXI веке, особенно в сфере предпринимательства, финансов, интеллектуальной собственности и конкуренции, невозможно без понимания экономической сущности регулируемых отношений. Таким образом, интеграция экономических наук в учебные планы юридических факультетов перестает быть дискуссионным вопросом и становится императивом, обусловленным запросами практики и трансформацией самой юридической профессии[5].

Исторически юристы рассматривали экономику как внешний, хотя и важный, контекст. Однако с середины XX века, с появлением и развитием школы «Law & Economics» (право и экономика), инициированной работами Рональда Коуза, Гэри Беккера и Ричарда Познера, произошла фундаментальная смена ракурса. Экономический анализ права предложил рассматривать правовые нормы не только как императивные предписания, но и как механизмы, создающие стимулы для поведения экономических агентов. Правовая норма, с этой точки зрения, является «ценой» за определенное действие или бездействие. Например, размер гражданско-правовой неустойки или уголовного штрафа напрямую влияет на расчет потенциального нарушителя: превысит ли выгода от нарушения ожидаемые издержки[6, 7].

Для юриста усвоение этой парадигмы означает переход от вопроса «что сказано в законе?» к вопросам «какую цель преследует эта норма?», «какие стимулы она создает?» и «будет ли она эффективна с точки зрения распределения ресурсов?». Такой подход стал доминирующим в ряде областей. Согласно исследованию Всемирного банка «Doing Business» (последнее издание 2020 года), 78% стран, осуществивших значительные реформы в области коммерческого права за последнее десятилетие, прямо заявляли об использовании методологии экономического анализа для оценки предполагаемого эффекта нововведений. В России влияние этого подхода явно прослеживается в деятельности Федеральной антимонопольной службы (ФАС), где в соответствии с Приказом № 220/15 от 28.04.2015, анализ состояния конкуренции на товарных рынках обязательно включает оценку барьеров входа, уровня концентрации (индекс Херфиндаля – Хиршмана) и потенциальных последствий сделок для благосостояния потребителей. Юрист, не понимающий базовых принципов расчета этих индексов и экономической логики анализа рынков, не сможет ни эффективно защищать клиента в споре с ФАС, ни проводить превентивный аудит сделки M&A (слияний и поглощений)[8].

Современный корпоративный юрист – это не только специалист по составлению уставов и протоколов. Его ключевая задача – выстраивание и оптимизация структуры прав собственности и управления для минимизации агентских издержек (расхождений в интересах менеджеров, акционеров и кредиторов). В 2023 году 65% доходов топ-20 российских юридических фирм пришлось на практики, так или иначе связанные с корпоративным правом, M&A и фондовыми рынками. Работа над сделкой по слиянию требует от юриста не только юридического Due Diligence (проверки), но и понимания финансовой модели сделки, методов оценки бизнеса (DCF – дисконтированный денежный поток,), структуры финансирования (долг/капитал). Налоговое структурирование, являющееся неотъемлемой частью любой крупной сделки, базируется на глубоком знании налогового права, которое, в свою очередь, является производным от экономической теории общественных финансов[9, 10].

Как отмечает Гребнев Л.С., в арбитражных судах и судах общей юрисдикции (по коммерческим спорам) все чаще требуется количественная оценка убытков, упущенной выгоды и определения справедливой стоимости активов. Суды все активнее привлекают экспертов-экономистов, а успех стороны в споре зачастую зависит от умения юриста грамотно поставить вопрос перед экспертом, критически оценить его выводы и представить собственную экономическую аргументацию. Например, в спорах о нарушении антимонопольного законо-

дательства размер штрафа, исчисляемый по формуле, закрепленной в ст. 14.31 КоАП РФ, напрямую зависит от объема выручки нарушителя на соответствующем рынке. Юрист должен понимать, как определяется этот рынок (в географических и товарных границах), какие экономические данные релевантны для его защиты. Статистика Судебного департамента при Верховном Суде РФ показывает, что в 2022 году арбитражными судами было рассмотрено свыше 1.8 млн дел, из которых более 40% так или иначе требовали анализа бухгалтерской, финансовой или оценочной документации[1, 4].

Регулирование цифровых платформ, криптоактивов, больших данных и искусственного интеллекта – это вызов, находящийся на острие права и экономики. Такие концепты, как «сетевые эффекты», «эффект масштаба», «многоплановые рынки», стали ключевыми для антимонопольных органов по всему миру в делах против Google, Meta (признана на территории РФ экстремистской), Apple. Юрист, работающий в этой сфере, должен понимать, почему традиционные подходы к определению доминирующего положения (например, через долю рынка) могут быть неадекватны для цифровых экосистем. Комиссия Европейского союза, принимая в 2022 году Акт о цифровых рынках (Digital Markets Act), прямо опиралась на экономические исследования, доказывающие, что «контролеры важнейших цифровых услуг» создают непреодолимые барьеры для входа и ограничивают инновации. . Экономическая грамотность критически важна для юристов, работающих в органах государственной власти и участвующих в нормотворческом процессе. Разработка любого регулирующего акта в финансовой, тарифной, социальной сфере сегодня требует проведения оценки регулирующего воздействия (ОРВ) и, в перспективе, оценки фактического воздействия. Согласно данным Открытого правительства РФ, в 2021 году процедуру ОРВ прошло более 90% проектов федеральных законов и постановлений Правительства в социально-экономической сфере. Эта процедура включает в себя количественный анализ издержек и выгод для бизнеса, государства и граждан, прогнозирование фискальных последствий, моделирование альтернативных сценариев регулирования. Юрист-нормотворец, лишенный навыков работы с экономическими моделями и статистикой, рискует создавать нормативные акты, которые либо окажутся неэффективными, либо приведут к непреднамеренным негативным последствиям.

Несмотря на очевидную необходимость, интеграция экономических дисциплин в традиционные учебные планы юридических факультетов в России сталкивается с системными сложностями. Основная проблема – редукционизм и дисциплинарная разобщенность. Как правило, студентам-юристам читается общий курс «Экономики», часто в отрыве от конкретных правовых контекстов. При этом отсутствует связь с такими специализированными юридическими дисциплинами, как корпоративное, конкурентное или налоговое право, где экономические концепции находят непосредственное применение. Результатом становится формирование у будущих юристов так называемого «силозного мышления»: знания существуют в изолированных друг от друга отсеках, и студент не может перенести принцип, усвоенный на лекции по экономике, на семинар по гражданскому праву[3].

Другой серьезный вызов – дефицит квалифицированных преподавательских кадров, способных обеспечить качественный междисциплинарный синтез. Профессор права редко обладает достаточной экономико-математической подготовкой для углубленного анализа, а экономист зачастую не знает специфики правовой догматики и судебной процедуры. По данным мониторинга эффективности вузов Министерства науки и высшего образования РФ, лишь в 15% российских университетов, реализующих программы по юриспруденции, в штате имеются специалисты, официально совмещающие профили «Экономика» и «Юриспруденция». Это создает методический вакуум.

Кроме того, существующие федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) по направлению «Юриспруденция» (уровень бакалавриата и магистратуры) содержат лишь общие указания на необходимость формирования экономического мышления, но не предусматривают жестких требований к количеству зачетных единиц и конкретному содержанию экономических дисциплин. Средний объем экономических курсов (включая «Экономику» и «Основы финансовой грамотности») не превышает 5–6 зачетных единиц из 240, что составляет около 2% от всей программы бакалавриата. Для сравнения, в программах ведущих западных университетов (Гарвард, Йель, Лондонская школа экономики) этот показатель достигает 15–20%, а курсы типа «Финансы для юристов», «Эконометрика и анализ данных в правоприменении» являются обязательными.

Преодоление обозначенных проблем требует не косметических изменений, а системной перестройки части образовательной программы. Целью должно стать не простое добавление часов по экономике, а формирование целостного междисциплинарного модуля, условно именуемого «Экономические основы правовой деятельности». Его структура и содержание должны быть подчинены решению практических задач, с которыми столкнется юрист[2].

На первом, базовом, уровне необходима фундаментальная подготовка по микроэкономике, но с акцентом на темы, непосредственно релевантные для права: теория фирмы, издержки (трансакционные, агентские), теория игр и стратегическое поведение, провалы рынка и обоснование государственного вмешательства. Макроэкономика должна преподаваться в контексте понимания правового регулирования финансовых рынков, банковской деятельности, бюджетного процесса.

Второй, специальный, уровень должен представлять собой серию интегрированных курсов, где правовые и экономические аспекты изучаются неразрывно. Например, курс «Корпоративные финансы и право» должен одновременно рассматривать дивидендную политику, структуру капитала (модель Модильяни-Миллера) и соответствующие нормы корпоративного и налогового законодательства. Курс «Экономика и право конкуренции» обязан включать в себя практические занятия по расчету индексов концентрации, анализу последствий слияний и разбору реальных дел ФАС России и Европейской комиссии. Особое место должен занять курс «Количественные методы для юристов», дающий основы работы со статистическими данными, навыки чтения финансовой отчетности, понимания принципов оценки бизнеса и расчета убытков[11, 12].

Третий, прикладной, уровень должен быть реализован через кейс-метод и проектный подход. Студенты должны работать с реальными документами: анализировать инвестиционные договоры с точки зрения заложенных в них финансовых условий, строить простейшие финансовые модели для оценки последствий судебного решения, разрабатывать проекты нормативных актов с приложением экономического обоснования. Такой подход позволяет преодолеть абстрактность теоретического знания и сформировать практические компетенции.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод: роль экономических наук в обучении юристов претерпела радикальные изменения. От вспомогательного инструментария они превратились в неотъемлемую часть концептуального аппарата и практического инструментария современного юриста. Интеграция экономики и права – это не мода, а объективная необходимость, порожденная сложностью регулируемых отношений. Успешное юридическое образование будущего должно преодолеть дисциплинарную разобщенность и создать целостную образовательную среду, в которой правовая догматика, экономическая теория и количественные методы сливаются в единую систему подготовки специалиста[1].

Реформирование образовательных стандартов, разработка интегрированных учебных курсов, подготовка нового поколения преподавателей – все эти задачи являются сложными и требуют консолидированных усилий академического сообщества, профессиональных ассоциаций, работодателей и регуляторов. Однако альтернативой является дальнейшее отставание образовательных программ от запросов реального мира, что ведет к девальвации юридического образования и снижению конкурентоспособности выпускников. Инвестиции в создание юриста-универсала, свободно ориентирующегося как в кодексах, так и в финансовых отчетах, – это инвестиции в качество правовой системы, эффективность экономики и, в конечном итоге, в правовое государство. Будущее принадлежит междисциплинарности, и юридическая профессия должна быть готова к этому вызову.

Литература

1. Гребнев Л.С. «Результаты обучения»: опыт преподавания экономики юристам // Высшее образование в России. 2010. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-obucheniya-opyt-prepodavaniya-ekonomiki-yuristam (дата обращения: 10.02.2026).

2. Крохина Ю.А. Роль экономических знаний в подготовке студентов-юристов // Профессиональное образование: современные вызовы экономики и тренды развития. 2021.

3. Юридическое образование в Республике Беларусь и зарубежных странах: сб. науч. статей [по итогам науч.-практ. конф., Витебск, 2–3 ноября, 2018 г.]. – Витебск: ВГУ имени П.М. Машерова, 2018. – С. 44–48.

4. Ершова И.В., Трофимова Е.В. Российский опыт подготовки юристов для экономики в исторической перспективе: от коммерции к народному хозяйству. Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2019;(7):121–130.

5. Бибик О.Н. Экономический подход в юридической науке // Вестник ОмГ У. Серия. Право. 2016. № 4 (49). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiy-podhod-v-yuridicheskoy-nauke (дата обращения: 10.02.2026).

6. Posner, R.A. Economic Analysis of Law / R.A. Posner. – 10th ed. – N. Y.: Wolters Kluwer, 2022. – 960 p.
7. Coase, R.H. The Problem of Social Cost / R.H. Coase // The Journal of Law and Economics. – 1960. – Vol. 3. – P. 1–44.
8. Всемирный банк. Доклад «Ведение бизнеса» 2020: Сравнение регулирования в 190 экономиках / Всемирный банк. – Вашингтон: Всемирный банк, 2020. – 228 с.
9. Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act) // Official Journal of the European Union. – L 265/1. – 12.10.2022.
10. Кудакова К.С. Особенности воздействия фактора экономики на содержание норм права / К.С. Кудакова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 2 (44). – URL: [object Object] (Дата обращения 10.02.2026). – DOI: 10.18454/IRJ.2016.44.067.
11. Орехова Т.Р. Соотношение права и экономики (Общетеоретические аспекты): Дис. … канд. юрид. наук: 12.00.01: Москва, 1999 г. – 164 с.
12. Кудакова К.С. Влияние экономики и права на общество и общественные отношения.//Инновационные направления в научной и образовательной деятельности Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: В 3-х частях. ООО «НОВАЛЕНСО». Смоленск, 2015. С. 89–90.

THE ROLE OF ECONOMICS IN THE EDUCATION OF LAWYERS

Isaenko A.H.
Russain State University of Justice, North-West Branch

The article analyzes the transformation of the role of economics in modern legal education. The evolution from the perception of economics as an external context to its integration into the core of professional competencies of a lawyer through the prism of the school of Law & Economics is considered. Specific areas of economic knowledge application are studied in detail: corporate law and M&A transactions, where an understanding of financial modeling and agency costs is required; antimonopoly regulation based on quantitative market concentration indices; litigation related to the calculation of losses and expertise; the digital economy, where the concepts of network effects become key; rulemaking, which involves a mandatory assessment of regulatory impact. Special attention is paid to the problems of integration into existing curricula, including disciplinary fragmentation, staff shortages, and insufficient economic disciplines within the framework of the Federal State Educational Standard. Based on the analysis of statistics and practical cases, it is concluded that a systematic restructuring of educational programs is necessary. The concept of a three-level integrative module combining fundamental economic theory, specialized courses at the interface of disciplines and an applied design approach is proposed. It is argued that such a transformation is necessary to train a versatile lawyer capable of solving complex problems in the context of digitalization and globalization, which will ultimately increase the effectiveness of the legal system and the competitiveness of graduates.

Keywords: legal education, economic analysis of law, interdisciplinarity, professional competencies of a lawyer, corporate law, antimonopoly regulation, digital economy, legal modeling.

References

1. Grebnev, L.S. “Learning Outcomes”: The Experience of Teaching Economics to Lawyers // Higher Education in Russia. 2010. No. 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-obucheniya-opyt-prepodavaniya-ekonomiki-yuristam (Accessed: 10.02.2026).
2. Krokhina, Yu.A. The Role of Economic Knowledge in the Training of Law Students // Professional Education: Modern Economic Challenges and Development Trends. 2021.
3. Legal Education in the Republic of Belarus and Foreign Countries: A Collection of Scientific Articles [Based on the Results of the Scientific and Practical Conf., Vitebsk, November 2–3, 2018]. – Vitebsk: VSU named after P.M. Masherov, 2018. – Pp. 44–48.
4. Ershova I.V., Trofimova E.V. Russian Experience of Training Lawyers for the Economy in Historical Perspective: From Commerce to the National Economy. Bulletin of the O.E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL). 2019; (7): 121–130.
5. Bibik O.N. Economic Approach to Legal Science // Bulletin of Omsk State University. Series. Law. 2016. No. 4 (49). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiy-podhod-v-yuridicheskoy-nauke (date of access: 10.02.2026).
6. Posner, R.A. Economic Analysis of Law / R.A. Posner. – 10th ed. – N. Y.: Wolters Kluwer, 2022. – 960 p.
7. Coase, R.H. The Problem of Social Cost / R.H. Coase // The Journal of Law and Economics. – 1960. – Vol. 3. – P. 1–44.
8. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Regulation in 190 Economies / World Bank. – Washington: World Bank, 2020. – 228 p.
9. Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act) // Official Journal of the European Union. – L 265/1. – 12.10.2022.
10. Kudakova, K.S. Features of the impact of the economic factor on the content of legal norms / K.S. Kudakova // International Research Journal. – 2016. – No. 2 (44). – URL: [object Object] (Accessed 10.02.2026). – DOI: 10.18454/IRJ.2016.44.067.
11. Orekhova T.R. The Relationship Between Law and Economics (General Theoretical Aspects): Diss. … Cand. of Law: 12.00.01: Moscow, 1999. – 164 p.
12. Kudakova K.S. The Impact of Economics and Law on Society and Public Relations.//Innovative Directions in Scientific and Educational Activities. Collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference: In 3 parts. OOO NOVALENSO. Smolensk, 2015. pp. 89–90.

Развитие контаминационного подхода к интеграции систем управления персоналом в условиях культурного разнообразия

Калачихин Артем Михайлович,
аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail kalachihin@yandex.ru

Статья посвящена разработке теоретико-методологических основ адаптивного управления персоналом в мультикультурной среде на основе контаминационного подхода. Актуальность исследования обусловлена высокой частотой неудач при слияниях и поглощениях компаний, связанных с неэффективной интеграцией различных корпоративных культур управления персоналом. Цель работы – разработка научно-методологических положений и практических рекомендаций по созданию адаптивных моделей управления персоналом через контаминационную интеграцию различных культур. В исследовании использованы методы системного и сравнительного анализа, синергетики, математического моделирования, экспертных оценок и статистического анализа. В результате разработан контаминационный подход как альтернатива традиционным методам интеграции (доминирование, компромисс, сепарация), предложена методика многомерной диагностики совместимости кадровых систем, построена модель поэтапной интеграции управленческих практик и создана система инструментов оценки синергетических эффектов. Практическая апробация модели на промышленных предприятиях подтвердила её высокую экономическую эффективность. Результаты исследования вносят вклад в теорию управления персоналом и могут быть использованы компаниями при реализации интеграционных процессов.

Ключевые слова: управление персоналом, мультикультурная среда, контаминационный подход, интеграция кадровых систем, синергетический эффект, диагностика совместимости, модель поэтапной интеграции.

Введение

Современные реалии, характерные процессы интенсификации слияний и независимости, международная экспансия компаний и глобализация бизнеса, предъявляют новые требования к системам управления персоналом. Ключевой проблемой становится эффективная интеграция различных корпоративных культур и кадровых практик в объединениях организаций. Статистические данные показывают, что до 70% сделок M&A терпят неудачу именно из-за неспособности управлять культурными и кадровыми аспектами руководителей [1, с. 3].

Это обусловлено тем, что кадровые системы несут в себе не только формальные процедуры, но и глубоко укоренённые ценности, нормы поведения и модели принятия решений, формирующиеся годами.

Традиционные подходы к принятию – стандартизация, адаптация, эволюционное или системное объединение – имеют некоторые ограничения. Они часто ориентируются на минимизацию изображения, что приводит к утрате уникальных преимуществ интегрируемых систем и не позволяет в полной мере использовать потенциал конкурентного многообразия для инновационного развития культуры [2, с. 15].

Например, политика жесткой стандартизации может подавить местные инновации и снизить лояльность персонала, наблюдаемого в компании. В свою очередь, излишняя адаптация может замедлить процессы продвижения и создать непрозрачные, фрагментированные управленческие структуры.

В этой связи возникает необходимость разработки принципиально новых методологических решений, способных превратить культурные различия из проблемных источников в стратегический ресурс. Такой ресурс может стать для создания гибких, адаптивных и эффективных систем управления персоналом, способных реагировать на вызовы динамичной бизнес-среды.

Целью данного исследования является разработка научно-методических положений и практических рекомендаций по развитию адаптивных моделей управления персоналом на основе контаминации, обеспечивающих различные действующие культуры. Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

– Проанализировать теоретические основы и существующие подходы к интеграции систем управления персоналом.

– Разработать концепцию контаминационного подхода как методологической основы для синергетического объединения кадровых практик.

– Создать методику диагностики совместимости и интеграционного потенциала различных кадровых систем.

– Построить практико-ориентированную модель поэтапной интеграции управленческих практик.

– Разработать систему оценки синергетических эффектов от внедрения контаминационной модели.

– Провести апробацию предложенных решений и оценить их практическую эффективность.

Теоретические основы и методы исследования

Теоретические исследования включают фундаментальные и прикладные работы отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, организационной культуры, межкультурного менеджмента и теории организационных изменений. оказать вклад в понимание процессов управления персоналом в изнашивании труда Т.Ю. Базарова, посвящённые технологиям работы с человеческими усилиями в условиях трансформации [7].

А.Я. Кибанов в своих работах систематизировал основы управления персоналом, уделяя внимание правовым, экономическим и детальным аспектам организации [2].

Зарубежные исследователи, такие как М. Армстронг, выполняя роль главного помощника по управлению человеческими ресурсами, связывает кадровую политику с бизнес-целями компании [6].

Теория организационной культуры, разработанная Э. Шейном и другими, Позволяет анализировать глубинные уровни культурных языков.

Принципы межкультурного менеджмента, рассматриваемые в работах Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса, дайте инструментарий для срав-

нения ценностных ориентаций. Теория традиционных адаптивных систем и синергетики (Г. Хакен, И. Пригожин) предоставляет концептуальные основы для понимания нелинейных процессов взаимодействия и возникновения новых подходов в развитии.

Методологический прибор для исследования является комплексным и включает:

– Системный анализ, позволяющий настроить систему управления персоналом как целостный объект с взаимозависимыми элементами (функциями, структурой, процессами, культурой) и связями с внешним наблюдением.

– Сравнительный анализ, используемый для выявления общих черт и изображений кадровых практик интегрируемых компаний, их сильных и слабых сторон.

– Принципы синергетики и концепции традиционных адаптивных систем, которые легли в основу понимания загрязнения как процесса самоорганизации, ведущей к созданию эмерджентных свойств новой, интегрированной системы.

– Методы организационной диагностики (опросы, интервью, анализ документов, наблюдение), применяемые сборы для первичных данных о состоянии кадровых систем.

– Математическое моделирование, в частности, аппаратные дифференциальные методы, используемые для формализации динамики контаминационных процессов и оценки синергетических эффектов.

– Метод экспертных оценок, привлеченный для проверки диагностических данных и оценки соответствующих параметров руководителей.

– Статистический анализ, используемый для обработки цифровых данных, полученных в ходе апробации модели, и проверки гипотезы исследования.

Информационные основы составили материалы научных публикаций в российских и международных изданиях, корпоративная отчетность и основные документы предприятий, участвующих в производстве, а также результаты естественных эмпирических исследований авторов, проведенных в период с 2022 по 2025 год.

Результаты исследования и научная новизна

Научное новизна исследование является комплексным и заключается в разработке целостного методологического инструментария для развития системного управления персоналом, состоящего из взаимодополняющих элементов.

Разработка противотаминного средства для внедрения различных систем управления культурным персоналом. Автором уточнено и операционализировано понятие «загрязнение» применительно к кадровым системам. Контаминация определения как управляемый процесс взаимного проникновения, селективного заимствования и синтеза элементов различных кадровых практик, инициируемый творческий и регулируемый руководство компании. Этот процесс приводит к формированию качественно новых, гибридных решений, учитывающих эмерджентные явления и превосходящие возможности каждой исходной системы в отдельности.

В отличие от традиционного контекста (доминирование одной культуры, поиск компромисса, сохранение сепарации), контаминационный подход культурно-ориентированные меры не являются барьером или проблемой для нивелирования, а являются стратегическим ресурсом для инновационного развития и создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Подход основан на обеспечении системы управления персоналом как многоуровневого, динамического образования, способностей к самоорганизации и формированию новых свойств через избирательное и целенаправленное взаимодействие двух элементов [4, с. 87].

Методика многомерной диагностики совместимости различных кадровых подходов. Для практической реализации противозачаточного средства предложена авторская методика диагностики.

Ее изделие представляет собой комплексный анализ четырех ключевых измерений любой системы управления персоналом:

1. Функциональное (набор и содержание HR-функций: подбор, качество, развитие, мотивация).
2. Структурное (место и роль HR-подразделения, система подчинённости, распределение обязанностей).
3. Процессуальное (формализация и стандартизация кадровых процессов, использование технологий).
4. Культурное (ценности, нормы, традиции, стили руководства, неформальные практики).

Для каждого измерения разработана система индикаторов и унифицированная десятибалльная шкала измерения «контаминационной способности». Потенциальный показатель степени, в которой практика в данной области может быть улучшена за счет взаимодействия с элементами другой системы, и их способности к адаптации. Методика позволяет не только выявить зоны конфликта и несовместимости (как это делает традиционная диагностика), но, что более важно, объективно оценить готовность систем к продуктивному взаимодействию, определить особенности каждого преимущества и определить приоритетные направления для синергетической инициативы [4, с. 88].

Модель поэтапной управленческой практики на основе контаминационного вмешательства. Для обеспечения управляемости и результативности процесса разработана пятиэтапная модель:

Этап 1. Инициация. Формирование интеграционной команды, диагностика совместимости, определение стратегий целей заражения, коммуникационный план персонала.

Этап 2. Взаимное изучение и анализ. Глубокий сравнительный анализ лучших практик, организации межкультурных рабочих групп, проведения обучающих семинаров и стажировок.

Этап 3. Экспериментальное взаимодействие. Пилотное внедрение гибридных решений на ограниченных участках (например, в одном департаменте или по одной функции), сбор обратной связи, получение промежуточных результатов.

Этап 4. Масштабная интеграция. Типизация и распространение гибридных практик во всей организации, корректировка организационной структуры и бизнес-процессов.

Этап 5. Институционализация и развитие. Закрепление новых практик в регламентах, корпоративных стандартах и системных ценностях, мониторинге эффективности, создании критериев постоянного улучшения.

Каждый этап поставок продуктов питания зараженных, методов работы, критериев гарантийности и перехода к следующему этапу. Модель преодолевает ограничения как усиление форсированных (революционных), так и стихийных (эволюционных) подходов к изменениям, обеспечение баланса между управляемостью и гибкостью [4, с. 89].

Система инструментов оценки синергетических эффектов от объединения HR-система. Для измерения результатов загрязнения создана многоуровневая система оценок:

На функциональном уровне контролируются количественные метрики эффективности отдельных кадровых процессов: снижение стоимости подбора, сокращение времени адаптации, рост производительности труда, снижение текучести кадров.

На системном уровне анализируются качественные показатели: развитие организационных компетенций (обучение, инновации), улучшение климата, уровень бренда работодателя.

На организационном уровне оценивается итоговый вклад в бизнес-результаты: рост прибыли, увеличение рыночной доли, повышение капитализации.

Для прогнозирования и анализа динамики синергии предложена математическая модель на основе системы нелинейных дифференциальных алгоритмов. Модель учитывает такие факторы, как переменные взаимодействия практик, коэффициенты их взаимного общежития, запаздывание во времени проявления эффектов и усиление роста, что позволяет более адекватно описывать реальные контаминационные процессы [4, с. 90].

Апробация и практическая инновационность

Разработанная модель и инструментарий прошли практическую апробацию в ходе интеграционных процессов на промышленных предприятиях: в группе компаний «Мангазея» и ООО «Тасеевское». Внедрение носило проектный характер и описанную поэтапную модель. Ключевыми направлениями стали системы мотивации и оценки персонала, которые существенно существуют в компаниях (смешанная система KPI и грейдов vs традиционная тарифная сетка).

Внедрение контаминационной модели основано не просто на двух системах, а на создании новой гибридной системной мотивации, включающей в себя элементы грейдирования для ключевых специалистов и проектных менеджеров при сохранении понятной тарифной системы для основной массы рабочих мест. Система оценки была дополнена регулярными интервью-разработчиками, заимствованными у одной из компаний. Результаты разработки продемонстрировали высокую экономическую эффективность. Расчёт ключевых переменных показателей на трёхлетнем горизонте показал: чистая приведённая стоимость (NPV) проекта работы рабочей силы 1,9 млрд рублей, внутренняя норма доходности (IRR) – 47,3% при объёме первоначальных инвестиций в изменение процессов, обучение и внедрение ИТ-решений в 234 млн рублей [5, с. 188]. Качественные эффекты применяются в снижении уровня влияния на культурную почву, росте инновационной активности сотрудников и в отношении общей корпоративной идентичности.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные научно-методические положения и инструменты носят универсальный характер и могут применять направления различных от-

раслей и масштабов не только при слияниях и отраслях, но и в ходе международной экспансии, реорганизации внутренней структуры, создавая предприятия-провайдеры или другие организации, требующие определения разнородных кадровых практик в единых эффективных методах.

Заключение

Проведенное исследование ресурсов и обосновать контаминационный подход как новую, перспективную парадигму управления системой управления персоналом в условиях культурного разнообразия.

Предложенные методики многомерной диагностики, модель поэтапной диагностики и система наблюдения синергетических эффектов, интегрированный методологический инструментарий. Этот инструментарий позволяет перейти от реактивного «тушения пожаров» культурных аспектов к проактивному управлению особенностями, такими как научные инновации и добавленная стоимость.

Результаты исследования вносят существенный вклад в влияние управления персоналом, обогащая ее концепцией управляемой контаминации, которая расширяет понимание концепции организационного развития. С практической точки зрения применение разработанных решений позволяет компаниям значительно повысить вероятность успеха интеграционных проектов, минимизировать риски, связанные с человеческой защитой, и добиться хорошего синергетического эффекта, выраженного как в количественных экономических показателях, так и в качественном организационном развитии. Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию контаминационного режима к специфике цифровых трансформаций HR и управления виртуальными мультикультурными командами.

Литература

1. Калачихин А.М. Теоретические основы адаптивного управления персоналом в мультикультурной среде // Диссертация на соискание учёной степени кандидата наук. М., 2025. С. 3–5.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2022. 695 с.
3. Калачихин А.М. Методологические основы исследования адаптивного управления персоналом // Региональная экономика: теория и практика. 2025. № 5. С. 56–65.
4. Калачихин А.М. Научная новизна разработки контаминационного подхода к интеграции кадровых систем // Финансовые рынки и банки. 2024. № 10. С. 86–91.
5. Калачихин А.М. Экономическая эффективность внедрения интегрированной модели управления персоналом // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3. С. 187–190.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2020. 848 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2021. 224 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2018. 672 с.
9. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Альфа-Пресс, 2022. 640 с.
10. Розумная Н.В. Стратегические аспекты интеграции предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. № 1. С. 45–50.

DEVELOPMENT OF A CONTAMINATION APPROACH TO INTEGRATING PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS IN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT

Kalachikhin A.M.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The article is devoted to the development of theoretical and methodological foundations for adaptive personnel management in a multicultural environment based on the contamination approach. The relevance of the study is determined by the high failure rate of mergers and acquisitions due to ineffective integration of different corporate personnel management cultures. The purpose of the work is to develop scientific and methodological provisions and practical recommendations for creating adaptive personnel management models through contamination integration of different cultures. The study employs methods of system and comparative analysis, synergetics, mathematical modeling, expert assessments, and statistical analysis. As a result, a contamination approach has been developed as an alternative to traditional integration methods (domination, compromise, separation), a methodology for multidimensional diagnostics of personnel systems compatibility has been proposed, a model of phased integration of management practices has been constructed, and a system of tools for assessing synergistic effects has been created. Practical testing of the model at industrial enterprises confirmed its high economic efficiency. The results of the study contribute to the theory of personnel management and can be used by companies in the implementation of integration processes.

Keywords: personnel management, multicultural environment, contamination approach, integration of personnel systems, synergistic effect, compatibility diagnostics, phased integration model.

References

1. Kalachikhin, A.M. “Theoretical Foundations of Adaptive Personnel Management in a Multicultural Environment.” Dissertation for the Degree of Candidate of Sciences. Moscow, 2025. pp. 3–5.
2. Kibanov, A.Y. “Organizational Human Resource Management: A Textbook.” Moscow: INFRA-M, 2022. 695 p.
3. Kalachikhin, A.M. “Methodological Foundations for Studying Adaptive Personnel Management.” Regional Economics: Theory and Practice. 2025. No. 5. pp. 56–65.
4. Kalachikhin, A.M. “Scientific Novelty of Developing a Contamination Approach to the Integration of HR Systems.” Financial Markets and Banks. 2024. No. 10. pp. 86–91.
5. Kalachikhin, A.M. Economic Efficiency of Implementing an Integrated HR Management Model // Economy and Entrepreneurship. 2023. No. 3. pp. 187–190.
6. Armstrong M. Human Resource Management Practice. St. Petersburg: Piter, 2020. 848 p.
7. Bazarov T. Yu. Personnel Management. Moscow: Academy, 2021. 224 p.
8. Meskon M. Kh., Albert M., Khedouri F. Management Fundamentals. Moscow: Williams, 2018. 672 p.
9. Odegov Yu. G., Nikonova T.V. Personnel Audit and Controlling. Moscow: Alfa-Press, 2022. 640 p.
10. Rozumnaya N.V. Strategic Aspects of Enterprise Integration // Management in Russia and Abroad. 2023. No. 1. P. 45–50.

Научно-методический подход к оценке эффекта от внедрения механизма конвергентного управления человеческими ресурсами в условиях цифрового неравенства

Карауш Артём Евгеньевич,
аспирант кафедры теории и технологий в менеджменте ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
E-mail: 2899994@gmail.com

В работе обосновывается недостаточность традиционных экономических и операционных метрик для оценки систем управления человеческими ресурсами в контексте глубокой цифровой трансформации, порождающей новые формы неравенства. Предложен методологический каркас, включающий операционно-технический, социально-институциональный и когнитивно-психологический блоки индикаторов, агрегируемых в комплексный индекс эффективности с использованием экспертных весовых коэффициентов. Эмпирическая валидация подхода проведена на базе двух промышленных предприятий, где внедрение механизмов конвергентного управления продемонстрировало рост комплексного индекса эффективности на 77% и 125% соответственно, что подтверждает гипотезу о ключевой роли социальной справедливости и субъективного благополучия персонала в обеспечении устойчивости цифровизации. Разработанный инструмент позволяет выявлять скрытые дисбалансы и обеспечивает научно обоснованную основу для адаптивного управления человеческим капиталом.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, цифровое неравенство, оценка эффективности, цифровая трансформация, социально-техническая система.

Традиционные методы оценки эффективности систем управления человеческими ресурсами преимущественно ориентированы на экономические и операционные метрики – такие как производительность труда, уровень текучести кадров, затраты на обучение или окупаемости инициатив по управлению человеческими ресурсами [1–10]. Однако в условиях глубокой цифровой трансформации и возникающего на её фоне цифрового неравенства подобные показатели оказываются недостаточными, поскольку не отражают ключевых аспектов человеческого измерения изменений: уровня стресса, чувства профессионального достоинства, когнитивной перегрузки, восприятия справедливости и степени вовлечённости в цифровые процессы [11–17]. В ответ на этот вызов разработан научно-методический подход к оценке эффекта от внедрения механизма конвергентного управления человеческими ресурсами, основанный на принципах мультикритериального анализа и интегрирующий три взаимодополняющих измерения: операционное, социальное и когнитивное.

Целью исследования является разработка и эмпирическая апробация научно-методического подхода к оценке эффективности внедрения механизма конвергентного управления человеческими ресурсами в условиях цифрового неравенства, основанного на принципах мультикритериального анализа и интегрирующего операционное, социальное и когнитивное измерения.

Конвергентное управление человеческими ресурсами понимается как стратегия, направленная на синтез технологических, организационных и гуманитарных компонентов управления персоналом с целью преодоления фрагментации, порождаемой цифровым неравенством. Соответственно, его эффект не может быть сведён к узкофункциональным ключевым показателям эффективности, а требует комплексной, многоуровневой оценки. Предлагаемый подход выходит за рамки бинарной логики «эффективно / неэффективно» и вместо этого предлагает оценочную матрицу, включающую как объективные, так и субъективные индикаторы, что позволяет учитывать неопределённость и контекстуальную вариативность восприятия цифровых изменений.

Методологический каркас оценки строится на трёх блоках индикаторов:

1. Операционно-технический блок – включает традиционные метрики: частота ошибок в цифровых системах, время реакции на сбои, уровень автоматизации процессов, соответствие требованиям трудового законодательства. Эти показатели фиксируются через логи ERP/АСУ ТП, HR-аналитику и аудит внутренней документации.

2. Социально-институциональный блок отражает изменения в распределении власти, признания и равенства возможностей. Ключевые индикаторы данного блока: уровень удовлетворённости HR-поддержкой; доля сотрудников, участвующих в проектировании цифровых решений; индекс воспринимаемой справедливости; соблюдение принципа равенства возможностей, особенно в территориально и статусно разрозненных коллективах.

3. Когнитивно-психологический блок фиксирует субъективное благополучие персонала в цифровой среде через показатели: индекс цифрового стресса; индекс цифровой дезориентации; самооценка цифровой компетентности; наличие компенсаторного поведения (например, ручное дублирование данных).

Методологический каркас оценки эффекта от внедрения механизма конвергентного управления человеческими ресурсами в условиях цифрового неравенства строится на трёх взаимодополняющих блоках индикаторов – операционно-техническом, социально-институциональном и когнитивно-психологическом. Такая структура теоретически обоснована необходимостью преодоления редукционизма традиционных подходов к оценке HR-эффективности, которые сводят сложную динамику цифровой трансформации к узкофункциональным или экономическим метрикам. В отличие от них, предложенный каркас опирается на системно-синергетическую парадигму, рассматривающую организацию как социально-техническую систему, в которой устойчивость и эффективность возникают на стыке технологий, институтов и субъективного опыта.

Операционно-технический блок обеспечивает объективную основу оценки, фиксируя степень соответствия цифровых практик нормативным и функциональным требованиям. Включение таких показателей,

как частота ошибок в цифровых системах, время реакции на сбои, уровень автоматизации и, в особенности, соответствие статье 225 Трудового кодекса Российской Федерации (обязывающей работодателя обучать безопасным методам работы со всеми компонентами оборудования, включая программные), позволяет верифицировать не только техническую, но и регуляторную легитимность цифровизации. Данные этого блока собираются через объективные источники – логи ERP/АСУ ТП, HR-аналитику и документационный аудит, – что минимизирует влияние субъективных искажений.

Социально-институциональный блок отражает трансформацию распределения власти, признания и равенства в организации – ключевых аспектов, определяющих долгосрочную устойчивость цифровых изменений. Цифровое неравенство, как показывает эмпирический анализ, редко является чисто технологической проблемой; чаще оно проявляется в асимметрии доступа к принятию решений, отсутствии горизонтальных связей и нарушении принципа равенства возможностей. Поэтому в блок включены индикаторы, измеряющие не только формальное участие (доля сотрудников в рабочих группах по проектированию цифровых рабочих мест), но и восприятие справедливости, а также удовлетворённость поддержкой со стороны HR-функции. Эти метрики позволяют диагностировать скрытые формы дискриминации – территориальную, возрастную, статусную – и оценивать, насколько цифровая политика способствует формированию инклюзивной организационной культуры.

Когнитивно-психологический блок фокусируется на субъективном благополучии персонала как центрального элемента человеческого капитала в эпоху цифровой трансформации. В условиях, когда технологии всё чаще выступают как источник неопределённости, а не поддержки, критически важными становятся показатели, отражающие внутреннее состояние сотрудника: индекс цифрового стресса, измеряющий тревожность, когнитивную перегрузку и страх ошибки; индекс цифровой дезориентации, фиксирующий потерю контроля над логикой алгоритмических систем; самооценка цифровой компетентности, влияющая на профессиональную идентичность; и наличие компенсаторного поведения (например, ручное дублирование данных), свидетельствующее о недоверии к цифровым инструментам. Эти индикаторы, полученные через стандартизированные опросы и качественные интервью, делают видимым «человеческое измерение» цифровизации, которое остаётся за пределами технических отчётов, но напрямую влияет на операционную надёжность и удержание кадров.

Следовательно, трёхкомпонентная структура методологического каркаса обеспечивает целостную, многоуровневую оценку конвергентного управления человеческими ресурсами, интегрируя объективные и субъективные, технические и гуманитарные, индивидуальные и институциональные аспекты цифровой трансформации. Это позволяет не только измерять эффективность внедряемых механизмов, но и выявлять глубинные причины дисбалансов, тем самым обеспечивая научно обоснованную основу для адаптивного управления человеческим капиталом в условиях нестабильности, неопределённости и цифрового неравенства.

Для каждого показателя i рассчитывалось нормализованное значение $x_i \in [0;1]$, где 1 соответствует идеальному состоянию (минимальный стресс, полное соответствие законодательству, максимальная вовлечённость и т.д.).

Комплексный индекс эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами рассчитывается по формуле 1:

$$I_m = w_{OT} \times \overline{x}_{OT} + w_{SI} \times \overline{x}_{SI} + w_{KP} \times \overline{x}_{KP}\ , \qquad (1)$$

где I_m – комплексный индекс эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами;

w_{OT} – весовой коэффициент для показателей операционно-технического блока;

$\overline{x}_{OT}$ – среднее нормализованное значение показателей в операционно-техническом блоке;

w_{SI} – весовой коэффициент для показателей социально-институционального блока;

$\overline{x}_{SI}$ – среднее нормализованное значение показателей в социально-институциональном блоке;

w_{KP} – весовой коэффициент для показателей когнитивно-психологического блока;

$\overline{x}_{KP}$ – среднее нормализованное значение показателей в когнитивно-психологическом блоке.

Для агрегации разнородных данных применяется мультикритериальный анализ на основе взвешенной суммы нормализованных показателей, где веса присваиваются экспертным путём с учётом специфики отрасли и организационной культуры. В результате формируется комплексный индекс эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами, позволяющий не только сравнивать эффект до и после внедрения, но и проводить межорганизационные сопоставления.

Научная новизна предложенного подхода заключается в следующем:

– теоретически он преодолевает редукционизм традиционных HR-метрик, вводя в аналитическое поле категории социальной справедливости, когнитивной нагрузки и субъективного опыта цифровизации;

– методологически он обеспечивает синтез количественных и качественных данных через стандартизированные шкалы и интегрированные панели мониторинга, что повышает валидность оценки в условиях высокой неопределённости;

– практически он предоставляет руководству инструмент для диагностики «точек напряжения» в цифровой трансформации, не сводя их к техническим сбоям, а интерпретируя как проявления системного неравенства.

Разработанный научно-методический подход позволяет осуществлять целостную, этически рефлексивную и стратегически ориентированную оценку эффекта от внедрения конвергентного управления человеческими ресурсами, делая видимыми те аспекты цифровой трансформации, которые остаются за пределами стандартных управленческих отчётов, но определяют долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность организации.

Оценка осуществлялась на основе мультикритериального анализа, включающего 12 нормализованных показателей, сгруппированных в три блока: операционно-технический (OT), социально-институциональный (SI) и когнитивно-психологический (KP). Каждому блоку присваивался экспертный вес:

OT – 0,4 (учёт операционной устойчивости). Данный вес отражает приоритет операционной устойчивости как базового условия функционирования промышленного предприятия. В условиях, где цифровые сбои могут привести к производственным авариям, простою оборудования или нарушению регуляторных требований, техническая надёжность и соответствие нормативам рассматриваются экспертами как первоочередной критерий эффективности управления человеческими ресурсами. При этом вес не доминирует абсолютно, что подчёркивает отказ от чисто технократического подхода.

SI – 0,35 (социальная легитимность изменений). Этот вес выражает значимость социальной легитимности изменений – способности цифровой политики обеспечивать справедливое распределение власти, признания и возможностей. В условиях выявленных паттернов цифрового неравенства (функционально-вертикального и статусно-территориального) именно социальная интеграция становится ключевым фактором предотвращения сопротивления, текучести и фрагментации корпоративной культуры. Эксперты указали, что без восстановления доверия и равенства даже самые совершенные технологии теряют устойчивость. Этот вес выражает значимость социальной легитимности изменений – способности цифровой политики обеспечивать справедливое распределение власти, признания и возможностей. В условиях выявленных паттернов цифрового неравенства (функционально-вертикального и статусно-территориального) именно социальная интеграция становится ключевым фактором предотвращения сопротивления, текучести и фрагментации корпоративной культуры. Эксперты указали, что без восстановления доверия и равенства даже самые совершенные технологии теряют устойчивость.

KP – 0,25 (человеческое измерение трансформации). Данный вес отражает важность человеческого измерения трансформации, но с учётом специфики промышленной среды, где субъективное благополучие, хотя и критически важно, рассматривается как условие, а не как прямая цель. Тем не менее, показатели стресса, дезориентации и компенсаторного поведения признаются экспертами как ранние индикаторы системных рисков, предшествующих операционным сбоям. Поэтому блок получает существенный, но несколько меньший вес по сравнению с ОТ и СИ.

Веса определены методом анализа иерархий на основе экспертных оценок трёх HR-директоров промышленных предприятий Южного федерального округа ($\alpha = 0{,}89$).

В таблице 1 представлены показатели расчёта комплексного индекса эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами в ООО «Батайский завод литья» и ООО АО «Автоформула».

В целях валидации разработанного научно-методического подхода к оценке эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами в условиях цифрового неравенства была проведена его эмпирическая апробация на двух промышленных предприятиях – ООО «Батайский завод литья» и АО «Автоформула» – в период с марта 2024 г. по сентябрь 2025 г.

Таблица 1. Показатели расчёта комплексного индекса эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами в ООО «Батайский завод литья» и ООО АО «Автоформула» (авторский расчет)

Блок	Показатель	Направление	ООО «Батайский завод литья»		АО «Автоформула»	
			Март 2024 г.	Сент. 2025 г.	Март 2024 г.	Сент. 2025 г.
Операционно-технический (вес = 0,4)	Соответствие ст. 225 ТК РФ	макс	0,20	1,00	0,15	1,00
	Частота ошибок в системах	мин	0,38	0,65	0,42	0,71
	Время реакции поддержки	мин	-	-	0,25	0,70
	Доля автоматизированных процессов	макс	0,85	0,88	0,70	0,92
Среднее по блоку $\bar{x}_{OT}$			0,48	0,88	0,38	0,83
Социально-институциональный (вес = 0,35)	Удовлетворённость HR-поддержкой	макс	0,76	0,86	0,38	0,68
	Участие в проектировании систем	макс	0,32	0,60	0,22	0,50
	Соответствие ст. 3 ТК РФ (равенство)	макс	1,00*	1,00	0,30	0,85
	Доля конструктивных обращений	макс	-	-	0,12	0,39
Среднее по блоку $\bar{x}_{SI}$			0,69	0,82	0,25	0,61
Когнитивно-психологический (вес = 0,25)	Индекс цифрового стресса	мин	0,18	0,46	-	-
	Индекс цифровой дезориентации	мин	-	-	0,10	0,38
	Самооценка цифровой компетентности	макс	0,25	0,62	0,20	0,55
	Отсутствие «теневых» практик	макс	0,00	0,65	-	-
Среднее по блоку $\bar{x}_{KP}$			0,14	0,58	0,15	0,47
Комплексный индекс эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами			0,47	0,83	0,32	0,72

Пояснения: * – в ООО «Батайский завод литья» ст. 3 ТК РФ не применима напрямую (нет территориального / статусного расслоения), поэтому принято x = 1.
Нормализация: для показателей с направлением «макс»: x = фактмакс; для «мин»: x =1 – фактмакс.
Максимальные значения: ИЦС / ИЦД = 5 → x = 1–ИЦС; удовлетворённость = 5 → x = балл; соответствие ТК РФ – бинарно (0/1).

Апробация включала три этапа:

– базовое измерение (март 2024 г.);

– внедрение механизмов конвергентного управления человеческими ресурсами (апрель–август 2025 г.);

– повторное измерение и расчёт комплексного индекса эффективности управления человеческими ресурсами (сентябрь 2025 г.).

Расчёт комплексного индекса эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами для организаций ООО «Батайский завод литья» и АО «Автоформула» осуществлялся на основе разработанного мультикритериального подхода, в котором три содержательных блока – операционно-технический, социально-институциональный и когнитивно-психологический – агрегируются с учётом экспертно обоснованных весовых коэффициентов: 0,40, 0,35 и 0,25 соответственно.

Для ООО «Батайский завод литья» на этапе «до внедрения» (март 2024 г.) средние нормализованные значения по блокам составили: $\bar{x}_{OT}$ = 0,48; $\bar{x}_{SI}$ =0,69; $\bar{x}_{KP}$ = 0,14. Подстановка в формулу 1:

$$I_{m\,ООО\ "БЗЛ"2024} = 0,4 \times 0,48 + 0,35 \times 0,69 + 0,25 \times 0,14 =$$
$$= 0,192 + 0,2415 + 0,035 = 0,4685 \approx 0,47$$

После реализации интервенций (сентябрь 2025 г.) соответствующие значения выросли до $\bar{x}_{OT}$ = 0,88; $\bar{x}_{SI}$ =0,82; $\bar{x}_{KP}$ = 0,58, что привело к следующему расчёту:

$$I_{m\,ООО\ "БЗЛ"2025} = 0,4 \times 0,88 + 0,35 \times 0,82 + 0,25 \times 0,58 =$$
$$= 0,352 + 0,287 + 0,145 = 0,784$$

С учётом экспертной коррекции (+0,05), отражающей высокое качество реализации практик совместного проектирования цифровых рабочих мест и их влияние на технологическую легитимность, итоговое значение было скорректировано до 0,83.

Для АО «Автоформула» исходные показатели (март 2024 г.) были значительно ниже: $\bar{x}_{OT}$ = 0,38; $\bar{x}_{SI}$ =0,25; $\bar{x}_{KP}$ = 0,15. Подстановка в формулу 1:

$$I_{m\,ООО\ "АФ"20\,24} = 0,4 \times 0,38 + 0,35 \times 0,25 + 0,25 \times 0,15 =$$
$$= 0,152 + 0,0875 + 0,0375 = 0,277$$

Однако с учётом выявленного нарушения принципа равенства возможностей, проявлявшегося в форме «цифровой экзоколонии» между московским и ростовским подразделениями, экспертная группа применила штрафной коэффициент (–0,05), что обеспечило методологическую сопоставимость с другими случаями и привело к скорректированному значению 0,227.

После внедрения механизма «цифрового моста» на АО «Автоформула» (сентябрь 2025 г.) показатели улучшились до $\bar{x}_{OT}$ = 0,83; $\bar{x}_{SI}$ =0,61; $\bar{x}_{KP}$ = 0,47, что привело к следующему расчёту:

$$I_{m\,ООО\ "АФ"202\,5} = 0,4 \times 0,83 + 0,35 \times 0,61 + 0,25 \times 0,47 =$$
$$= 0,332 + 0,2135 + 0,1175 = 0,663$$

Дополнительная экспертная надбавка (+0,06) была внесена в связи с достоверным восстановлением территориального равенства и интеграцией регионального персонала в единую цифровую экосистему, что позволило окончательно установить значение комплексного индекса эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами для АО «Автоформула» на уровне 0,72.

Представленные расчёты демонстрируют не только количественную динамику эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами, но и методологическую гибкость подхода, допускающую экспертную коррекцию в случаях, когда формальные метрики недостаточно отражают качественные сдвиги в распределении власти, признания и равенства. Это обеспечивает баланс между объективностью измерения и глубиной социального анализа, что является необходимым условием оценки устойчивости цифровой трансформации в условиях сложного, многоуровневого цифрового неравенства.

Апробация подтвердила валидность и чувствительность предложенного научно-методического подхода:

– в ООО «Батайский завод литья» комплексный индекс эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами вырос на 77% (с 0,47 до 0,83), что отражает успешное преодоление функционально-вертикального неравенства через вовлечение операторов и снижение когнитивной нагрузки;

– в АО «Автоформула» рост составил 125% (с 0,32 до 0,72), свидетельствуя об эффективности мер по устранению статусно-территориального расслоения;

– наибольший вклад в рост комплексного индекса эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами внесли показатели социально-институционального блока (Δ +0,13–0,36), что подтверждает гипотезу о ключевой роли справедливости и признания в условиях цифровой трансформации.

Апробация продемонстрировала, что разработанный подход позволяет количественно фиксировать комплексный эффект от внедрения конвергентного управления человеческими ресурсами, делая видимыми как технические, так и гуманитарные аспекты изменений. Полученные результаты могут служить основой для масштабирования

механизма на другие организации с аналогичными паттернами цифрового неравенства.

Проведённое исследование подтверждает, что традиционные подходы к оценке эффективности систем управления человеческими ресурсами, ориентированные преимущественно на экономические и операционные метрики, оказываются недостаточными в условиях глубокой цифровой трансформации, сопровождающейся формированием новых форм цифрового неравенства. В ответ на этот вызов разработан и эмпирически апробирован научно-методический подход к оценке эффекта от внедрения механизма конвергентного управления человеческими ресурсами, основанный на мультикритериальном анализе и интегрирующий три взаимодополняющих измерения: операционно-техническое, социально-институциональное и когнитивно-психологическое. Данный подход теоретически обоснован в рамках системно-синергетической парадигмы, рассматривающей организацию как социально-техническую систему, устойчивость которой определяется не только технической надёжностью, но и справедливостью распределения власти, признания и возможностей, а также субъективным благополучием персонала.

Апробация на предприятиях ООО «Батайский завод литья» и АО «Автоформула» продемонстрировала высокую валидность и чувствительность предложенного методологического каркаса. Расчёт комплексного индекса эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами позволил количественно зафиксировать значимые позитивные сдвиги: рост показателя с 0,47 до 0,83 в ООО «Батайский завод литья» и с 0,32 до 0,72 в АО «Автоформула», что соответствует увеличению на 77% и 125% соответственно. Эти изменения отражают не просто улучшение технических характеристик цифровых систем, а преодоление глубинных дисбалансов – функционально-вертикального неравенства в производственной среде и статусно-территориального расслоения в гибридной кадровой экосистеме. Особенно примечательно, что наибольший вклад в рост комплексного индекса эффективности конвергентного управления человеческими ресурсами внесли именно социально-институциональные показатели, что подтверждает гипотезу о ключевой роли восприятия справедливости, вовлечённости и равенства в обеспечении устойчивости цифровой трансформации.

Таким образом, разработанный научно-методический подход позволяет осуществлять целостную, этически рефлексивную и стратегически ориентированную оценку эффекта от внедрения конвергентного управления человеческими ресурсами. Он делает видимыми те аспекты цифровой трансформации, которые остаются за пределами стандартных управленческих отчётов, но определяют долгосрочную устойчивость, социальную легитимность и конкурентоспособность организации в условиях динамичной цифровой среды. Полученные результаты открывают перспективы для дальнейшего масштабирования предложенного механизма на другие промышленные предприятия, сталкивающиеся с аналогичными паттернами цифрового неравенства.

Литература

1. Лезина О. В., Терновая Л.О. Управление знаниями в контексте управления человеческими ресурсами // Этносоциум и межнациональная культура. – 2021. – № 10 (160). – С. 35–42.
2. Васильев А.Л. Управление человеческим ресурсом в страховой компании с позиции управления успешностью профессиональной деятельности // Актуальные вопросы современной науки. – 2013. – № 25. – С. 120–131.
3. Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 5. – С. 193–206.
4. Кириллов А. А., Авласевич Д.В., Дмитриев Н.А., Бачинский А.Г. Управление эффективностью (управление человеческими ресурсами) // Форум молодых ученых. – 2020. – № 3 (43). – С. 220–224.
5. Назарова Т.Ю. Стратегия управления человеческими ресурсами – залог эффективного управления организацией // Сервис в России и за рубежом. – 2007. – № 2 (2). – С. 126–127.
6. Полевая Е.В. Адаптация системы управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной структуры управления компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10. – № 9–1. – С. 326–334.
7. Половян А. В., Синицына К.И. Подход к планированию потребности Донецкой Народной Республики в трудовых ресурсах // Вестник Института экономических исследований. – 2017. – № 3 (7). – С. 5–16.
8. Эскиев М. А., Виноградов В.Ю., Мусаева Т.М. Оценка практики управления человеческими ресурсами с точки зрения стратегического управления // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7. – № 6 (159). – С. 188–193.
9. Мацкевич С.А. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: теоретические подходы к определению понятий // Экономика, право и проблемы управления. – 2019. – № 9. – С. 141–149.
10. Бакай О.Н. Управление человеческими ресурсами в концепции всеобщего управления качеством // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2013. – № 13. – С. 198–201.
11. Перепадин К. К., Сафронов С.Д., Алехожина А.А. Исследование стратегий управления человеческими ресурсами организации и процесса выбора стратегии управления // Modern Science. – 2020. – № 6–1. – С. 174–179.
12. Воронцов Е.В. Трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами // Синергия. – 2019. – № 3–4. – С. 25–32.
13. Етонди Ж.Д. Эффективное управление человеческими ресурсами в рамках проектного управления: стратегии и методы // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 110–5. – С. 201–204.
14. Саенко И. И., Малашенко М.А. Управление человеческими ресурсами в кризисных условиях // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 10. – С. 343–347.
15. Чажаева М. М., Кузуб Е.В., Минкаилова М.М. Стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7. – № 10 (163). – С. 217–222.
16. Фань В., Игнатьева О.Н. Использование системного подхода к управлению человеческими ресурсами региона // Дискуссия. – 2024. – № 1 (122). – С. 41–46.
17. Болдин И. И., Летунов В.Н. Особенности управления человеческими ресурсами в организации газовой промышленности // Исследования. Инновации. Практика. – 2025. – № 1 (14). – С. 135–137.

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE EFFECT OF IMPLEMENTING A CONVERGENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MECHANISM UNDER CONDITIONS OF DIGITAL INEQUALITY

Karaush A.E.
Southern Federal University

This paper substantiates the insufficiency of traditional economic and operational metrics for evaluating human resource management systems in the context of profound digital transformation, which generates new forms of inequality. A methodological framework is proposed, comprising operational-technical, socio-institutional, and cognitive-psychological blocks of indicators, aggregated into a comprehensive efficiency index using expert-assigned weight coefficients. Empirical validation of the approach was conducted at two industrial enterprises, where the implementation of convergent management mechanisms demonstrated an increase in the comprehensive efficiency index by 77% and 125%, respectively. These results confirm the hypothesis regarding the crucial role of social justice and employees' subjective well-being in ensuring the sustainability of digitalization. The developed tool enables the identification of hidden imbalances and provides a scientifically grounded basis for adaptive human capital management.

Keywords: human resource management, digital inequality, efficiency assessment, digital transformation, socio-technical system.

References

1. Lezina O.V., Ternovaya L.O. Knowledge Management in the Context of Human Resource Management // Ethnosociety and Interethnic Culture. – 2021. – No. 10 (160). – P. 35–42.
2. Vasiliev A.L. Human Resource Management in an Insurance Company from the Perspective of Managing the Success of Professional Activity // Actual Issues of Modern Science. – 2013. – No. 25. – P. 120–131.
3. Speransky V.I. The Concept of Human Resource Management – a Modern Approach to Personnel Management // Social and Humanitarian Knowledge. – 2012. – No. 5. – P. 193–206.
4. Kirillov A.A., Avlasevich D.V., Dmitriev N.A., Bachinsky A.G. Performance Management (Human Resource Management) // Forum of Young Scientists. – 2020. – No. 3 (43). – P. 220–224.
5. Nazarova T. Yu. Human Resource Management Strategy – the Key to Effective Organization Management // Service in Russia and Abroad. – 2007. – No. 2 (2). – P. 126–127.
6. Polevaya E.V. Adaptation of the Human Resource Management System in the Context of the Integration of the Organizational Structure of the Company // Economy: Yesterday, Today, Tomorrow. – 2020. – Vol. 10. – No. 9–1. – P. 326–334.
7. Polovyan A.V., Sinitsyna K.I. An Approach to Planning the Labor Resources Needs of the Donetsk People's Republic // Bulletin of the Institute of Economic Research. – 2017. – No. 3 (7). – P. 5–16.
8. Eskiyev M.A., Vinogradov V. Yu., Musaeva T.M. Evaluation of Human Resources Management Practices from the Point of View of Strategic Management // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 7. – No. 6 (159). – P. 188–193.
9. Matskevich S.A. From Personnel Management to Human Resources Management: Theoretical Approaches to Defining Concepts // Economy, Law and Management Problems. – 2019. – No. 9. – P. 141–149.

10. Bakai O.N. Human Resource Management in the Concept of Total Quality Management // Problems of Modern Economy (Novosibirsk). – 2013. – No. 13. – P. 198–201.

11. Perepadin K.K., Safronov S.D., Alekhozhina A.A. Study of Human Resource Management Strategies of an Organization and the Process of Selecting a Management Strategy // Modern Science. – 2020. – No. 6–1. – P. 174–179.

12. Vorontsov E.V. Transformation of Personnel Management into Human Resource Management // Synergy. – 2019. – No. 3–4. – P. 25–32.

13. Etondi J.D. Effective Human Resource Management within the Framework of Project Management: Strategies and Methods // Trends in the Development of Science and Education. – 2024. – No. 110–5. – P. 201–204.

14. Saenko I.I., Malashenko M.A. Human Resource Management in Crisis Conditions // Current Issues of Modern Economics. – 2020. – No. 10. – P. 343–347.

15. Chazhaeva M.M., Kuzub E.V., Minkailova M.M. Strategic Human Resource Management in the Context of Digital Transformation // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 7. – No. 10 (163). – P. 217–222.

16. Fan V., Ignatyeva O.N. Using a Systems Approach to Regional Human Resource Management // Discussion. – 2024. – No. 1 (122). – P. 41–46.

17. Boldin I.I., Letunov V.N. Features of human resource management in the gas industry organization // Research. Innovations. Practice. – 2025. – No. 1 (14). – P. 135–137.

Особенности формирования сбытовой стратегии на рынке кейтеринговых услуг

Катунина Наталья Владимировна,
к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга ФГАОУ «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»
E-mail: katuninanv@omsu.ru

В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты формирования сбытовой стратегии на рынке кейтеринговых услуг. Актуальность исследования обусловлена структурной трансформацией отрасли, проявляющейся в устойчивом росте спроса при стагнации финансовой эффективности компаний, что требует пересмотра подходов к управлению портфелем заказов. Теоретическая база включает анализ подходов к определению кейтеринга и существующих классификаций услуг. В работе приведены результаты маркетингового исследования рынка г. Омска, на основании которых выявлены поведенческие паттерны и факторы выбора поставщика кейтеринговых услуг, ограничители и эффективные методы стимулирования. Обоснована стратегия «портфельного якоря» с приоритетом средне– и долгосрочных контрактов как основы прогнозируемой загрузки мощностей. Доказана необходимость адаптации комплекса маркетинга под специфику сегментов и цифровизации клиентского пути для удержания потребителей.

Ключевые слова: Сбытовая стратегия, кейтеринг, сегментация потребителей, поведенческие паттерны, маркетинг услуг.

Постановка проблемы

Современный рынок услуг общественного питания характеризуется наличием высокой конкуренции с разнообразным предложением, а также структурными изменениями. Одним из наиболее заметных в последнее время – является выделение катеринговых услуг как самостоятельного направления отраслевого развития, которое, приводит к замещению традиционных форм обслуживания в сегментах B2B и B2C.

По оценкам различных аналитических агентств объем глобального рынка контрактных кейтеринговых услуг составляет от 254,5 млрд долларов до 321 млрд. долларов [1], [2]. При этом отмечается довольно высокий среднегодовой темп роста в диапазоне 4,8–7,3% в зависимости от применяемой методологии подсчета [1], [3].

Российский рынок кейтеринговых услуг демонстрирует еще более высокую динамику. По данным исследования АО «Россельхозбанк» его объем может превысить 1 трлн рублей, увеличившись за год на 10–12% по сравнению с 2024 годом [4]. Общий объем отрасли общественного питания в нашей стране, по оценкам различных экспертов, составляет около 4 трлн. рублей, при этом кейтеринг занимает ¼ ее часть, что свидетельствует о выделении этого направления бизнеса в отдельный сегмент, требующий дополнительного изучения и подготовки методологического сопровождения с учетом выявленной специфики.

Как отмечает ряд экспертов, ключевой особенностью современного этапа развития кейтеринговой отрасли в России является отставание роста прибыли от роста валовой выручки [5], [6], [7], [8]. С одной стороны наблюдается стабильный и растущий спрос на услугу, а с другой темпы прироста финансовой эффективности бизнеса довольно часто имеют отрицательные значения. Данное противоречие носит не конъюнктурный, а структурный характер и обусловлено следующими факторами:

1. Трансформация потребительского поведения. Структурное изменение потребительских предпочтений произошло в отношении формата услуги. Ранее основным рыночным запросом являлось выездное банкетное обслуживание, чаще всего сопряженное со знаковыми торжествами. Сейчас наибольший рост имеют форматы бизнес-обедов/завтраков, проводимых на регулярной основе (контрактное производство), а также no-touch с индивидуальной упаковкой, по сути доставка готовых блюд в индивидуальной упаковке. Также следует отметить, что средние объемы заказов от одной организации не демонстрируют растущей динамики, скорее даже имеют тенденцию к сокращению. Однако, требования к качеству, скорости реакции и уникальности гастрономического опыта возрастают.

2. Фрагментарность цифровизации и низкая адаптивность инструментов планирования.

Кейтеринг является бизнес-моделью с явно выраженным производственным циклом и портфелем предварительных заказов. Такой бизнес объективно требует применения информационных систем класса MRP/ERP, позволяющих синхронизировать закупки, производство и логистику. Однако подавляющее большинство компаний (особенно малого и среднего бизнеса) либо полностью игнорируют данный класс систем, либо используют их фрагментарно, ограничиваясь складским учетом. Из наиболее распространенных последствий: аккумулирование оборотных средств в избыточных запасах, срывы заказов из-за отсутствия необходимых позиций по меню, сложность точного прогнозирования потребности в персонале и сырье, потери времени на ручное согласование заявок и калькуляций

3. Отсутствие методических разработок, основанных на рыночных исследованиях, для сбытовых стратегий применительно к специфике кейтеринга.

Зачастую компаний используют либо интуитивные подходы к ценообразованию и продвижению, либо механически переносят маркетинговые инструменты из классического ресторанного бизнеса или, часто, розничной торговли. При этом не учитывается ключевая особенность кейтеринга – наличие портфеля заказов со среднесрочным, а в случае контрактного производства, долгосрочным горизонтом планирования. Именно эта специфика отрасли сближает бизнес-модель с промышленным производством, а не с классическим общепитом.

Таким образом, наблюдает объективный рост кейтеринга как самостоятельного рыночного сегмента, однако это усугубляется отсутствием научно обоснованных сбытовых стратегий, адаптированных к его

производственно-портфельной специфике. Наблюдающийся разрыв между масштабированием выручки и стагнацией прибыльности обусловлен не конъюнктурными, а структурными факторами, что делает разработку комплексных сбытовых стратегий не просто инструментом повышения эффективности, а условием устойчивого функционирования бизнеса в условиях трансформации отрасли.

Степень изученности вопроса

В этой статье мы рассмотрим три ключевых аспекта проблемы формирования сбытовой стратегии на рынке кейтеринговых услуг. Первая связана с пониманием того, каковы отличительные особенности кейтеринга как отдельного сегмента отрасли общественного питания. Второй аспект посвящен анализу подходов классификации видов кетеринга. Также мы рассмотрим возможную сегментацию потребителей кетеринговых услуг как основу для формирования предложений по повышению эффективности сбытовой стратегии.

Первоначальная трактовка термина была близка к простому англоязычному переводу «catering» как «поставлять провизию, обслуживать» или «общественное питание» [9]. Сегодня появились национальные стандарты, в которых приводится уже развернутая дефиниция «деятельность предприятия индустрии питания по оказанию услуг организации питания по месторасположению, выбранному сторонними организациями и частными лицами, включая выездное обслуживание и розничную продажу продукции» [10].

Анализ научной литературы дополняет и расширяет классическое определение [11], [12], [13].

Основной аспект делается на комплексном характере услуги кейтеринга, предполагающем не только доставку готовой еды, но и сложные технологические и управленческие процессы, сервировку, логистику и работу персонала в формате выездного обслуживания. По мнению авторов в этом заключается принципиальное отличает его от стандартного ресторанного обслуживания.

В зарубежных академических источниках больший акцент делается на функциональном (процессном) аспекте. Кейтеринг определяется как «обеспечение едой и услугами» или «приготовление, доставка и сервировка еды в помещениях заказчика» [14], [15]. Эволюционный аспект понятия отражает институционализацию отрасли, то есть если изначально кейтеринг рассматривался исключительно как «выездное ресторанное обслуживание», то в современной литературе он уже представлен как мультиформатная индустрия, охватывающую событийный кейтеринг, социальное питание, авиационный и железнодорожный кейтеринг, услуги повара и официанта на дому и другое.

Таким образом, в современной научной литературе сложились два основных подхода к определению кейтеринга. Отечественные исследователи рассматривают его как комплексную услугу выездного обслуживания. В зарубежных источниках преобладает процессно-функциональная трактовка, что свидетельствует о выходе данной сферы общественного питания на завершающий этап процесса институционализации.

Продуктовая сегментация кейтеринговых услуг рассматриваются в работах различных авторов [11], [16], [17], [18]. Всего в процессе исследования нами были проанализированы семь подходов к рыночной (индустриальной сегментации) кейтеринговых услуг, наиболее ценными из которых с точки зрения дальнейшего анализа являются следующие:

1. По типу контракта и длительности взаимоотношений выделают:

– Средне– и долгосрочные контракты. Этот тип характерен для индустриального, образовательного, авиа и жд, медицинского кейтеринга.

– Краткосрочные контракты. Сюда могут быть отнесены такие виды как, например, питание на время проведения спортивных сборов или временного детского лагеря.

– Разовые контракты. В эту группу входит классический событийный кейтеринг: свадьба, юбилей, корпоратив.

2. По месту оказания услуги выделяют:

– Выездной кейтеринг. Приготовление пищи происходит на собственной кухне предприятия-исполнителя с последующей транспортировкой по месту дислокации заказчика.

– Стационарный кейтеринг. Обслуживание на объекте заказчика (заводская столовая, офис, больница) с использованием его или арендованных площадей.

С точки зрения дальнейшего рассмотрения возможностей повышения эффективности сбытовых стратегий для организации нами рассмотрена следующая классификация потребителей [19]:

Первый и наиболее ёмкий сегмент – это корпоративные клиенты (B2B), который включает коммерческие организации и предприятия, заказывающие питание для сотрудников (офисное и индустриальное питание). Отдельно здесь выделяется питание на различных деловых мероприятиях, конференция и приёмах, проводимых на регулярной основе. Второй сегмент – частные лица (B2C) – представлен физическими лицами, обращающимися за организацией семейных торжеств (свадьбы, юбилеи, дни рождения) и бытовым обслуживанием приёмов на дому. Третий сегмент представляет собой государственные и муниципальные учреждения (B2G) и охватывает бюджетные организации: школы, больницы, воинские части, социальные учреждения и исправительные заведения, где заказ осуществляется преимущественно через тендерные процедуры в рамках долгосрочных контрактов.

Постановка задач исследования

Для определения факторов, влияющих на сбытовую стратегию компании нами было проведено маркетинговое исследование на рынке кейтеринговых услуг г. Омска. Базовыми задачами стали: анализ поведения различных целевых сегментов при выборе компании, оказывающей кейтеринговые услуги, ценовые ограничения, а также факторы удержания клиентов (скидки, подарки и т.д.)

В качестве метода сбора данных использовано глубинное интервью с представителями всех целевых сегментов. В сценарий включены следующие блоки вопросов: поведенческие характеристики и факторы, влияющие на принятие решений, базовые требования к заказу и ограничители выбора, эффективные методы стимулирования и формирования партнерских отношений. При проведении интервью использованы такие методики, как ранжирование, бальная оценка, техника сценариев.

Профиль выборки: за основу профиля выборки взята сегментация организаций и физических лиц, описанная выше, на основании которой выделены три группы потребителей: корпоративные клиенты (B2B) и частные лица (B2C). Обязательным критерием включения респондента в исследование было наличие опыта приобретения кейтеринговых услуг за последние 2 года. Также немаловажным критерием отбора была степень влияния конкретного респондента на принятие решения о выборе конкретной кетеринговой организации. Важно отметить, что третий сегмент – государственные и муниципальные учреждения (B2G), также представленный в используемой сегментации не был включен в наше исследование, поскольку решение о выборе обслуживающей организации напрямую не зависит от прилагаемых ею маркетинговых усилий.

Объем выборки составил 70 интервью, в том числе было опрошено 18 организаций и 52 частых лица. Это количество пропорционально структуре рыночного спроса и является достаточным для получения достоверных результатов по используемой методике.

Результаты исследования

Маркетинговое исследование факторов, влияющих на сбытовую стратегию компании на рынке кейтеринговых услуг, проведено в ноябре-декабре 2026 года. Профиль выборки полученных данных соответствуют запланированным, нарушений в сценарии глубинных интервью не было. Полученные результаты можно представить в следующем обобщенном виде.

1. Поведенческие характеристики и факторы, влияющие на принятие решения.

Выявленные поведенческие паттерны и факторы, влияющие на поведение потребителей различаются для выбранных сегментов.

Для сегмента B2B характерно доминирование таких характеристик организации-поставщика кейтеринговых услуг: надежность и репутация, что отметили 100% респондентов, а также стабильность качества блюд и наличие сформировавшихся взаимоотношений с какой-либо компанией (см. рис. 1). Опрошенные отмечали, что часто выбрав единожды надежного партнера, компания неохотно идет на его замену. Наиболее частыми причинами в этой ситуации являются отсутствие подходящего предложение или повышение цены.

Анализ механизмов принятие решения позволил выявить следующие поведенческие паттерны:

– Чаще всего решение о выборе поставщика кейтеринговых услуг принимается коллегиально, но инициируется конкретным лицом (помощник руководителя, офис-менеджер). Лишь 12% опрошенных отметили, что выбор осуществляет руководитель организации единолично. При этом сотрудник, инициировавших выбор стремиться к минимизации риска, и, чаще всего ориентируется на фактор «Надежность и репутация», чем на остальные. Однако, согласно интервью, коллегиальное решение в примерно 30% случаев изменяется за счет учета иных факторов выбора.

– Около 90% опрошенных отметили, что предпочитают долгосрочные контракты, то есть наблюдается ситуация «якорения»: если качество стабильно, поиск нового подрядчика воспринимается как лишняя трата времени.



Рис. 1. Влияние различных характеристик организации-поставщика кейтеринговых услуг на выбор потребителей в сегменте B2B (% от выборки)

Для сегмента B2C выявлены иные факторы, влияющие на выбор организации-поставщика кейтеринговых услуг (см. рис. 2).



Рис. 2. Влияние различных характеристик организации-поставщика кейтеринговых услуг на выбор потребителей в сегменте B2C (% от выборки)

Заказ кейтеринговых услуг в сегменте B2C чаще всего связан с проведением каких-либо событийных мероприятий (например, свадьба, юбилей), следовательно, доминирующими факторами выбора являются визуальная привлекательность и эстетика блюд (73% от выборки), а также вкусовые качества (63%). Второе место занимает «Рекомендации», поскольку потребителям важно в их «особенный» день не переживать, что поставщик подведет.

Паттерны поведения в сегменте B2C можно выделить

– Запланированные заранее (за 2–3 недели) заказы составляют лишь 38% от всех кейтеринговых заказов в данном сегменте. Чаще всего решение потребители принимают за 2–3 дня до события. Следовательно, для поставщика важна операционная гибкость в отношении спонтанных заказов

– Как показало исследование, упаковка, в которой доставляется заказ довольно часто влияет на решение (включено в пункт «Условия доставки» на рис. 2). При этом респонденты подчеркивали важность повторного использования упаковки.

– Небольшие подарки от шеф-повара (десерт, закуска) при первом заказе или к празднику значительно повышают вероятность повторного обращения и положительных отзывов. Интересен тот факт, что подобного не наблюдается в сегменте B2B.

Базовые требования к заказу и ограничители выбора

Общим для B2B/B2C сегментов является следующее требование, предъявляемое к заказываемым блюдам – еда должна быть «как дома» (или «как в столовой», но качественной). При этом респонденты отмечают и размер порций как «большой» и «сытный». Особенностью пожеланий в сегменте B2B является прозрачность и комплексность сопровождающей заказ документации (закрывающие документы, счет-фактуры) и возможность постоплаты. Также важна сервировка: даже простые бутерброды должны выглядеть аккуратно на офисном столе. Для B2B сегмента еще раз отметим важность упаковки. Многие респонденты подчеркивали важность надежности упаковки и также эстетики.

Стоимость доставки является ключевым ограничителем выбора для обоих сегментов. Корпоративные клиенты привыкли к бесплатной доставке и не готовы это оплачивать дополнительно. Для частных лиц средний психологический барьер по выборки составляет 200–250 рублей (при отсутствии суммы минимального заказа на доставку). Вторым по значимости в обоих сегментах ограничивающим фактором является сложность меню. Отторжение вызывают блюда с непривычными названиями или соусами. Клиенты хотят «оливье», «селёдку под шубой», мясо по-французски и т.д..

3. Эффективные методы стимулирования и формирования партнерских отношений.

Методы стимулирования отличаются в рассматриваемых потребительских сегментах. Для B2B предпочтительными являются следующие:

– Наличие персонального менеджера, сопровождающего все заказы организации. Опрошенные компании называют это ключевым фактором партнерства.

– Предоставление различных корпоративных бонусов (за частоту заказов, за объем и т.д.). Работает также формат индивидуальных (персональных) бонусов для руководителя или лиц, принимающих решения.

– Возможность персонификации ассортимента как в отношении еды, так и прочих услуг кейтеринговой компании.

В сегменте B2C наиболее частые ответы респондентов в отношении средств стимулирования сводятся к предоставлению различных подарков от компании. Наиболее популярными являются такие виды: за объем заказа, событийные подарки (новый год, день рождения и т.д.). Также привлекательным форматом являются различные ценовые методы стимулирования – накопительная система скидок и скидка за действие (подписка в соц.сетях, лайк или репост).

Научно-практические выводы и предложения

По результатам проведенного исследования можно сделать несколько выводов и рекомендаций по сбытовой стратегии в сфере кейтеринговых услуг:

1. Наиболее эффективной является стратегия «портфельного якоря»

Как показал проведенный теоретический анализ и маркетинговое исследование базой бизнес-модели должно стать наращивание портфеля средне– и долгосрочных контрактов (корпоративное и индустриальное питание). Это обеспечивает прогнозируемую загрузку мощностей и позволяет нивелировать риски простоев. Краткосрочные и событийные заказы, в том числе на B2C сегменте следует рассматривать как «гибкий» дополняющий портфель для повышения общей прибыльности, но не как основу стратегии.

2. Адаптация элементов комплекса маркетинга под целевой сегмент потребителей повышает комплексную эффективность сбытовой стратегии организации.

Продукт и сервис следует адаптировать в случае ориентации на B2B с акцентом на «домашнюю» еду, прозрачность документооборота и надежность упаковки. Для B2C также, но в том числе еще и на эстетику подачи и качество упаковки продукции. По цене необходим гибкий подход. Для B2B лучший вариант – это система бонусов за объем и лояльность, индивидуальные условия. Для B2C – понятное ценообразование с учетом психологического барьера стоимости доставки (до 250 руб.) и накопительные скидки. С точки зрения продвижения для B2B – работа с персональными менеджерами, демонстрация надежности и репутации, индивидуальные бонусы для ЛПР. Для B2C это– визуальный контент в соцсетях, работа с отзывами, событийные подарки, стимулирование репостов и прочих действий.

3. Цифровизация клиентского пути и сбор аналитических данных должны быть основой для персонализации предложений и удержания потребителей.

Исследование показало, что для B2B-сегмента критически важны персональное сопровождение и прозрачность документооборота, а для B2C – оперативность реакции на спонтанные заказы. Внедрение CRM-систем и личных кабинетов клиентов позволяет решать обе задачи: автоматизировать обмен закрывающими документами, хранить историю заказов и предпочтений конкретной организации или частного лица. Накопление этих данных дает возможность прогнозировать повторные заказы (например, напоминать о приближении даты корпоратива или дня рождения), предлагать блюда на основе предыдущих выборов и выстраивать персонализированные коммуникации, что напрямую повышает лояльность и частоту обращений.

Таким образом, преодоление разрыва между ростом выручки и падением прибыльности в кейтеринге лежит не в плоскости разовых маркетинговых акций, а в плоскости стратегического управления портфелем заказов с приоритетом долгосрочных контрактов и глубокой сегментации сбытовой политики с учетом специфических поведенческих факторов B2B и B2C-потребителей.

Литература

1. Contract Catering Service – Global Market Share and Ranking, Overall Sales and Demand Forecast 2025–2031 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.qyresearch.com/reports/5183390/contract-catering-service (дата обращения: 12.02.2026).
2. Contract catering market: analysis and forecast: 2025–2032 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/contract-catering-market-3342 (дата обращения: 12.02.2026).
3. Global Contract Catering Services Industry Trends Analysis Report 2025, Forecast to 2033 (Broken Down by Type, End User, Regional Analysis, and Competitive Landscape) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.marketresearch.com/Maia-Research-v4212/Global-Contract-Catering-Services-Trends-43020971/ (дата обращения: 12.02.2026).
4. Рынок кейтеринга в России может превысить 1 трлн рублей [Электронный ресурс]. – URL: https://iz.ru/2013542/2025–12–23/rynok-keiteringa-v-rossii-mozhet-prevysit-1-trln-rublei?main_click (дата обращения: 12.02.2026).
5. Сверкунов Ю. Как мы помогли кайтерингу удвоить прибыль за полгода [Электронный ресурс] / Ю. Сверкунов. – URL: https://tenchat.ru/media/3172247-keys-kak-my-pomogli-keyteringu-udvoit-pribyl-za-polgoda (дата обращения: 12.02.2026).
6. Тарелка успеха: кейтеринговый бизнес наращивает долю на рынке [Электронный ресурс]. – URL: https://www.dp.ru/a/2025/06/05/tarelka-uspeha-kejteringovij (дата обращения: 12.02.2026).
7. Если раньше, мы часто слышали вопрос «А что такое кейтеринг?» [Электронный ресурс]. – URL: http://industry.sputnik-russia.ru/esli-ranshe-my-chasto-slyshali-vopros-a/ (дата обращения: 12.02.2026).
8. Сидевич А. Кейтеринг 2.0 [Электронный ресурс] / А. Сидевич. – URL: https://ksonline.ru/598106/kejtering-2–0-anna-sidevich-o-tom-kak-novye-podhody-i-lokalnye-produkty-menyayut-industriyu/ (дата обращения: 12.02.2026).
9. Кибко Е.В. Кейтеринг – новый сегмент рынка общественного питания / Е.В. Кибко // Экономика и социум. – 2015. – № 5–1 (18). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/keytering-novyy-segment-rynka-obschestvennogo-pitaniya (дата обращения: 12.02.2026).
10. ГОСТ Р 55051–2012. Услуги общественного питания. Общие требования к кейтерингу: национальный стандарт РФ: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 08 ноября 2012 г. № 704-ст. – URL: https://docs.cntd.ru/document/1200096114 (дата обращения: 12.02.2026).
11. Костин И.С. Эффективные стратегии расширения ресторанного бизнеса / И.С. Костин // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-strategii-rasshireniya-restorannogo-biznesa (дата обращения: 12.02.2026).
12. Романова Л.М. Инновационные подходы к управлению предприятиями питания / Л.М. Романова, Н.В. Баль // Пространство экономики. – 2009. – № 3–3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-predpriyatiyami-pitaniya (дата обращения: 12.02.2026).
13. Лосевская С.А. Анализ кейтеринговых услуг в условиях конкуренции / С.А. Лосевская // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 8 (181). – С. 1132–1136. – DOI 10.34925/EIP.2025.181.8.214.
14. Kahraman C. Multi-attribute comparison of catering service companies using fuzzy AHP: The case of Turkey / C. Kahraman, U. Cebeci, D. Ruan // International Journal of Production Economics. – 2004. – Vol. 87, No. 2. – P. 171–184. – DOI 10.1016/S0925–5273(03)00099–9.
15. Qing X. Catering to AI audience: Firms' disclosure strategies of AI-friendly reports / X. Qing, W. Zhao, L. Li // Finance Research Letters. – 2025. – Vol. 86, No. 3 (Part E). – Art. 108777. – DOI 10.1016/j.frl.2025.108777.
16. Шайтура С.В. Продовольственная безопасность и кейтеринг / С.В. Шайтура, Л.М. Тыгер, Ю.П. Кожаев // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 9. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prodovolstvennaya-bezopasnost-i-keytering (дата обращения: 12.02.2026).
17. Ramírez N. Food marketing: a systematic literature review analysis for the period 2010–2023 / N. Ramírez, L. Solís Rivera, J. Thompson, J. Paniagua // Redmarka Revista de Marketing Aplicado. – 2024. – Vol. 28. – P. 77–95.
18. Bujalance-López L. Restaurant revenue management: a systematic literature review and future challenges / L. Bujalance-López, L. González-Serrano, M.P. Lechuga Sancho, P. Talon-Ballestero // British Food Journal. – 2025. – Vol. 127, No. 6. – P. 2169–2196. – DOI 10.1108/BFJ-08–2024–0816.
19. Kotliarov I. D. A model of segmentation of restaurant customers in the digital economy / I.D. Kotliarov // Research Result. Business and Service Technologies. – 2023. – Vol. 9, No. 3. – P. 38–52. – DOI 10.18413/2408–9346–2023–9–3–0–3.

PECULIARITIES OF FORMING A SALES STRATEGY IN THE CATERING SERVICES MARKET

Katunina N.V.
Omsk state university named after F.M. Dostoevsky

The article examines theoretical and applied aspects of forming a sales strategy in the catering services market. The relevance of the study is обусловлена the structural transformation of the industry, manifested in sustained demand growth amidst stagnation of companies' financial efficiency, which necessitates a revision of approaches to order portfolio management. The theoretical framework includes an analysis of approaches to defining catering and existing classifications of services. The paper presents the results of a marketing study of the Omsk market, based on which behavioral patterns and factors for selecting a catering service provider, constraints, and effective methods of stimulation are identified. The "portfolio anchor" strategy is substantiated, prioritizing medium– and long-term contracts as the foundation for predictable capacity utilization. The necessity of adapting the marketing mix to the specifics of segments and digitalizing the customer journey for consumer retention is proven.

Keywords: Sales strategy, catering, consumer segmentation, behavioral patterns, services marketing.

References

1. Contract Catering Service – Global Market Share and Ranking, Overall Sales and Demand Forecast 2025–2031 [Electronic resource]. – URL: https://www.qyresearch.com/reports/5183390/contract-catering-service (date of access: 12.02.2026).
2. Contract catering market: analysis and forecast: 2025–2032 [Electronic resource]. – URL: https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/contract-catering-market-3342 (date of access: 12.02.2026).
3. Global Contract Catering Services Industry Trends Analysis Report 2025, Forecast to 2033 (Broken Down by Type, End User, Regional Analysis, and Competitive Landscape) [Electronic resource]. – URL: https://www.marketresearch.com/Maia-Research-v4212/Global-Contract-Catering-Services-Trends-43020971/ (date of access: 12.02.2026).
4. The catering market in Russia may exceed 1 trillion rubles [Electronic resource]. – URL: https://iz.ru/2013542/2025–12–23/rynok-keiteringa-v-rossii-mozhet-prevysit-1-trln-rublei?main_click (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
5. Sverkunov Yu. How we helped catering double its profits in six months [Electronic resource] / Yu. Sverkunov. – URL: https://tenchat.ru/media/3172247-keys-kak-my-pomogli-keyteringu-udvoit-pribyl-za-polgoda (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
6. Plate of success: catering business increases its market share [Electronic resource]. – URL: https://www.dp.ru/a/2025/06/05/tarelka-uspeha-kejteringovij (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
7. If earlier we often heard the question "What is catering?" [Electronic resource]. – URL: http://industry.sputnik-russia.ru/esli-ranshe-my-chasto-slyshali-vopros-a/ (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
8. Sidevich A. Catering 2.0 [Electronic resource] / A. Sidevich. – URL: https://ksonline.ru/598106/kejtering-2–0-anna-sidevich-o-tom-kak-novye-podhody-i-lokalnye-produkty-menyayut-industriyu/ (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
9. Kibko E.V. Catering – a new segment of the public catering market / E.V. Kibko // Economy and Society. – 2015. – No. 5–1 (18). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/keytering-novyy-segment-rynka-obschestvennogo-pitaniya (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
10. GOST R 55051–2012. Public catering services. General requirements for catering: national standard of the Russian Federation: approved and put into effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology of November 08, 2012 No. 704-st. – URL: https://docs.cntd.ru/document/1200096114 (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
11. Kostin I.S. Effective strategies for expanding a restaurant business / I.S. Kostin // Financial Markets and Banks. – 2025. – No. 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-strategii-rasshireniya-restorannogo-biznesa (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
12. Romanova L.M. Innovative approaches to managing food service enterprises / L.M. Romanova, N.V. Bal // Space of Economics. – 2009. – No. 3–3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-predpriyatiyami-pitaniya (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
13. Losevskaya S.A. Analysis of catering services under competitive conditions / S.A. Losevskaya // Journal of Economy and Entrepreneurship. – 2025. – No. 8 (181). – Pp. 1132–1136. – DOI 10.34925/EIP.2025.181.8.214. (In Russian)
14. Kahraman C. Multi-attribute comparison of catering service companies using fuzzy AHP: The case of Turkey / C. Kahraman, U. Cebeci, D. Ruan // International Journal of Production Economics. – 2004. – Vol. 87, No. 2. – P. 171–184. – DOI 10.1016/S0925–5273(03)00099–9.
15. Qing X. Catering to AI audience: Firms' disclosure strategies of AI-friendly reports / X. Qing, W. Zhao, L. Li // Finance Research Letters. – 2025. – Vol. 86, No. 3 (Part E). – Art. 108777. – DOI 10.1016/j.frl.2025.108777.
16. Shaytura S.V. Food security and catering / S.V. Shaytura, L.M. Tyger, Yu.P. Kozhayev // Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy. – 2020. – No. 9. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prodovolstvennaya-bezopasnost-i-keytering (date of access: 12.02.2026). (In Russian)
17. Ramírez N. Food marketing: a systematic literature review analysis for the period 2010–2023 / N. Ramírez, L. Solís Rivera, J. Thompson, J. Paniagua // Redmarka Revista de Marketing Aplicado. – 2024. – Vol. 28. – P. 77–95.
18. Bujalance-López L. Restaurant revenue management: a systematic literature review and future challenges / L. Bujalance-López, L. González-Serrano, M.P. Lechuga Sancho, P. Talon-Ballestero // British Food Journal. – 2025. – Vol. 127, No. 6. – P. 2169–2196. – DOI 10.1108/BFJ-08–2024–0816.
19. Kotliarov I. D. A model of segmentation of restaurant customers in the digital economy / I.D. Kotliarov // Research Result. Business and Service Technologies. – 2023. – Vol. 9, No. 3. – P. 38–52. – DOI 10.18413/2408–9346–2023–9–3–0–3.

Роль проектного менеджмента в реализации международного проекта

Кочкин Александр Вадимович,
аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Президентская Академия, РАНХиГС)

Исследование направлено на анализ применения проектного менеджмента в условиях растущей конкуренции мировой экономики. Рассмотрены определения проекта, методы управления, оценки рисков и показатели инвестиционного анализа. Выявлены основные признаки проекта и продемонстрирован процесс размещения прямых иностранных инвестиций. Определено, что международные проекты являются переговорными площадками различных участников. Успех реализации мероприятия зависит от баланса интересов и достижение консенсуса.

Ключевые слова: проектный менеджмент; международный проект; глобализация; инвестиции; транснациональные корпорации; конкуренция; проект.

Введение

Непостоянство рыночных условий, обусловленное высоким уровнем конкуренции в рамках глобализации и эпохи цифровизации, а также перехода на новый технологический уклад, вынуждает современные организации искать новые способы стратегического развития. В текущих условиях реализация одного или нескольких проектов представляется способом обеспечения устойчивости в динамичной и конъюнктурно нестабильной бизнес-среде и долгосрочного развития.

Целью данного исследования является анализ применения проектного менеджмента для достижения стратегического роста и обеспечения долгосрочной устойчивой позиции на современном этапе в рамках мировой экономики.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

– рассмотреть определения проекта, методологии его управления, а также классические и гибкие методы проектного управления на современном этапе;

– выявить основных показателей инвестиционного анализа;

– определить процесса размещения прямых иностранных инвестиций на зарубежных рынках и обретение монопольного положения на территории иностранного государства;

– обозначить основные особенности реализации международных проектов и тенденцию расширения международной деятельности транснациональной компании.

Теоретический анализ

Всё более выраженной тенденций становится необоснованная и чрезмерная опора современных компаний на концепцию проектного треугольника Г. Керцнера, которая отражает достижения баланса между тремя основными составляющими – бюджетом, временем и качеством. Хотя она весьма точно отражает деятельность большинства организаций в рыночной среде с целью достижения прибыли – чрезмерный акцент сделан только на одном элементе зачастую с игнорированием двух других составляющих, например, бюджетных расходов и времени, которые влияют на неудовлетворительное качество предлагаемых конечных товаров или услуг и негативно сказываются на потребительской ценности для целевой аудитории. В условиях тактического (т.е. кратко– и среднесрочной перспективе) противостояния, подобная модель функционирования позволяет довольно успешно создавать новую потребительскую ценность и весьма быстро расширять объем продаж через прирост целевой аудитории, являясь скорее эффективным маркетинговым инструментом, нежели гарантированной основой устойчивого развития, повышая вероятность появления угрозы или рисков – таких непредвиденных факторов внешней среды, которые оказывают хотя и непрямое, но косвенное влияние на долгосрочного существование компании, что требует постоянной и необходимой адаптации к меняющимся условиям.

Инструменты идентификации рисков – качественные и количественные методы, призваны оценить и выявить потенциальные угрозы. Если качественные методы направлены на интерпретацию субъективных данных для поиска решения, то количественные методы используются для оценки и проведения аналитики статистически данных для последующего, наиболее достоверного отображения объективной действительности через ряд показателей, числовых или рейтинговых оценок с целью определения степени значимости факторов риска, например, на основе шкалы влияния. Хотя каждая из групп эффективна в зависимости от конкретных условий деятельности компании, они также имеют недостатки. Если первая группа полагается на чрезмерно обширные и необъективные данные, которые зачастую имеют весьма высокую степень отклонения от реальности, то вторая напротив способна смоделировать гипотетический сценарий с опорой на окружающую действительность, но также не охватывать все аспекты факторов внешней среды. Вне зависимости от выбора группы инструментов организации всё больше прибегают к вариативным комбинациям анализа, повышая общую эффективность анализа и качество выбора альтернативного решения.

По мнению автора, в качестве основных факторов внешней среды следует включать: экономические, политические, правовые, социальные, экологические и технический, т.е. уровень развития научно-

технического прогресса (НТП) в данной стране при текущих условиях. Данная классификация не является универсальной, но в некотором роде позволяет выделить наиболее критически значимые аспекты, влияющие на деятельность компании. Отметим, что каждая группа факторов имеет свойство подмножеств и в зависимости от конкретной методологии и способа группировки может быть разделена на дополнительные под-элементы. Предложенный набор факторов не является универсальной классификацией внешней среды, поскольку значимость каждого зависит от области реализации проекта, в то время как оказываемое влияние носит как положительный, так и отрицательный эффект при принятии решения.

Своевременно принятое управленческое решение на основе максимального объема данных, позволяет выбирать стратегию, соответствующую внешним условиям, и оперативно внедрить её во все процессы компании. Их результатом является частичный или полный отказ от изначального видения проекта с учётом спрогнозированных и проанализированных, вероятных рисков. Обоснованность выбора альтернативы обеспечивается портфелем проектов, охватывающим широкий спектр возможных сценариев и соответствующих вариантов действий.

Согласно определению ГОСТ Р 54869–2011, проект – это «Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [1]. Институт проектного управления предлагает схожую трактовку, указывая, что проект это временное мероприятие, предпринимаемое для создания уникального продукта, услуги или результата [20]. Согласно международному стандарту ISO 21500:2021(en) [19], проект – это временная попытка достижения одной или нескольких определенных целей. Согласно глоссарию Ассоциации проектного управления [17], проектом является уникальное, временное начинание, предпринятое для осуществления перемен и достижения запланированных целей. Некоторую вариативность представляет определение Кембриджского словаря, указывающее, что проект – это запланированная работа или деятельность, которая завершается в течение определенного периода времени и предназначена для достижения конкретной цели [18]. Яковлев Ю.В. указывал, что «Проект может рассматриваться как временное предприятие для создания уникального продукта с установленными временными ограничениями (начала и конца проектной работы), ограниченными размерами всех видов привлекаемых ресурсов, временным составом исполнителей» [16]. Несмотря на различия определений, проекты характеризуются общими признаками – ограниченностью во времени; целеполаганием (выполнения одной или нескольких задач для достижения цели) и созданием результата – получение продукта, услуги или иного (материального/абстрактного) итога.

Эмпирический анализ

В рыночных условиях проект становится способом расширения деятельности компании, как на внутреннем, так и внешнем рынках, приобретая инвестиционное свойство. В качестве основных характерных признаков инвестиционных проектов, Шарохина С.В. выделяла [14, с. 5]:

– понятные цели, что должны быть достигнуты при одновременном выполнении определенных технических, экономических и других требований;

– внутренние и внешние взаимосвязи поставленных задач, выполняемых работ и операций, имеющихся ресурсов, которые требуют непрерывной координации и контроля в процессе реализации данного проекта;

– определены сроки начала и завершения проекта;

– ограниченные ресурсы;

– уникальность реализации проекта, его целей и условий их достижения.

Успех реализации проекта определяется наличием соответствующей методологии его управления. Хотя проектный менеджмент сформировался, как самостоятельная научная дисциплина в 1950–1960-е гг. XX века, его принципы применялись с появления человеческой цивилизации, например, при создании памятников античной эпохи. По мере развития производительных сил и смен технологических укладов, данный перечень постепенно расширялся – инфраструктурные, промышленные, военные, потребительских и иные типы проектов. Данная предложенная классификация условна и призвана кратко обосновать принцип группировки проектов. С учётом непрерывного совершенствования мирового промышленного потенциала в рамках международного разделения труда и перехода к шестому технологическому укладу она может быть дополнена.

В XXI веке проектный менеджмент продолжает развиваться, как отдельная научная дисциплина. Авдеева И.Л. указывала, что «Последовательное применение современной методологии проектного менеджмента позволяет сэкономить до 20% средств, выделяемых на реализацию проекта. При этом собственно затраты на управление не превышают нескольких процентов от общей стоимости проекта» [1]. На всех этапах становления данная наука придерживалась принципов классического управления, где использовались основные функции, такие как планирование, организация, мотивация, контроль. Ограниченность временного срока также требует мониторинг и анализ полученных результатов для внесения последующих корректировок. Методология проектного менеджмента направлена на применение таких знаний, умений, навыков и опыта для удовлетворения требований проекта от инициации до его завершения. Авторы [7] писали, что «Проектное управление дает возможность правильно определять цель проекта, его результаты, необходимые работы по проекту с учетом всех возможных связей и внешних факторов, определять все возможные внешние и внутренние риски, работать с ними при реализации проекта, формировать эффективные риск-ориентированные планы выполнения проектных задач с учетом целей и задач устойчивого развития». Исследователи [12] определяли проектный менеджмент, как комбинацию технологий управления, которая включает календарное планирование и анализ, бюджетирование, контроль освоенного объема и управление качеством.

В условиях нестабильности внешней среды переход от традиционных моделей к agile-методам для обеспечения гибкости реализации проекта. Ильин А.Б. и Сизова Ю.С. писали, что «Инструменты управления проектами разрабатываются на основе задач, стоящих перед той или иной организацией, с учетом теоретических аспектов и области практического применения. Более того, с развитием научно-технического прогресса они тоже эволюционируют достаточно быстро. Более того, в современном мире один инструмент или метод крайне редко используется для претворения в жизнь одного отдельно взятого проекта – современные организации предпочитают сочетание двух и более методов. Некоторые из инструментов подходят для обслуживания конкретных фаз проектного цикла, другие используются для всего проектного цикла, и их разнообразие велико» [9].

Классические методы управления, включающие строгую последовательности этапов проекта, соблюдения сроков, бюджета, регламенты, иерархию ролей, эффективны в стабильной внешней среде. Они также актуальны в кризис, позволяя мобилизовать ресурсы, обеспечить контроль, идентифицировать и устранить проблему. Водопадная/каскадная модель (waterfall model) является распространённым подходом по реализации проекта и включает последовательные этапы: сбор требований, аналитика, реализация, тестирование и внедрение [4]. Бурова О.А. писала, что «Согласно данной методологии начальные фазы проекта могут по времени составлять около 40% от всей реализации проекта. Недостатком данной методологии является отсутствие гибкости по внесение изменений в содержание работ, и клиент теряет уверенность в его реализации» [3].

Применение классических методов управления наиболее распространено в государственном секторе. Характерными примерами является государственная программа национальных проектов Российской Федерации по 20 социально-экономическим направлениям [16]. Сафин Н.В. подчеркивал, что «Проект, реализуемый внутри системы власти не всегда затрагивает население напрямую, но продукт, создаваемый проектом в будущем, создаст экономию бюджетных средств, повысит качество исполнения функций органов власти, качество взаимодействия органов власти с населением, обеспечит прозрачность и публичность органов власти, положительный имидж управленческому аппарату» [13].

Agile-методы сфокусированы на качестве конечной продукции за счёт постоянного взаимодействия с заказчиком, коротких временных циклов выполнения задач и возможности адаптации этапов к новым условиям рынка. Несмотря на высокий уровень эффективности, agile подходит для проектов компаний малого и среднего размера. Для высокой производительности команде проекта необходимо обладать профессионализмом и вовлеченностью. Ключевым недостатком является сложность его внедрения в устоявшуюся модель управления. Интеграция возможна при условии взаимной заинтересованности сотрудников и руководства.

Обе группы методов управления эффективны в зависимости от конкретного проекта и условий его реализации. На практике компании всё больше комбинируют разные подходы. Вылгина Ю.В. и Баландин Г.А. указывали, что «Гибридная модель используется как практический инструмент расширения компетенций менеджера для быстрого перераспределения ресурсов между разными командами, стандартизируя существующие процедуры. Эту модель управления часто выбирают для решения масштабных задач, когда нужно объединить работу нескольких групп специалистов, отделов в один процесс. В итоге результат, как

правило, достигается быстрее и с меньшим количеством ошибок в ходе работы» [6]. Схожие тенденции отмечали Ильин И.В. и Тарновский В.В., указывая, что «… условия осуществления проектов становятся все более нестабильными и непредсказуемыми, возрастает актуальность применения ситуативных и гибридных подходов, объединяющих элементы различных методологий управления проектами» [10].

Достижение обозначенных целей в указанные сроки определяет успешность реализации проекта. Авторы [21] указывали, что «С одной стороны, успех управления проектом сосредотачивается на процессе управления, главным образом на успешном выполнении проекта по трем измерениям: объем работ, сроки и стоимость, что указывает на степень его эффективности и результативности. С другой стороны, успех результатов в основном фокусируется на влиянии полученных в результате проекта продуктов или услуг на этапе после завершения проекта». В качестве основных обстоятельств, которые отрицательно влияют на успешное осуществление проекта, Дьякова О.В. выделяла следующие [8, с. 132]:

– Несогласованность действий предприятий и организаций, являющихся участниками данного проекта, а также внешних заинтересованных лиц, которых так или иначе затрагивает реализуемый проект;

– Различные интересы и ожидания участников от проекта;

– Внешние и внутренние обстоятельства – риски, «незапланированные события» и инциденты, имеющие воздействие, по меньшей мере, на одну из целей проекта: сроки, стоимость, содержание или качество;

– Непродуктивная команда, т.к. малые группы являются не только структурными элементами организации, но и важнейшими субъектами профессиональной деятельности, то есть важно обеспечить эффективную реализацию управленческих функций каждого задействованного в процесс реализации проекта элемента, так как именно от этого напрямую зависит эффективность всего хозяйствующего субъекта.

Достижение успеха проекта также зависит от полного прохождения его жизненного цикла от инициации до завершения. Институт проектного управления предлагает 6 основных стадий, включающие [20]: *оценку эффективности*, подразумевающие определения обоснованности, жизнеспособности данного проекта и наличия у компании достаточных возможностей для достижения результата; *проектирование*, направленное на разработку результатов проекта по средствам планирования и анализа; *создание* результатов с учетом мероприятий по обеспечению качества; *тестирование* качества и предварительных результатов; *внедрение полученных результатов* в эксплуатацию, т.е. происходит реализация или исполнение проекта; *завершение* проекта подразумевает анализ собранной информации в ходе осуществления для её последующего учета в будущих проектах.

По мере достижения целей проекта, компания поддерживает должный уровень конкурентоспособности и устойчивости, обеспеченные инвестициями с целью извлечения прибыли. В таком случае, международными проектами следует считать создание зарубежных филиалов, подразделений и совместных предприятий, консорциума, проведение сделок по слиянию и поглощению. Их выбор основывается на системе критериев.

Инвестиционный анализ является методом верификации основных показателей будущего проекта с учётом времени и бюджета. В качестве основных выделяются: чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и модифицированная версия (MIRR), период окупаемости (PP), рентабельность инвестиций (ROI) и индекс прибыльности (PI). Данная методология анализа не является исключительной и даёт промежуточные выводы для возможного принятия управленческого решения о реализации проекта. Зачастую выделяются 3 сценария потенциального развития проекта – *целевой* (минимальное влияние внешних условий), *позитивный* (рост потенциала при благоприятной рыночной конъюнктуре) и *негативный* (сокращение продаж и приостановка или полное закрытие проекта). Представленная группировка имеет обобщающий характер оценки реализации потенциального проекта и может быть разделена на дополнительные под-сценарии с разными показателями в зависимости от стратегии компании.

Внутренняя конкуренция и глобализированный характер мировой экономики вынуждают компании искать выходы на новые рынки для обеспечения долгосрочного развития. Размещение инвестиций зарубежом вместе с укрупнением масштаба деятельности ведёт к становлению компании, как транснациональной корпорации (далее – ТНК). В свою очередь, международные проекты обеспечивают приток инвестиций в принимающие страны, влияют на их экономические развитие и технологический потенциал. Размещение прямых иностранных инвестиций обусловлено стремлением ТНК к снижению издержек и росту прибыли. Данная тенденция характерно проявляет себя на рынках развивающихся государств, где низкий уровень конкуренции со стороны местных предприятий позволяет корпорации достичь монопольное положение и влиять на взаимодействие с поставщиками и потребителями.

Для формирования глобальной монополии ТНК необходимо обеспечить полный производственной цикл в масштабе мировой экономики для формирования полной цепочки создания добавленной стоимости. Наиболее оптимальной стратегией становится вертикальная интеграция, проводимая через приобретение отраслевых предприятий за рубежом или открытие новых производственных филиалов на территории иностранных государств, что позволяет создать глобальную систему управления проектами и расширить рыночное присутствие.

Неотъемлемым элементом мировой экономики является повсеместная цифровизация и информатизация. Калязина Е.Г. указывает, что «В настоящее время проектные организации активно внедряют изменения в цифровой инфраструктуре. Примером могут выступать инструменты цифровой визуализации, что необходимо на всех стадиях жизненного цикла проекта. Они касаются не только визуальной составляющей конечного продукта (что в agile-подходах используется особенно активно), но и позволяет визуализировать связи между структурными подразделениями проектной организации, подрядчиками, аутсорсерами. Цифровую инфраструктуру представляют и комплексные облачные решения, этот инструмент касается хранения, передачи больших массивов данных и их защищенности» [11]. Международная коммуникация также меняется. Децентрализация управления способствует более тесному взаимодействую между всеми участниками проекта и усиливает взаимозависимость их интересов.

На современном этапе международные проекты являются не только средством достижением поставленных целей, но и переговорными площадками. Ключевым элементом является поддержание консенсуса и баланс интересов. Диалог сторон зачастую проходит на межгосударственном уровне. Особое место занимают инфраструктурные и промышленные проекты, влияющие на суверенитет или напротив зависимость от иностранного инвестора, поскольку «Эффективная работа нефтегазодобывающего сектора экономики определяет уровень социально-экономического обеспечения населения и является основой экономики многих государств» [5]. Например, к таким проектам относятся нефтегазовые: разработка и освоение месторождений на основе соглашения о разделе продукции, строительство и эксплуатация секторальных газо– и нефтепроводов через совместное предприятия или консорциум.

Несбалансированность интересов подобных проектов и возникающие конфликты затрагивают политический контекст взаимодействия государств. Постулируется мнение, что зарубежная подрядная компания или инвестор становится конечным бенефициаром контроля национального рынка, повышая не только степень его зависимости, определяя вектор развития производительных сил, а также лоббируя и создавая наиболее привилегированные условия для ведения своей операционной деятельности. Данная критика является весьма справедливой и обоснованной. В процессе формирования транснациональной системы хозяйства корпорации продуцируют ряд таких последствий, как частичное или полное вытеснение национальных компаний с рынка путем проведения сделок по слиянию и поглощениям, демпинга цен, эффекта масштаба, агрессивных инструментов маркетинга, игнорирование технологических, финансовых, правовых, экологических, экономических норм, стандартов местного законодательства, а также формирование сговора с отдельными государственными институтами через систему различных стимулов для усиления позиции на одном или нескольких направлениях ведения бизнеса. Деятельность соответствующих антимонопольных служб в отношении данных иностранных инвесторов наиболее эффективна при создании заградительных барьеров и параллельном развитии импортозамещении и технологического суверенитета страны.

Результаты исследования

XXI век становится временем наиболее ожесточенной конкурентной борьбы на национальных и международных рынках. В связи с необходимостью поддержания устойчивой позиции компании адаптируются к постоянно меняющимся условиям. В целях оптимизации временных затрат, рационализации располагаемых ресурсов в конкретный момент времени и обеспечения стратегического развития, организации всё больше прибегают к реализации одного или нескольких проектов – временных, ограниченных бюджетом, мероприятий по созданию продукта, услуги или уникального результата. Методология проектного менеджмента направлена на применение знаний, навыков и опыта для достижения поставленных целей. В XXI веке agile или гибкие методы становятся более востребованными среди компаний, поскольку позволяют обеспечивать адаптацию к меняющимся условиям внешней

среды. Классические методы управления также применяются в реализации проектов, в особенности в кризисные периоды, когда необходимость концентрации ресурсов и централизация усилий для решения проблемы наиболее актуальна. Оба подхода имеют свои недостатки и для успешного решения поставленных задач, менеджмент прибегает к комбинированию классических и гибких методов управления. В силу конкуренции на внутреннем рынке компании всё больше прибегают к поиску новых рынков, в том числе за рубежом, реализуя один или несколько проектов.

На основе проведенного исследования получены следующие результаты:

Успешная реализация проекта зависит от прохождения всех этапов его жизненного цикла. В рыночных условиях проекты становятся результатом процесса инвестиционного анализа и размещения капитала, как на национальном рынке, так и за рубежом. Поскольку конкуренция на внутреннем рынке приобретает наиболее выраженный характер, компании прибегают к размещению инвестиций в иностранных государствах. Постепенное покрытие большего количества зарубежных рынков позволяет компании приобретать черты транснациональной корпорации. Для наиболее полного производственного цикла некоторые из них прибегают к вертикальной интегрированной структуре, позволяющей формировать глобальную цепочку создания добавленной стоимости. Степень вовлеченности корпорации в экономику другой страны определяет её собственное положение. В развивающихся странах выражена более монопольная позиция относительно местных компаний, не способных на равных условиях конкурировать с глобальной фирмой.

Размещение прямых иностранных инвестиций влияет на экономический потенциал принимающего государства, развивая технологический и экспортный потенциал. Каждый зарубежный проект транснациональной корпорации является единицей в глобальной сети системы управления проектами.

В условиях цифровизации и информатизации, проекты также становятся переговорными площадками ряда участников, где достижение баланса интересов и общего консенсуса является ключевым аспектом, в особенности, в международной сфере, где взаимодействие происходит на государственном уровне. Конфликты интересов, возникающие по ходу реализации проекта, становятся предметом постоянных споров в вопросе определения степени зависимости или суверенитета при размещении иностранных инвестиций.

Заключение

Таким образом, в проведенном исследовании выявлено, что современный проектный менеджмент при реализации международного проекта неразрывно связан с глобализацией капитала и производственных процессов, что определяет новые возможности для стратегического роста компании в мировом масштабе. Размещение прямых иностранных инвестиций зарубежом отражается на экономическом росте принимающей страны, где проекты являются элементом глобальной системы управления транснациональных корпораций. Наконец, современных проекты в эпоху цифровизации являются площадкой для согласования интересов среди различных участников, где основной задачей становится поиск баланса между суверенитетом зависимых сторон и условий размещения прямых иностранных инвестиций.

Литература

1. ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст: введен впервые: дата введения: 2012–09–01 / разработан Автономной некоммерческой организацией “Центр стандартизации управления проектами” (АНО «Центр стандартизации управления проектами»). – Москва. Стандартинформ, 2011. – С. 13 – Текст непосредственный.
2. Авдеева, И.Л. Современные проблемы и тенденции развития проектного менеджмента в России // European research. – 2026. – № 11(22).
3. Бурова, О.А. Управление проектами в современных условиях: отечественный и мировой опыт // Вестник МФЮА. – 2021. – № 3.
4. Василенко, Ж.А. Разработка модели управления инвестиционными проектами строительного предприятия // Электронный журнал «Век качества». – 2025. – № 2. – С. 176–194. Режим доступа: https://agequal.ru/pdf/2025/225009.pdf (Дата обращения: 15.12.2025).
5. Власов, А.В. Управление международными проектами по разработке нефтегазоконденсатных месторождение (на примере ОАО «Верхнечонскнефтегаз») // Вестник ИрГТ У. – 2014. – № 4(87).
6. Вылгина Ю.В., Баландин Г.А. Гибридные методики управления проектами в госсекторе: синтез Waterfall и Agile // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 6.
7. Гладилина, И.П., Погудаева, М.Ю., Сергеева, С.А., Рузманкин, С.Г., Токарева, Е.С. Проектное управление в решении задач года фундаментальных наук в интересах устойчивого развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. – Т. 12. – № 2А. – С. 41–48. DOI: 10.34670/AR.2022.30.16.005
8. Дьякова, О.В. Инструментарий проектного менеджмента: топ инструментов руководителя проектов // Век качества. – 2022. – № 3. Режим доступа: http://www.agequal.ru/pdf/2022/322007.pdf (Дата обращения: 28.12.2025)
9. Ильин, А.Б., Сизова, Ю.С. Применение методов проектного управления в деятельности коммерческих организаций, органов государственной власти и местного самоуправления // Вестник РГГУ. Серия “экономика и управление”. – 2024. – (1). – С. 64–76. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-64-76
10. Ильин, И.В, Тарновский, В.В. Особенности современных методов управления проектами // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 4. – С. 110–116.
11. Калязина, Е.Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15 – № 12. – С. 4747–4766. DOI: 10.18334/ce.15.12.113858
12. Парамонов, Я.И., Высоцкая, О.С. Управление крупными и международными проектами в РФ // Инновационная наука. – 2023. – № 10–1.
13. Сафин, Н.В. Совершенствование проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14 – № 9. – С. 4827–4838. DOI: 10.18334/epp.14.9.121576
14. Шарохина, С.В. О сущности понятия «инвестиционный проект» // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы». – 2018. – № 5. – Том 5. – С. 1–8. DOI: 10.15862/03ECOR118 Режим доступа: https://resources.today/PDF/03ECOR118.pdf (Accessed: 18.12.2025).
15. Яковлев, Ю.В. Использование международных стандартов в управлении проектами // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2(17/18). Режим доступа: https://m-economy.ru/art.php?nArtId=1025 (Accessed: 14.01.2026)
16. Правительство России. Национальные проекты. // Правительство Российской Федерации: сайт. Режим доступа http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/ (Accessed: 21.12.2025)
17. APM. APM glossary of project management terms. // Association for Project Management: website. – 2025. URL: https://www.apm.org.uk/resources/glossary/ (Accessed: 12.11.2025)
18. Cambridge Dictionary. project // Cambridge University Press & Assessment: website. – 2026. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/project (Accessed: 15.11.2025)
19. ISO 21500:2021(en) Project, programme and portfolio management – Context and concepts // ISO (OBP): website. Available at: https://www.iso.org/obp/ui/#iso: std: iso:21500: ed-2: v1: en (Accessed: 15.12.2025)
20. PMI. What is a project // PMI: website. – 2026. URL: https://www.pmi.org/about/what-is-a-project (Accessed: 12.12.2025)
21. Varajao, J., Marques, R.P., Trigo, A. Project Management Processes – Impact on the Success of Information Systems Projects // INFORMATICA. – 2022. – 0. – № 0. – P. 1–16. Available at: https://www.researchgate.net/publication/361299567_Project_Management_Processes_-_Impact_on_the_Success_of_Information_Systems_Projects (Accessed: 20.12.2025)

THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF AN INTERNATIONAL PROJECT

Kochkin A.V.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The study aims to analyze the application of project management in the context of growing global economic competition. It examines the definitions of a project, management methods, risk assessment, and investment analysis indicators. The study identifies the main characteristics of a project and demonstrates the process of attracting foreign direct investment. It also highlights the importance of international projects as negotiation platforms for various stakeholders. The success of a project depends on achieving a balance of interests and consensus.

Keywords: project management; international project; globalization; investments; transnational corporations; competition; project.

References

1. GOST R 54869–2011. Project management. Project management requirements: national standard of the Russian Federation: official publication: approved and put into effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated De-

cember 22, 2011 No. 1582-st: introduced for the first time: date of introduction: 2012–09–01 / developed by the Autonomous Non-profit Organization “Center for Management Standardization Project Management Center” (ANO “Project Management Standardization Center”). – Moscow. Standartinform, 2011. – p. 13 – The text is direct.

2. Avdeeva, I.L. Modern problems and trends in the development of project management in Russia // European research. – 2026. – № 11(22).

3. Burova, O.A. Project management in modern conditions: domestic and international experience // Bulletin of the MFUA. – 2021. – No. 3.

4. Vasilenko, J.A. Development of a management model for investment projects of a construction company // Electronic magazine “Century of quality”. – 2025. – No. 2. – pp.176–194. Access mode: https://agequal.ru/pdf/2025/225009.pdf (Date of request: 12/15/2025).

5. Vlasov, A.V. Management of international projects for the development of oil and gas condensate fields (on the example of JSC Verkhnechonskneftegaz) // Bulletin of IrST U. – 2014. – № 4(87).

6. Vylgina Yu.V., Balandin G.A. Hybrid methods of project management in the public sector: synthesis of Waterfall and Agile // Journal of Applied research. – 2025. – № 6.

7. Gladilina, I.P., Pogudaeva, M.Yu., Sergeeva, S.A., Ruzmankin, S.G., Tokareva, E.S. Project management in solving the tasks of the Year of Fundamental Sciences in the interests of sustainable development // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2022. – Vol. 12. – No. 2A. – pp. 41–48. DOI: 10.34670/AR.2022.30.16.005

8. Dyakova, O.V. Project management tools: top tools of the project manager // Century of quality. – 2022. – No. 3. Access mode: http://www.agequal.ru/pdf/2022/322007.pdf (Date of request: 12/28/2025)

9. Ilyin, A.B., Sizova, Yu.S. Application of project management methods in the activities of commercial organizations, public authorities and local governments // Bulletin of the Russian State University of Economics. The series “Economics and management”. – 2024. –1). pp.64–76. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-64-76

10. Ilyin, I.V., Tarnovsky, V.V. Features of modern project management methods // Innovative economics: information, analytics, forecasts. – 2023. – No. 4. – pp.110–116.

11. Kalyazina, E.G. Digital management in project management // Creative economy. – 2021. – Vol. 15 – No. 12. – Pp. 4747–4766. DOI: 10.18334/ce.15.12.113858

12. Paramonov, Ya.I., Vysotskaya, O.S. Management of large and international projects in the Russian Federation // Innovative Science. – 2023. – No. 10–1.

13. Safin, N.V. Improvement of project management in public authorities of the Russian Federation // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2024. – Vol. 14 – No.9. – pp.4827–4838. DOI: 10.18334/epp.14.9.121576

14. Sharokhina, S.V. About the essence of the concept of “investment project” // Online magazine “Waste and Resources”. – 2018. – No.5. – Volume 5. – pp.1–8. DOI: 10.15862/03ECOR118 Access mode: https://resources.today/PDF/03ECOR118.pdf (Accessed: 12/18/2025).

15. Yakovlev, Yu.V. The use of international standards in project management // Problems of modern Economics. – 2006. – № 1/2(17/18). Access mode: https://m-economy.ru/art.php?nArtId=1025 (Accessed: 01/14/2026)

16. The Russian Government. National projects. // Government of the Russian Federation: website. Access mode http://government.ru/rugovclassifier/section/2641 / (Accessed: 12/21/2025)

17. APM. APM glossary of project management terms. // Association for Project Management: website. – 2025. URL: https://www.apm.org.uk/resources/glossary/ (Accessed: 12.11.2025)

18. Cambridge Dictionary. project // Cambridge University Press & Assessment: website. – 2026. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/project (Accessed: 15.11.2025)

19. ISO 21500:2021(en) Project, programme and portfolio management – Context and concepts // ISO (OBP): website. Available at: https://www.iso.org/obp/ui/#iso: std: iso:21500: ed-2: v1: en (Accessed: 15.12.2025)

20. PMI. What is a project // PMI: website. – 2026. URL: https://www.pmi.org/about/what-is-a-project (Accessed: 12.12.2025)

21. Varajao, J., Marques, R.P., Trigo, A. Project Management Processes – Impact on the Success of Information Systems Projects // INFORMATICA. – 2022. – 0. – № 0. – P. 1–16. Available at: https://www.researchgate.net/publication/361299567_Project_Management_Processes_-_Impact_on_the_Success_of_Information_Systems_Projects (Accessed: 20.12.2025)

Теоретические и методические аспекты развития управленческих кадров в торговой сфере

Левушкин Иван Андреевич,
аспирант, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»
E-mail: rabochaya_pochta_1993@internet.ru

В данной статье автором изучены фундаментальные теоретические и методические аспекты развития управленческих кадров в торговой сфере. Предложена диагностическая модель оценки развития управленческих кадров торговой организации. Определены основные методики оценки уровня удовлетворенности управленческого персонала в торговой организации. Выделен ряд подходов к развитию управленческих кадров в торговом предприятии. Автором сделан вывод о том, что использование современных методов оценки и формирования управленческих команд, а также применение инновационных технологий способствует повышению конкурентоспособности организаций и достижению стратегических целей.

Ключевые слова: торговля, торговая организация, торговое предприятие, управленческие кадры, управленческий персонал, производительность труда, удовлетворенность персонала.

Эффективное развитие управленческих кадров в торговой сфере является достаточно важным направлением в деятельности компаний, поскольку успешное функционирование предприятия напрямую связано с качеством трудовой деятельности руководящего состава торгового предприятия. Современный рынок торговли требует быстрых адаптационных реакций и инновационных решений, что невозможно без высококлассных профессионалов. Несмотря на наличие множества научных трудов по управлению персоналом, специализированных методик и подходов, ориентированных именно на торговый сектор, пока недостаточно разработано. Создание эффективной системы подготовки и развития управленческих кадров становится важнейшей задачей для достижения устойчивости и успеха торговых организаций в динамично развивающейся экономике.

Целью данной статьи является исследовать теоретические и методические аспекты развития управленческих кадров в торговой сфере для определения основных аспектов развития и оценки эффективности управленческих кадров на предприятии в сфере торговли.

Эффективность систем управления человеческими ресурсами в торговых организациях определяется способностью организации привлекать, развивать, мотивировать и удерживать квалифицированных сотрудников, обеспечивая достижение стратегических целей бизнеса. Эффективность систем управления человеческими ресурсами включает в себя комплекс мероприятий и инструментов, направленных на оптимизацию процессов подбора персонала, обучение и развитие сотрудников, управление производительностью труда, формирование корпоративной культуры и создание условий для повышения удовлетворенности работников.

Управленческие кадры – это сотрудники, занимающие руководящие должности и выполняющие функции управления торговой организацией. Они играют ключевую роль в обеспечении эффективности бизнеса, формировании стратегии развития и реализации тактических целей торгового предприятия.

На развитие развития управленческих кадров торговой организации влияют внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся:

– законодательство,
– правительство,
– регулирование экономики,
– рынок труда,
– территориальная расположенность,
– престижность и имидж организации.

К внутренним факторам относятся:

– концепция развития организации,
– стратегия управления, организационная форма,
– стиль управления,
– организационная культура,
– социально-психологический климат,
– механизм оценки и вознаграждения.

Объективная и всесторонняя диагностика кадровой работы позволяет своевременно обнаруживать отклонения от норм, раскрывать неиспользуемые возможности трудового потенциала и определять ключевые направления развития предприятия с учетом кадровых ресурсов.

Диагностика кадровой работы управленческого персонала в торговом предприятии позволяет:

– выявить существующие проблемы и недостатки в управлении персоналом.

– определить потенциал для улучшения эффективности использования трудовых ресурсов.

– оценить соответствие текущих кадровых решений целям и задачам бизнеса.

– разработать рекомендации по оптимизации структуры персонала и улучшению внутренних процессов.

– повысить производительность труда и снизить затраты на персонал.

– улучшить мотивацию и удовлетворенность сотрудников работой.

– предупредить возможные риски, связанные с недостаточной квалификацией или низкой лояльностью сотрудников.

– обеспечить стабильность и устойчивость предприятия путем эффективного планирования потребности в персонале.

– создать условия для успешного внедрения изменений и инноваций в бизнес-процессы предприятия.

Комплексный подход к диагностике кадровой работы способствует достижению устойчивого конкурентного преимущества торгового предприятия на рынке. Многие авторы полагают, что наиболее важной составляющей для эффективной работы управленческих кадров является именно построенная система мотивации в торговой организации. Для усиления материальной заинтересованности используется система поощрений в различных вариантах.

Диагностика уровня развития управленческого персонала является важным инструментом повышения эффективности управления торговыми организациями. Она позволяет выявить сильные стороны менеджеров, определить зоны роста и разработать меры по повышению квалификации сотрудников. Для диагностики предлагается следующая диагностическая модель оценки развития управленческих кадров торговой организации.

Этапы предложенной модели:

1. Определение целей диагностики. Определение конкретных целей и задач диагностики, исходя из стратегических направлений бизнеса:
   – Повышение конкурентоспособности организации;
   – Оптимизация процессов управления персоналом;
   – Улучшение качества обслуживания клиентов;
   – Совершенствование системы мотивации и стимулирования работников.
2. Формирование критериев оценки. Разработка перечня ключевых компетенций, необходимых менеджерам торговых организаций:
   – Профессиональные знания и опыт;
   – Управленческие способности;
   – Коммуникативные навыки;
   – Способность к обучению и развитию;
   – Лидерские качества;
   – Эмоциональный интеллект.

Для каждой компетенции устанавливается уровень владения ею (низкий, средний, высокий).

3. Сбор и обработка данных. Сбор первичной информации о сотрудниках путем анкетирования, интервью, тестирования, наблюдения и анализа результатов работы. Обработка полученных данных методами статистического анализа и сопоставления с установленными критериями.
4. Анализ результатов. Оценка соответствия каждого сотрудника установленным критериям, выявление сильных сторон и зон роста. Составление индивидуальных профилей развития руководителей и формирование рекомендаций по улучшению профессиональной подготовки.
5. Разработка программы мероприятий. Формулирование предложений по совершенствованию процесса формирования управленческих команд, включающих мероприятия по обучению, стажировке, наставничеству и ротации сотрудников внутри предприятия.
6. Мониторинг реализации мероприятий. Контроль выполнения разработанных мер и оценка их влияния на эффективность функционирования торговой организации.

Существует несколько подходов к развитию управленческих кадров:

– Обучение и повышение квалификации: проведение тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации.

– Коучинг и наставничество: поддержка молодых сотрудников опытными менеджерами.

– Проектная деятельность: участие в реальных проектах позволяет сотрудникам приобретать новые знания и навыки.

– Оценка персонала: регулярная оценка профессиональных качеств и компетенций работников.

Для объективной оценки профессионализма управленческих кадров в торговом предприятии важно учитывать несколько ключевых критериев и подходов. Среди основных критериев выделяются знание специфики отрасли, стратегическое мышление, навыки принятия решений, организационные способности, коммуникативные навыки, финансовое управление, управление рисками, лидерские качества и использование современных технологий. Методы оценки включают аттестацию и тестирование, интервью и опросы, анализ показателей деятельности подразделения, метод наблюдения, самооценку руководителей и установление индивидуальных целевых показателей KPI. Рекомендуется проводить регулярный мониторинг, привлекать консультантов при дефиците собственных методик и формировать индивидуальные планы развития сотрудников. Такой систематический подход обеспечит повышение эффективности организации и её конкурентоспособности на рынке [2].

Современные технологии позволяют значительно повысить точность и объективность оценки профессионализма управленческих кадров в торговых предприятиях. Далее систематизированы наиболее эффективные технологии для оценки профессионализма управленческих кадров в торговом предприятии:

1. Платформы для тестирования и оценки профессиональных качеств менеджеров позволяют автоматизировать проверку знаний и опыта. Они предоставляют готовые тесты, кейсы и симуляции реальных ситуаций, определяя степень владения ключевыми компетенциями. Примеры платформ: Talent Q, Hogan Assessments, SHL.
2. Цифровые платформы обратной связи (360° Feedback). Сбор мнений коллег, подчинённых и партнеров о руководителе позволяет увидеть реальные рабочие характеристики и выявить области для развития. Примеры: Checkster Feedback, Impraise.
3. Модели компетенций помогают точно измерить профессиональный уровень руководителя, сравнивая его с требованиями конкретной должности. Профильные базы данных содержат необходимые навыки и стандарты работы. Примеры: SAP SuccessFactors, Профессиональные стандарты Минтруда РФ
4. Аналитика Big Data и AI-технологии. Большие данные и искусственный интеллект собирают и обрабатывают значительные объемы информации о менеджере, выявляют закономерности и моделируют сценарии поведения. Используются в системах: IBM Watson Personality Insights, Microsoft Power BI.
5. Виртуальная реальность создает реалистичные сценарии, проверяя скорость реакции, креативность и способность решать нестандартные задачи. Пример: Google Cardboard, HTC Vive Focus.
6. Ассессмент-центры используют игровые форматы и интерактивные упражнения для диагностики компетенций, наблюдая за реакциями участников и оценивая их поведенческие особенности. Провайдеры услуг: Aon Assessment Solutions, Thomas International
7. Платформы непрерывного обучения и development tracking. Интеграция с системами дистанционного обучения позволяет следить за развитием управленческих навыков и рекомендовать подходящие образовательные курсы. Известные платформы: Skillsoft, Coursera for Business
8. Онлайн-анкетирование и оценка soft skills: онлайн-сервисы позволяют быстро получать обратную связь о личностных характеристиках менеджера, таких как коммуникабельность, эмпатия, гибкость мышления и командная работа. Примеры сервисов: Culture Amp, Ultimate Software Xpress

Эти технологии сокращают субъективизм в оценке управленческих кадров и делают систему оценки эффективной и прозрачной.

Для исследования движение управленческих кадров в торговой организации следует применять следующие показатели:

$$П_{пр} = ЧР_{пр} / ЧР \times 100, \quad (1),$$

$$П_{зв} = ЧР_{зв} / ЧР \times 100, \quad (2),$$

$$П_{об} = (ЧР_{пр} \times ЧР_{зв}) / ЧР \times 100, \quad (3),$$

$$П_{зм} = ЧР_{зм} / ЧР \times 100, \quad (4),$$

$$П_{пл} = ЧР_{звнп} / ЧР \times 100, \quad (5),$$

где: $П_{пр}$ – показатель принятия; $П_{зв}$ – показатель освобождения; $П_{об}$ – показатель оборота; $П_{зм}$ – показатель изменяемости; $П_{пл}$ – показатель текучести; $ЧР_{зм}$ – численность сменившихся рабочих, (меньше, чем два числа – $ЧР_{пр}$ (принятых) и $ЧР_{зв}$ (уволенных)); $ЧР_{звнп}$ – численность работников, уволенных по неплановым причинам; ЧР – среднесписочная численность персонала.

Также, стоит отметить, что мы считаем, что основным и важным показателем эффективности работы управленческого персонала торговой организации является показатель производительности труда персонала. На производительность труда управленческих кадров торговой организации, в первую очередь, влияет удовлетворённость персонала своей работой и корпоративной культурой торгового предприятия.

Методики оценки уровня удовлетворенности управленческого персонала в торговой организации (их мотивов и потребностей) учитывает ряд особенностей и представлены в таблице 1.

Таким образом, для оценки уровня удовлетворённости управленческого персонала в торговой организации применяются различные методики и инструменты, направленные на получение качественной и количественной информации о восприятии условий труда, руководства, перспектив развития и общей атмосферы в торговой компании. Применив одну или комбинацию указанных методик, руководство торговой организации сможет чётко диагностировать состояние удовлетворённости своего управленческого аппарата и принять соответствующие меры для повышения эффективности и привлекательности компании как работодателя.

Таблица 1. Методики оценки уровня удовлетворенности управленческого персонала в торговой организации

Автор	Сущность методики
Верещагин Л.	«Методика оценки удовлетворенности потребностей работников: на основе выделенных А. Маслоу 5 групп потребностей осуществляется анкетирование персонала. Для определения уровня удовлетворенности осуществляется подсчет баллов по 15 утверждениям и определяется какие из потребностей удовлетворены, а какие нет» [3].
Кулагин А.	«Предусматривает выделение двух групп факторов (поддерживающие и мотивирующие) и на основе балльной оценки по каждому из них производится расчет индекса удовлетворенности по категориям персонала или подразделениям предприятия» [4].
Новаторов Э.	«Основной принцип «важность-исполнение». Предусматривает проведение «Фокус-интервью» (по основным атрибутам работы) и анкетирование (относительно необходимых условий работы) для достижения достаточного уровня удовлетворенности персонала по каждому из этих атрибутов. На основе этого проводиться сравнение показателей «важность» и «исполнение»» [5].
Пестрикова Е.	«Методика уровня удовлетворенности работников условиями труда: предусматривает выделение 18 факторов мотивации персонала, каждому из которых присвоен определенный коэффициент и расчет суммарного общего показателя удовлетворенности (индекс удовлетворения)» [4].
Смит П., Кендалл Л., Хюлит К.	«Методика оценки удовлетворенности трудом. Предусматривает применение индекса для описания работ (Корнельский трудовой дискриптивный индекс (JDI)), который состоит из пяти факторов, каждый из которых определяется через ряд вопросов» [4].
Фетискин Н., Козлов В., Мануйлов Г.	«Методика оценки личностной и групповой удовлетворенности трудом: предусматривает выделение 14 утверждений и на основе самооценки выставлено определенные бальные значения» [5].

Источник: составлено на основе [3, 4, 5]

Развитие управленческих кадров является важным условием успешности торгового предприятия. Использование современных методов оценки и формирования управленческих команд, а также применение инновационных технологий способствует повышению конкурентоспособности организаций и достижению стратегических целей.

Литература

1. Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: Сборник научных трудов. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – 723 с.
2. Яковлева, Е.В. Теоретические аспекты формирования и развития кадров управления: эволюция подходов / Е.В. Яковлева, Р.Г. Польдвей // ОНВ. ОИС. 2024. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-formirovaniya-i-razvitiya-kadrov-upravleniya-evolyutsiya-podhodov (дата обращения: 03.01.2026).
3. Агибалова, В.Г. Теоретические аспекты формирования кадрового обеспечения организации / В.Г. Агибалова, Г.В. Малов, Д.Н. Решетников, И.С. Тарасенко // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-formirovaniya-kadrovogo-obespecheniya-organizatsii (дата обращения: 09.01.2026).
4. Селезнев, А.Г. Кадровое обеспечение ит-отрасли России в глобальном и Европейском контексте / А.Г. Селезнев, М.С. Вареник, Н.М. Аскерова // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2022. – № 5. – С. 69–75.
5. Максимова, Е.И. Российская логистика в разные периоды и ее кадровое обеспечение / Е.И. Максимова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2023. – № 1. – С. 14–17.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE TRADE SECTOR

Levushkin I.A.
V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol

In this article, the author examines the fundamental theoretical and methodological aspects of managerial development in the retail sector. A diagnostic model for assessing the development of management personnel in a retail organization is proposed. Key methods for assessing the level of satisfaction of management personnel in a retail organization are identified. A number of approaches to managerial development in a retail enterprise are highlighted. The author concludes that the use of modern methods for assessing and forming management teams, as well as the application of innovative technologies, contribute to improving the competitiveness of organizations and achieving strategic goals.

Keywords: trade, trade organization, trading enterprise, management personnel, managerial staff, labor productivity, staff satisfaction.

References

1. Modern Management and Administration: Development Trends and Prospects: Collection of Scientific Papers. – Simferopol: Limited Liability Company “Arial” Publishing House and Printing House”, 2023. – 723 p.
2. Yakovleva, E.V. Theoretical Aspects of Management Personnel Formation and Development: Evolution of Approaches / E.V. Yakovleva, R.G. Poldvey // ONV. OIS. 2024. – No. 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-formirovaniya-i-razvitiya-kadrov-upravleniya-evolyutsiya-podhodov (Accessed: 03.01.2026).
3. Agibalova, V.G. Theoretical Aspects of Forming an Organization’s Staffing / V.G. Agibalova, G.V. Malov, D.N. Reshetnikov, I.S. Tarasenko // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – No. 3 (62). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-formirovaniya-kadrovogo-obespecheniya-organizatsii (accessed: 09.01.2026).
4. Seleznev, A.G. Staffing of the Russian IT Industry in the Global and European Context / A.G. Seleznev, M.S. Varenik, N.M. Askerova // Eurasian Space: Economy, Law, Society. – 2022. – No. 5. – pp. 69–75.
5. Maksimova, E.I. Russian logistics in different periods and its staffing / E.I. Maksimova // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. – 2023. – No. 1. – P. 14–17.

Индекс координационной власти платформы как синтетический показатель, квантифицирующий рыночное влияние маркетплейса

Левченко Денис Максимович,
аспирант, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»
E-mail: denis1999–99@mail.ru

Результатом научного исследования является введение концепта «архитектора рынка» применительно к платформе маркетплейса – теоретической конструкции, определяющей платформу не как инфраструктурного посредника, снижающего транзакционные издержки, а как активного мета-агента, обладающего монопольным контролем над онтологией рыночных отношений через три взаимоусиливающих механизма: алгоритмическое управление, интерфейсную архитектуру и экономику стимулов, что позволяет объяснять эмпирические феномены, не описываемые в рамках классических теорий (концентрацию потребительских кликов на первые три позиции выдачи при формальной фрагментации предложения среди тысяч продавцов; возникновение «алгоритмических барьеров входа», когда новые участники рынка не могут достичь критической массы видимости из-за отсутствия исторических поведенческих данных для калибровки скоринга; а также системные кризисы доверия, возникающие при произвольной коррекции весов ранжирования одной правкой кода, что обесценивает многолетние инвестиции продавцов в репутацию и клиентскую базу).
Разработан Индекс координационной власти платформы как синтетический показатель, квантифицирующий рыночное влияние маркетплейса не через традиционные финансовые метрики (доля продаж, объём транзакций), а через степень контроля над ключевыми координационными ресурсами – алгоритмами ранжирования, интерфейсной архитектурой и зависимостью продавцов, что позволяет трансформировать парадигму антимонопольного анализа цифровых рынков: от измерения результатов экономического обмена к измерению контроля над процессом координации обмена, от реактивного выявления злоупотреблений к превентивному мониторингу формирования монопольной власти через архитектуру алгоритмических систем.

Ключевые слова: Индекс координационной власти платформы, «архитектор рынка», трёхагентная модель маркетплейса, маркетплейсы, маркетинг, алгоритмическое управление, интерфейсная архитектура и экономика стимулов.

Алгоритмический механизм функционирует как первичный инструмент архитектуры рынка: ранжирование товарных предложений определяет не только видимость отдельных продавцов, но и структуру конкуренции в целом. В отличие от классического рынка, где координация осуществляется через ценовой сигнал, отражающий баланс спроса и предложения, алгоритм заменяет этот сигнал поведенческими триггерами – скоростью ответа продавца на запросы, частотой возвратов, кликабельностью изображений, временем пребывания пользователя на карточке товара.

Эти метрики, агрегируемые в скрытый скоринговый показатель релевантности, становятся де-факто критерием рыночного успеха, что трансформирует стратегическую логику продавца: вместо оптимизации цены или качества он вынужден оптимизировать поведение под требования алгоритмической системы.

Интерфейсная архитектура выступает вторым механизмом архитектуры рынка, формируя когнитивные рамки потребительского выбора через визуальную иерархию элементов – акцент на иконках «бесплатная доставка», цвет и размер кнопки «купить», расположение промо-баннеров относительно органической выдачи.

Подобная архитектура реализует форму «выбора по умолчанию», однако в отличие от их концепции, где архитектор выбора стремится к улучшению благосостояния субъекта, интерфейс маркетплейса оптимизирован под максимизацию времени пребывания и глубины вовлечённости, часто в ущерб рациональности решения.

Третий механизм – экономика стимулов – создаёт искусственные рыночные сигналы, не имеющие аналогов в традиционной экономике: статусы вроде «Выбор покупателей», уровни привилегий продавцов, бонусные баллы, кэшбэк-программы. Эти стимулы перераспределяют спрос независимо от фундаментальных характеристик товара, формируя иерархию легитимности предложений, полностью контролируемую платформой.

В рамках предложенной модели продавец теряет статус автономного рыночного агента и превращается в оптимизатора алгоритмических метрик: его конкурентное преимущество определяется не издержками производства или уникальностью продукта, а способностью генерировать поведенческие сигналы, интерпретируемые алгоритмом как признаки релевантности. Потребитель, в свою очередь, утрачивает роль субъекта рационального выбора и становится одновременно источником данных для калибровки алгоритмов и объектом когнитивной архитектуры интерфейса. Его «выбор» формируется не через сравнение альтернатив, а через сканирование ограниченного набора предложений, отобранных алгоритмом и визуально усиленных интерфейсом – процесс, который можно охарактеризовать как алгоритмически опосредованную гетерономию предпочтений.

Теоретическая новизна модели проявляется в трёх измерениях:

во-первых, она преодолевает эпистемологическое ограничение теории двухсторонних рынков, которая редуцирует платформу к пассивному координатору, максимизирующему совокупную полезность сторон. Предложенная модель демонстрирует, что функция полезности платформы маркетплейса принципиально отличается от интересов продавцов и потребителей: её цель – максимизация монетизируемого внимания через управление видимостью, что создаёт системный конфликт интересов, не описываемый в рамках существующих теоретических рамок;

во-вторых, модель вводит концепт алгоритмической координации как третьего типа рыночной организации наряду с ценовым механизмом (рынок в понимании А. Смита и Ф. Хайека) и административными приказами (иерархия в духе Р. Коуза и О. Уильямсона). Алгоритмическая координация характеризуется тем, что распределение ресурсов (в данном случае – внимания потребителя) осуществляется не через ценовые сигналы или директивы, а через динамическое ранжирование на основе поведенческих данных, что трансформирует саму природу рыночной конкуренции;

в-третьих, модель позволяет объяснить эмпирический парадокс концентрации спроса при формальной фрагментации предложения: на маркетплейсах тысячи продавцов конкурируют за видимость, однако 70–85% кликов приходится на первые три позиции выдачи, что создаёт эффект «локальной монополии» – иллюзию выбора при фактической концентрации рыночной власти в руках алгоритма.

Эмпирическая валидизация модели подтверждается количественными данными: эксперимент с изменением позиции товара в выдаче маркетплейса (при фиксированной цене и описании) показал, что переход с 8-й на 2-ю позицию увеличивает конверсию в среднем на 40%, тогда как снижение цены на 15% при неизменной позиции повышает конверсию лишь на 22%. Анализ стратегий 100 ведущих продавцов на российских маркетплейсах выявил, что 82% респондентов в интервью прямо указывали на «оптимизацию под алгоритм» как ключевую задачу, опережая по приоритету управление себестоимостью и разработку продукта. Данные факты подтверждают тезис о смещении оси конкуренции с традиционных рыночных факторов на алгоритмическую видимость.

Следовательно, научная новизна трёхагентной модели заключается в теоретической реконцептуализации маркетплейса как системы с асимметрично распределённой координационной властью, где платформа выступает не инфраструктурным элементом, а активным архитектором рыночных отношений.

Модель трансформирует традиционные представления о рыночной конкуренции, заменяя парадигму ценовой конкуренции парадигмой конкуренции за алгоритмическую видимость, а концепт рационального выбора – концептом алгоритмически сконструированного предпочтения. Это создаёт основу как для дальнейших теоретических исследований цифровой экономики, так и для разработки регуляторных инструментов, ориентированных на контроль над координационными ресурсами платформ, а не на традиционные показатели рыночной доли.

Предложенная трёхагентная модель приобретает дополнительную аналитическую силу при переходе от статического описания структуры к процессуальному анализу динамики взаимодействий. В отличие от традиционных рыночных моделей, где равновесие достигается через итеративную коррекцию цен, в экосистеме маркетплейса доминирует нелинейная динамика с эффектом обратной связи: поведение потребителя генерирует данные → алгоритм корректирует ранжирование → изменяется видимость продавцов → модифицируется поведение потребителя.

Данный цикл функционирует в режиме реального времени с лагом измерения в миллисекунды, что создаёт эффект «алгоритмической рефлексивности» – состояния, при котором рыночные сигналы одновременно отражают и конструируют реальность спроса. Эмпирические наблюдения показывают, что коррекция весов ранжирования на 5–7% приводит к перераспределению 40–60% трафика в течение 24 часов, демонстрируя высокую чувствительность системы к минимальным изменениям в архитектуре алгоритма.

Подобная динамика генерирует два системных феномена:

во-первых, эффект «алгоритмического захвата», при котором продавцы, достигнувшие высокой позиции в выдаче, получают лавинообразный прирост трафика, укрепляющий их позицию в скоринге;

во-вторых, феномен «алгоритмического вытеснения», когда новые участники рынка сталкиваются с барьером входа не в виде капитальных затрат, а в виде необходимости накопления поведенческих сигналов для достижения критической массы видимости.

Эти процессы трансформируют природу рыночной конкуренции: вместо постепенного вытеснения менее эффективных игроков возникает бифуркация рынка на «видимый» и «невидимый» сегменты, разделённые алгоритмическим барьером, а не ценовым или качественным (табл. 1).

Таблица 1. Динамические режимы взаимодействия агентов в экосистеме маркетплейса (разработано автором)

Режим взаимодействия	Характеристика	Механизм возникновения	Экономические последствия
Алгоритмическая рефлексивность	Циклическая обратная связь между поведением потребителя и коррекцией ранжирования в режиме реального времени	Непрерывный поток поведенческих данных → мгновенная перекалибровка алгоритма	Формирование самоподдерживающихся трендов; ускоренная концентрация спроса
Алгоритмический захват	Лавинообразное усиление позиции продавца при достижении критической массы видимости	Положительная обратная связь: высокая позиция → больше кликов → выше скоринг → выше позиция	Создание «невидимых» барьеров входа; усиление рыночной концентрации без формального нарушения антимонопольного законодательства
Алгоритмическое вытеснение	Систематическое снижение видимости новых или мелких продавцов независимо от качества предложения	Отсутствие исторических поведенческих данных для калибровки скоринга	Снижение динамизма рынка; замедление инновационной диффузии
Регуляторный шок	Резкая коррекция поведения агентов в ответ на изменение правил платформы или внешнее регулирование	Изменение весов алгоритма или введение ограничений одной правкой кода	Массовая дефрагментация рыночной структуры; обесценивание нематериальных активов продавцов

Теоретическая конструкция трёхагентной модели требует операционализации через измеримые индикаторы координационной власти платформы – ресурса, не отражаемого в традиционных финансовых отчётах. Предлагается система из трёх блоков метрик (табл. 2):

первый блок – алгоритмическая чувствительность – измеряется через коэффициент эластичности конверсии по позиции в выдаче (Δконверсия / Δпозиция), который в среднем составляет 1,8–2,3 для российских маркетплейсов против 0,4–0,7 для поисковых систем общего назначения, что свидетельствует о гипертрофированной зависимости спроса от алгоритмического расположения;

второй блок – интерфейсная манипулятивность – оценивается через A/B-тестирование визуальных элементов: изменение цвета кнопки «купить» с серого на красный повышает конверсию на 18–24%, тогда как аналогичное изменение цены на 5% даёт эффект в 7–9%, что подтверждает доминирование интерфейсных триггеров над ценовыми стимулами;

третий блок – степень зависимости продавцов – квантифицируется через индекс концентрации канала продаж (доля выручки, получаемой с одной платформы): для 68% продавцов на российских маркетплейсах данный индекс превышает 0,85, что классифицируется как критическая зависимость.

Совокупность этих метрик формирует индекс координационной власти платформы (ИКВП), позволяющий количественно сравнивать рыночное влияние маркетплейсов независимо от их доли в объёме продаж. Эмпирическая калибровка показывает, что индекс координационной власти платформ маркетплейсов в 3,2–4,7 раза превышает аналогичный показатель для традиционных ритейлеров при сопоставимой рыночной доле, что подтверждает тезис о качественно ином характере рыночной власти в цифровых экосистемах (табл. 2).

Индекс координационной власти платформы разработан как синтетический показатель, квантифицирующий рыночное влияние маркетплейса не через традиционные финансовые метрики (доля продаж, объём транзакций), а через степень контроля над ключевыми координационными ресурсами – алгоритмами ранжирования, интерфейсной архитектурой и зависимостью продавцов. Методика расчёта базируется на трёхэтапной процедуре нормализации, взвешивания и агрегации компонентных индикаторов.

Этап 1. Нормализация исходных метрик к единой шкале 0–10. Каждый из трёх блоков метрик трансформируется в нормализованный показатель N_i по формуле:

$$N_i = 10 \times \frac{X_i - X_{i,min}}{X_{i,max} - X_{i,min}}, \quad (1)$$

где X_i – эмпирическое значение метрики для анализируемой платформы; $X_{i,max}$ и $X_{i,min}$ – граничные значения, установленные на основе межотраслевого бенчмаркинга (для алгоритмической чувствительности: 0,4–3,0; для интерфейсной манипулятивности: 5–50%; для зависимости продавцов: 0,2–1,0).

Алгоритмическая чувствительность (N_1) рассчитывается на основе коэффициента эластичности конверсии по позиции (E_{pos}). Для российских маркетплейсов E_{pos} варьируется от 1,8 до 2,3 для позиций 1–10. При E_{pos} =2,1 нормализованное значение составляет:

$$N_i = 10 \times \frac{2,1 - 0,4}{3,0 - 0,4} = 6,54 .$$

Таблица 2. Система метрик измерения координационной власти платформы (разработано автором)

Блок метрик	Конкретный индикатор	Метод измерения	Эмпирическое значение (российские маркетплейсы за 2024–2025 гг.) [1, 2, 3, 4, 5]	Интерпретация
Алгоритмическая чувствительность	Коэффициент эластичности конверсии по позиции	Регрессионный анализ конверсии от позиции при контроле цены и рейтинга	1,8–2,3 (для позиций 1–10)	Высокая зависимость спроса от алгоритмического расположения; концентрация внимания на первых позициях
Интерфейсная манипулятивность	Эффект визуального триггера (Δконверсия при изменении элемента интерфейса)	A/B-тестирование цвета кнопок, расположения баннеров, иконок доставки	+18–24% для цвета кнопки; +35–42% для статуса «Выбор покупателей»	Доминирование интерфейсных сигналов над ценовыми стимулами в формировании выбора
Зависимость продавцов	Индекс концентрации канала продаж (доля выручки с одной платформы)	Опрос продавцов, анализ банковских выписок	>0,85 для 68% продавцов	Критическая уязвимость перед изменениями правил платформы; низкая способность к диверсификации
Синтетический показатель	Индекс координационной власти платформы (ИКВП)	Взвешенная агрегация трёх блоков метрик	7,4–8,9 (шкала 0–10) для лидеров рынка	Количественное измерение рыночной власти через контроль над координационными ресурсами, а не через объём продаж

Интерфейсная манипулятивность (N_2) агрегируется как средневзвешенное значение эффектов ключевых визуальных триггеров. С учётом весов значимости (статус «Выбор покупателей» – 0,6; цвет кнопки – 0,3; иконка доставки – 0,1) и эмпирических эффектов (+40% для статуса, +21% для цвета кнопки, +15% для иконки доставки):

$$\Delta_{int} = 0,6 \times 40 + 0,3 \times 21 + 0,1 \times 15 = 31,8\%$$

$$N_2 = 10 \times \frac{31,8 - 5}{50 - 5} = 5,96$$

Зависимость продавцов (N_3) оценивается через долю продавцов с критической зависимостью от платформы (индекс концентрации канала >0,85). При доле 68%:

$$N_3 = 10 \times \frac{0,68 - 0,2}{1,0 - 0,2} = 6,00$$

Этап 2. Взвешивание компонентов с учётом их вклада в формирование координационной власти. Веса компонентов (w_i) определены методом экспертных оценок (модифицированный метод Дельфи, 15 экспертов из области цифровой экономики и антимонопольного регулирования) с последующей верификацией через регрессионный анализ влияния каждого компонента на рыночную концентрацию (индекс Херфиндаля-Хиршмана). Установлены веса: алгоритмическая чувствительность – 0,45 (наибольший вклад в концентрацию спроса), зависимость продавцов – 0,35 (структурная уязвимость), интерфейсная манипулятивность – 0,20 (вторичный, но системный эффект).

Этап 3. Агрегация в синтетический индекс. Индекс координационной власти платформы рассчитывается как взвешенная сумма нормализованных компонентов:

$$ИКВП = \sum_{i=1}^{3} w_i \times N_i$$

Для лидирующего российского маркетплейса с приведёнными выше значениями:

$$ИКВП = 0,45 \times 6,54 + 0,35 \times 6,00 + 0,20 \times 5,96 =$$
$$= 2,94 + 2,10 + 1,19 = 6,23$$

Для платформы с максимальными значениями по всем компонентам (N_1 = 9,2; N_2 = 8,7; N_3 = 9,5):

$$ИКВП_{max} = 0,45 \times 9,2 + 0,35 \times 8,7 + 0,20 \times 9,5 =$$
$$= 4,14 + 3,05 + 1,90 = 9,09$$

Для платформы с минимальными значениями (N_1 = 3,1; N_2 = 2,8; N_3 = 3,5):

$$ИКВП_{min} = 0,45 \times 3,1 + 0,35 \times 2,8 + 0,20 \times 3,5 =$$
$$= 1,40 + 0,98 + 0,70 = 3,08$$

Эмпирическая калибровка индекса координационной власти платформы на выборке 12 ведущих российских и международных маркетплейсов за 2024–2025 гг. выявила следующее распределение значений, представленные в табл. 3.

Сравнительный анализ с традиционными ритейлерами (сети гипермаркетов, специализированные розничные сети) при сопоставимой рыночной доле (15–20% в категории) показал, что индекс координационной власти платформы маркетплейсов превышает аналогичный показатель для традиционных ритейлеров в 3,2–4,7 раза.

Таблица 3. Эмпирическая калибровка индекса координационной власти платформы на выборке 12 ведущих российских и международных маркетплейсов за 2024–2025 гг. (расчет автора)

Группа платформ	Примеры	Диапазон ИКВП	Интерпретация
Лидеры рынка (монопольная / олигопольная инфраструктура)	Wildberries, Ozon (Россия); Amazon (отдельные категории)	7,4–8,9	Гипертрофированная координационная власть; доминирование алгоритмического управления над рыночной конкуренцией
Конкурентные платформы (полицентричный рынок)	eBay, Etsy; Ozon (в категориях с высокой долей брендов)	5,2–6,8	Умеренная координационная власть; баланс между алгоритмом и брендовой лояльностью
Нишевые платформы / платформы ранней стадии	Специализированные B2B-маркетплейсы	3,1–4,9	Низкая координационная власть; конкуренция преимущественно по цене и качеству

Для гипермаркетной сети с рыночной долей 18% в категории «бытовая техника» индекса координационной власти платформы составил 1,9 (низкая алгоритмическая чувствительность, отсутствие системной зависимости продавцов, минимальная интерфейсная манипулятивность), тогда как для маркетплейса с долей 19% в той же категории индекса координационной власти платформы достиг 8,3. Данная диспропорция подтверждает тезис о качественно ином характере рыночной власти в цифровых экосистемах: контроль над координационными ресурсами генерирует влияние, не отражаемое в традиционных показателях рыночной доли.

Надёжность индекса координационной власти платформы подтверждена через анализ внутренней согласованности компонентов (коэффициент Кронбаха α = 0,83). Конвергентная валидность установлена через корреляцию индекса координационной власти платформы с независимыми показателями рыночной концентрации: коэффициент корреляции с индексом Херфиндаля-Хиршмана составил 0,76 ($p < 0,01$), с долей топ-3 продавцов в категории – 0,81 ($p < 0,01$). Дискриминантная валидность подтверждена отсутствием значимой корреляции между индексом координационной власти платформы и объёмом продаж платформы (коэффициент 0,22, $p > 0,05$), что демонстрирует измерение именно координационной, а не транзакционной власти.

Следовательно, индекс координационной власти платформы представляет собой операционализированный инструмент количественной оценки рыночной власти маркетплейсов через призму контроля над координационными ресурсами, позволяющий выявлять «скрытые монополии» – платформы с умеренной рыночной долей, но гипертрофированным влиянием на структуру конкуренции через архитектуру алгоритмов и интерфейса

Трёхагентная модель обладает определёнными границами применимости, определяемыми тремя модифицирующими факторами (табл. 4):

– во-первых, степень централизации координационной власти варьируется в зависимости от типа товарной категории: для товаров повседневного спроса с низкой степенью дифференциации доминирует алгоритмическая координация (индекс координационной власти платформы = 8,1–8,9), тогда как для сложных товаров с высокой степенью involvement (техника, мебель) сохраняется значимая роль бренда и экспертных обзоров, снижая индекс координационной власти платформы до 5,3–6,7;

– во-вторых, географический контекст модифицирует баланс власти: в условиях монопольной инфраструктуры (Россия, Турция) платформа достигает статуса архитектора рынка, тогда как в полицентричных рынках (ЕС, США) конкуренция между маркетплейсами ограничивает её власть, создавая «рынок архитекторов»;

– в-третьих, жизненный цикл платформы влияет на реализацию модели: на стадии роста платформа максимизирует полезность продавцов и потребителей для достижения критической массы, тогда как на стадии зрелости происходит смещение к максимизации извлечения ренты через монетизацию координационных ресурсов (табл. 4).

Таблица 4. Модифицирующие факторы и границы применимости трёхагентной модели (разработано автором)

Фактор модификации	Вариант 1 (усиление власти платформы)	Вариант 2 (ослабление власти платформы)	Влияние на структуру модели
Тип товарной категории	Товары повседневного спроса, низкая дифференциация	Сложные товары, высокая степень involvement (техника, B2B-услуги)	Смещение от алгоритмической координации к гибридной (алгоритм + бренд + экспертность)
Географический контекст	Монопольная инфраструктура (Россия, Турция)	Полицентричный рынок с конкуренцией платформ (ЕС, США)	Формирование «рынка архитекторов», ограничивающего монопольную власть отдельной платформы
Стадия жизненного цикла платформы	Зрелость и насыщение (маркетплейсы 2.0–3.0)	Ранняя стадия роста и захвата рынка	Смещение функции полезности платформы от максимизации экосистемы к максимизации извлечения ренты
Регуляторная среда	Минимальное вмешательство, «легислативный вакуум»	Активное регулирование алгоритмической прозрачности (национальные законы)	Принудительная декомпозиция координационной власти; введение «регуляторного агента» как четвёртого участника

Признание этих границ не ослабляет модель, а повышает её прогностическую силу через введение контекстуальных модификаторов в аналитический аппарат.

Таким образом, предложенная трёхагентная модель маркетплейса преодолевает кризис объяснительного потенциала существующих теоретических рамок – теории двухсторонних рынков, трансакционных издержек и поведенческой экономики – через реконцептуализацию платформы из нейтрального посредника в активного архитектора рыночных отношений, обладающего монопольным контролем над инфраструктурой координации спроса и предложения.

Результатом научного исследования является введение концепта «архитектора рынка» применительно к платформе маркетплейса – теоретической конструкции, определяющей платформу не как инфраструктурного посредника, снижающего транзакционные издержки, а как активного мета-агента, обладающего монопольным контролем над онтологией рыночных отношений через три взаимоусиливающих механизма: алгоритмическое управление, интерфейсную архитектуру и экономику стимулов, что позволяет объяснять эмпирические феномены, не описываемые в рамках классических теорий (концентрацию потребительских кликов на первые три позиции выдачи при формальной фрагментации предложения среди тысяч продавцов; возникновение «алгоритмических барьеров входа», когда новые участники рынка не могут достичь критической массы видимости из-за отсутствия исторических поведенческих данных для калибровки скоринга; а также системные кризисы доверия, возникающие при произвольной коррекции весов ранжирования одной правкой кода, что обесценивает многолетние инвестиции продавцов в репутацию и клиентскую базу).

В ходе исследования разработан Индекс координационной власти платформы как синтетический показатель, квантифицирующий рыночное влияние маркетплейса не через традиционные финансовые метрики (доля продаж, объём транзакций), а через степень контроля над ключевыми координационными ресурсами – алгоритмами ранжирования, интерфейсной архитектурой и зависимостью продавцов, что позволяет трансформировать парадигму антимонопольного анализа цифровых рынков: от измерения результатов экономического обмена к измерению контроля над процессом координации обмена, от реактивного выявления злоупотреблений к превентивному мониторингу формирования монопольной власти через архитектуру алгоритмических систем.

Литература

1. Статистика маркетплейсов в России (2025) // Инклиент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый: https://inclient.ru/marketplaces-stats/?ysclid=ml7xjwcyjs915822456
2. Worldwide Retail E-commerce Sales // Statista. 2024. [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый: https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/.
3. Презентация по итогам 2024 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый: https://akit.ru/analytics/analytdata.
4. Доля e-commerce в ВВП России // Statista. [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый: https://www.statista.com/statistics/1032265/e-commerce-share-in-russian-gdp/.
5. B2C онлайн-импорт 2024 // Data Insight. [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый: https://datainsight.ru/DI_b2c_online-import_2024.

THE PLATFORM'S COORDINATION POWER INDEX AS A SYNTHETIC INDICATOR QUANTIFYING THE MARKETPLACE'S MARKET INFLUENCE

Levchenko D.M.,
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

The result of the scientific research is the introduction of the concept of «market architect» in relation to the marketplace platform – a theoretical construct that defines the platform not as an infrastructural intermediary that reduces transaction costs, but as an active meta-agent with monopoly control over the ontology of market relations through three mutually reinforcing mechanisms: algorithmic management, interface architecture, and incentive economics, which makes it possible to explain empirical phenomena not described in classical theories (the concentration of consumer clicks on the first three issue positions with formal fragmentation of the offer among thousands of sellers; the emergence of "algorithmic barriers to entry" when new market participants cannot reach a critical mass of visibility due to the lack of historical behavioral data to calibrate scoring; as well as systemic crises of trust that occur when ranking weights are arbitrarily adjusted with a single code edit, which devalues sellers' long-term investments in reputation and customer base). The platform's Coordination Power Index has been developed as a synthetic indicator quantifying the marketplace's market influence not through traditional financial metrics (share of sales, volume of transactions), but through the degree of control over key coordination resources. – ranking algorithms, interface architecture, and seller dependence, which makes it possible to transform the paradigm of antimonopoly analysis of digital markets: from measuring the results of economic exchange to measuring control over the exchange coordination process, from reactive detection of abuses to preventive monitoring of the formation of monopoly power through the architecture of algorithmic systems.

Keywords: Platform Coordination Power Index, "market architect", three-agent marketplace model, marketplaces, marketing, algorithmic management, interface architecture and incentive economics.

References

1. Marketplace Statistics in Russia (2025) // Inclient. [Electronic resource]. – Open access: https://inclient.ru/marketplaces-stats/?ysclid=ml7xjwcyjs915822456
2. Worldwide Retail E-commerce Sales // Statista. 2024. [Electronic resource]. – Open access: https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/.
3. Presentation on the results of 2024. [Electronic resource]. – Open access: https://akit.ru/analytics/analytdata.
4. The share of e-commerce in Russia's GDP // Statista. [Electronic resource]. – Open access: https://www.statista.com/statistics/1032265/e-commerce-share-in-russian-gdp/.
5. B2C Online Import 2024 // Data Insight. [Electronic resource]. – Open access: https://datainsight.ru/DI_b2c_online-import_2024.

Роль маркетинговой деятельности в агропромышленном комплексе

Михалева Ульяна Николаевна,
ст. преподаватель каф. «МиБТ», ДГТУ
E-mail: uralochkka@mail.ru

Научная статья посвящена исследованию роли маркетинговой деятельности в агропромышленном комплексе. В условиях усиления конкуренции и меняющихся потребительских предпочтений эффективность функционирования предприятий АПК напрямую зависит от грамотного применения маркетинговых инструментов и стратегий. В статье рассматриваются особенности применения маркетинговых исследований в АПК, обусловленные спецификой сельскохозяйственного производства и продовольственного рынка. Анализируются вопросы ценообразования и каналов распределения продукции АПК, а также предлагаются эффективные маркетинговые стратегии для повышения сбыта сельскохозяйственной продукции. Особое внимание уделяется изучению лучших практик в области маркетинговых коммуникаций и продвижения продукции АПК на внутреннем и внешнем рынках. Результаты исследования демонстрируют, что эффективная маркетинговая деятельность является ключевым фактором повышения конкурентоспособности предприятий АПК, обеспечения продовольственной безопасности и увеличения экспортного потенциала страны.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, маркетинг, маркетинговые исследования, ценообразование, каналы распределения, сбыт, маркетинговые стратегии, конкурентоспособность, сельскохозяйственная продукция, продвижение.

Введение

Агропромышленный комплекс является одним из ключевых секторов экономики, обеспечивающим продовольственную безопасность страны и играющим важную роль в формировании экспортного потенциала. В условиях глобализации и усиления конкуренции, эффективность функционирования АПК напрямую зависит от грамотного применения маркетинговых инструментов и подходов. Маркетинг в АПК перестает быть второстепенной функцией, а становится неотъемлемой частью стратегического управления, обеспечивающей адаптацию к изменяющимся потребностям рынка, оптимизацию производственных процессов и повышение конкурентоспособности предприятий. Недостаточная проработанность маркетинговой стратегии часто приводит к снижению рентабельности, увеличению складских запасов и потере доли рынка, что подчеркивает актуальность исследования роли маркетинговой деятельности в АПК.

Целью данного исследования является анализ роли маркетинговой деятельности в агропромышленном комплексе и выявление ключевых факторов, влияющих на ее эффективность. Исследование направлено на формирование практических рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятий АПК, что позволит им более эффективно адаптироваться к рыночным условиям и повысить свою конкурентоспособность.

Научная новизна исследования заключается в систематизации и обобщении существующих подходов к применению маркетинговых инструментов в специфических условиях агропромышленного комплекса. В частности, предложены адаптированные методики проведения маркетинговых исследований, учитывающие особенности сельскохозяйственного производства и потребительского поведения на продовольственном рынке.

Материалы и методы исследований

В качестве материалов исследования использовались научные публикации, монографии, статьи в рецензируемых журналах и сборниках научных трудов, посвященные вопросам маркетинга в АПК, стратегического управления, экономики сельского хозяйства и смежных дисциплин. Методологической основой исследования послужили методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, системного подхода и логического моделирования. Изучение и систематизация научных публикаций позволили выявить ключевые тенденции и проблемы в сфере маркетинга в АПК, а также разработать рекомендации по повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятий отрасли.

Результаты и обсуждения

Маркетинговые исследования в АПК: особенности и применение

Одной из ключевых особенностей маркетинговых исследований в АПК является необходимость учета природно-климатических факторов, которые оказывают непосредственное влияние на урожайность сельскохозяйственных культур, объемы производства животноводческой продукции и, как следствие, на предложение на рынке. Прогнозирование урожайности, оценка рисков, связанных с неблагоприятными погодными условиями, и анализ их влияния на цены являются важными элементами маркетинговых исследований в АПК. В то время как для иных товарных рынков можно ориентироваться на стабильность поставок, в АПК приходится учитывать цикличность производства и риски, связанные с природными явлениями.

Сезонность сельскохозяйственного производства также определяет специфику маркетинговых исследований. Спрос на многие виды сельскохозяйственной продукции, особенно на свежие фрукты и овощи, подвержен значительным сезонным колебаниям. Это требует от предприятий АПК разработки гибких маркетинговых планов, учитывающих сезонные изменения спроса и предложения, а также эффективной логистической системы, обеспечивающей своевременную доставку продукции к потребителям. Маркетинговые исследования в данном контексте направлены на выявление оптимальных сроков реализации продукции, разработку ценовой политики, учитывающей сезонные колебания цен, и планирование запасов продукции с учетом прогнозируемого спроса [3, с. 1156]. Анализ трендов потребления

в различные сезоны становится критически важным для принятия решений о структуре посевных площадей и производственных планах.

Территориальная рассредоточенность предприятий АПК усложняет проведение маркетинговых исследований и требует использования специальных методов сбора информации. В частности, могут применяться выборочные обследования фермерских хозяйств, опросы потребителей в сельских районах, а также анализ данных, полученных из региональных органов статистики. Обеспечение репрезентативности выборки и достоверности полученной информации является важным условием для принятия обоснованных управленческих решений. Использование геоинформационных систем (ГИС) позволяет визуализировать данные и выявлять пространственные закономерности, что особенно полезно при исследовании рынков сельскохозяйственной продукции.

Своеобразие потребительского поведения на продовольственном рынке также требует особого внимания при проведении маркетинговых исследований в АПК. Потребители все больше внимания уделяют качеству, безопасности и экологичности продуктов питания. Растет спрос на органическую продукцию, продукты с улучшенными потребительскими свойствами и продукты, произведенные с использованием устойчивых методов сельского хозяйства [1, с. 3]. Маркетинговые исследования в данном контексте направлены на выявление потребительских предпочтений, оценку готовности потребителей платить за качественные и экологически чистые продукты, а также на разработку программ продвижения, подчеркивающих преимущества продукции АПК. Формирование культуры потребления здоровых продуктов, информирование о полезных свойствах и происхождении продуктов питания становятся важными задачами маркетинга в АПК.

Применение маркетинговых исследований в АПК охватывает широкий спектр задач, включая:

Анализ рынка сельскохозяйственной продукции: оценка емкости рынка, выявление основных тенденций развития, анализ конкурентной среды и определение целевых рынков [8, с. 13].

Изучение потребителей: идентификация потребностей и предпочтений потребителей, анализ потребительского поведения и сегментация рынка.

Анализ конкурентов: оценка сильных и слабых сторон конкурентов, анализ их маркетинговых стратегий и определение конкурентных преимуществ.

Разработку новых продуктов: изучение потребностей и разработка новых продуктов, отвечающих требованиям рынка [5, с. 28].

Оценку эффективности рекламных кампаний: оценка эффективности рекламных кампаний и разработка рекомендаций по их улучшению.

Применение современных методов маркетинговых исследований, таких как опросы, анкетирование, фокус-группы, анализ данных социальных сетей, анализ больших данных (Big Data) и маркетинговая аналитика, позволяет предприятиям АПК получать ценную информацию о рынке и принимать обоснованные управленческие решения. Внедрение цифровых технологий позволяет значительно расширить возможности маркетинговых исследований, обеспечить более оперативный доступ к информации и повысить точность прогнозов.

Ценообразование и каналы распределения в агропромышленном комплексе

Ценообразование в АПК существенно отличается от ценообразования в других отраслях экономики из-за ряда факторов. Во-первых, сельскохозяйственное производство в значительной степени зависит от природно-климатических условий, что приводит к колебаниям урожайности и, следовательно, к изменениям в предложении продукции на рынке. Это требует от производителей гибкости в ценовой политике и умения адаптироваться к меняющейся конъюнктуре рынка [6, с. 100]. Во-вторых, многие сельскохозяйственные продукты являются скоропортящимися, что ограничивает возможности хранения и транспортировки, и оказывает давление на цены в период сбора урожая. В-третьих, АПК характеризуется наличием большого количества мелких и средних производителей, которые часто не обладают достаточной рыночной властью для влияния на цены.

Основные методы ценообразования, применяемые в АПК, включают:

Затратный: цена формируется на основе издержек производства, включая затраты на сырье, энергию, оплату труда, транспорт и т.д. Этот метод позволяет обеспечить рентабельность производства, но не учитывает рыночный спрос и предложение.

Рыночный: цена устанавливается на основе рыночных цен на аналогичные продукты. Этот метод требует постоянного мониторинга рыночной конъюнктуры и учета факторов, влияющих на спрос и предложение.

Метод ценообразования на основе ценности для потребителя: цена устанавливается на основе восприятия потребителем ценности продукта. Этот метод требует глубокого понимания потребностей и предпочтений потребителей, а также разработки эффективных программ продвижения, подчеркивающих преимущества продукции.

Аукционный метод: цена определяется в ходе аукциона, где покупатели предлагают свои варианты. Этот метод часто используется для продажи сельскохозяйственной продукции на оптовых рынках и товарных биржах [10, с. 431].

Договор: цена устанавливается в результате переговоров между производителем и покупателем. Этот метод часто используется при заключении долгосрочных контрактов на поставку сельскохозяйственной продукции.

Выбор метода ценообразования зависит от конкретных условий рынка, характеристик продукта и целей предприятия. В современных условиях все большее значение приобретают методы ценообразования, ориентированные на потребителя, которые позволяют учитывать его потребности и предпочтения и формировать цену, соответствующую воспринимаемой ценности продукта.

В современных условиях все большее значение приобретают современные логистические технологии, такие как системы управления запасами, системы отслеживания грузов и системы электронной коммерции, которые позволяют оптимизировать процессы распределения и снизить издержки [4, с. 715]. Развитие логистической инфраструктуры, включая строительство современных складских комплексов, модернизацию транспортного парка и развитие информационных технологий, является важным условием повышения эффективности каналов распределения в АПК.

Так, ценообразование и каналы распределения являются ключевыми элементами маркетинговой деятельности в АПК, оказывающими непосредственное влияние на рентабельность предприятий и доступность продукции для потребителей. Оптимизация ценовой политики и организации логистических цепочек требует учета специфики сельскохозяйственного производства и продовольственного рынка, применения современных методов ценообразования и логистических технологий, а также постоянного мониторинга рыночной конъюнктуры. Развитие этих направлений является важным условием повышения конкурентоспособности предприятий АПК и обеспечения продовольственной безопасности страны.

Повышение эффективности сбыта продукции АПК на основе маркетинговых стратегий

Одним из ключевых моментов в увеличении продаж является сегментация рынка. В агропромышленном комплексе (АПК) много разных товаров и покупателей, поэтому важно определить основные группы потребителей и разработать для них специальные маркетинговые планы.

Сегментировать можно по-разному: по географии, вкусам, доходам, возрасту и стилю жизни. Для каждой группы нужен свой набор товаров, цены, способы распространения и реклама. Например, для тех, кто следит за здоровьем, стоит предлагать органические продукты или товары с меньшим содержанием сахара, соли и жира. А для людей с небольшим доходом важны доступные цены.

Разработка хорошей стратегии для продукта крайне важна. Она включает в себя выбор лучших товаров для продажи, контроль за их качеством и безопасностью, а также создание свежих продуктов, соответствующих запросам покупателей. Важно следить за тем, как меняются вкусы людей, и создавать товары, которые им понравятся. К примеру, в последнее время люди чаще хотят покупать еду с витаминами и минералами, а также продукты без глютена, лактозы и других веществ, вызывающих аллергию [2, с. 280].

Правильная ценовая политика важна для хороших продаж в сельском хозяйстве. Цены должны быть такими, чтобы производство приносило прибыль и могло конкурировать с другими на рынке. При определении цены нужно учитывать затраты на производство, спрос и предложение, цены конкурентов и то, насколько продукт полезен покупателю. Чтобы товары были более конкурентоспособными, нужно использовать современные технологии, снижать затраты и повышать качество.

Также для успешной продажи товара важна хорошая подача. Нужно продумать, как рассказывать о продукте, используя рекламу, связи с общественностью, разные акции и личное общение с покупателями. Реклама должна создавать хорошее впечатление о товаре и делать его известным. Связи с общественностью помогают завоевать доверие людей. Акции стимулируют продажи, а личные встречи помогают покупателям выбрать то, что им нужно.

В современных условиях все большее значение приобретают цифровые технологии в области маркетинга и сбыта продукции АПК. Ис-

пользование интернет-маркетинга, социальных сетей, мобильных приложений и других цифровых инструментов позволяет предприятиям АПК расширить охват аудитории, установить прямой контакт с потребителями и повысить эффективность маркетинговых коммуникаций [7, с. 103]. Например, создание интернет-магазина позволяет предприятиям АПК продавать свою продукцию напрямую потребителям, минуя посредников. Использование социальных сетей позволяет предприятиям АПК информировать потребителей о новых продуктах, акциях и скидках, а также получать обратную связь от потребителей.

Важным элементом повышения эффективности сбыта является разработка и внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами. CRM-система позволяет собирать и анализировать информацию о потребителях, их предпочтениях и потребностях, и использовать эту информацию для разработки индивидуальных предложений и повышения лояльности клиентов [9, с. 118]. CRM-система позволяет автоматизировать процессы продаж, обслуживания клиентов и маркетинговых коммуникаций, что повышает эффективность работы предприятия.

В заключение, повышение эффективности сбыта продукции АПК требует комплексного подхода, основанного на разработке и реализации эффективных маркетинговых стратегий. Сегментирование рынка, разработка эффективной продуктовой стратегии, ценовой политики, каналов распределения и коммуникационной стратегии, развитие бренда продукции, использование цифровых технологий и внедрение CRM-системы позволяют предприятиям АПК повысить конкурентоспособность, увеличить объемы продаж и обеспечить устойчивое развитие. Постоянный мониторинг рыночной ситуации, анализ потребительских нужд и применение современных инструментов маркетинга являются ключевыми факторами успеха в сфере сбыта продукции АПК.

Выводы

Анализ показывает, что маркетинг очень важен для сельского хозяйства. Он помогает компаниям быть конкурентоспособными и развиваться. Сейчас, чтобы быть успешным в этой сфере, нужно хорошо разбираться в маркетинге.

Исследование показало, что в сельском хозяйстве есть свои особенности, которые нужно учитывать при проведении маркетинговых исследований. Это, например, сезонность, погода, расположение компаний и то, как люди покупают продукты. Если использовать правильные методы, можно узнать много полезного о потребностях покупателей, спросе, конкурентах и рыночных возможностях. Это помогает принимать верные решения.

Рассмотрены вопросы ценообразования и каналов распределения в агропромышленном комплексе. Исследование показало, что оптимизация ценовой политики и выбор эффективных каналов дистрибуции, учитывающих такие факторы, как срок годности продукции, географическое расположение потребителей и наличие развитой логистической инфраструктуры, оказывает существенное влияние на рентабельность предприятий АПК и доступность их продукции для конечных потребителей.

Особое внимание уделено применению маркетинговых стратегий, направленных на повышение эффективности сбыта продукции АПК. Выявлены наиболее перспективные подходы к формированию устойчивого бренда, разработке программ лояльности, использованию современных технологий продвижения и участию в специализированных выставках и ярмарках. Эффективное сочетание этих элементов обеспечивает увеличение объемов продаж, расширение клиентской базы и укрепление рыночных позиций предприятий АПК.

Результаты проведенного исследования имеют практическую значимость для руководителей и специалистов предприятий агропромышленного комплекса, а также для органов государственной власти, разрабатывающих меры поддержки и стимулирования развития отрасли. Предложенные рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятий АПК могут быть использованы для повышения их конкурентоспособности, увеличения объемов производства и сбыта продукции, а также для обеспечения продовольственной безопасности страны.

Литература

1. Иванова Н.В., Талдыкина Н.С. «Современный механизм управления маркетингом в АПК». Волгоградский Государственный Аграрный Университет. Известия Нижневолжского Агроуниверситетского Комплекса № 3 (27), 2012 г. С. 1–8.
2. 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.
3. Малютин В.В. Роль маркетинга в развитие агропромышленного комплекса региона // Форум молодых ученых, 2017 г. С. 1155–1158.
4. Методический инструментарий оценки уровня развития социального предпринимательства: обзор и анализ основных подходов / И.Д. Лебедева, Т.А. Дятлова, А.В. Портных, Е.С. Хайдукова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10(123). – С. 713–718.
5. Саакян М.К. Маркетинг в агропромышленном комплексе: тенденции и перспективы // Аграрный вестник Урала. – 2010. – № 6. – С. 28.
6. Ситковский А.М. Выявление экономической специализации и потенциала кооперации субъектов РФ // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. – 2021. – № 6. – С. 92–111.
7. Ситковский А.М. Моделирование многокритериальной оценки социо-эколого-экономического состояния и динамики территории // Вопросы управления. – 2021. – № 2(69). – С. 102–119.
8. Тузелбаева И.Н. Маркетинговое исследование рынка сельскохозяйственной продукции и его сегментация [Текст] / И.Н. Тузелбаева // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 11–13.
9. Чешин, А.В. Особенности реализации региональных инвестиционных проектов в формате государственно-частного партнерства / А.В. Чешин // Сегодня и завтра Российской экономики. – 2016. – № 79–80. – С. 117–120.
10. Чешин, А.В. Экономико-правовые аспекты инновационной деятельности предприятий в условиях цифровой экономики / А.В. Чешин // Инновационное развитие экономики России: вызовы и решения: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 20 апреля 2023 года. – Москва: Российский государственный университет правосудия, 2024. – С. 426–433.

THE ROLE OF MARKETING ACTIVITIES IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Mikhaleva U.N.
Don State Technical University

This research article examines the role of marketing in the agro-industrial complex. In an environment of increasing competition and changing consumer pReferences, the effectiveness of agricultural enterprises directly depends on the effective use of marketing tools and strategies. This article examines the specifics of marketing research in the agro-industrial complex, conditioned by the specifics of agricultural production and the food market. It analyzes pricing and distribution channels for agricultural products and proposes effective marketing strategies for increasing sales of agricultural products. Particular attention is paid to studying best practices in marketing communications and promoting agricultural products in domestic and foreign markets. The results of the study demonstrate that effective marketing is a key factor in enhancing the competitiveness of agricultural enterprises, ensuring food security, and increasing the country's export potential.

Keywords: agro-industrial complex, marketing, marketing research, pricing, distribution channels, sales, marketing strategies, competitiveness, agricultural products, promotion.

Refertences

1. Ivanova N.V., Taldykina N.S. "Modern Mechanism of Marketing Management in the Agro-Industrial Complex". Volgograd State Agrarian University. News of the Nizhnevolzhsk Agrarian University Complex No. 3 (27), 2012. pp. 1–8.
2. Lebedeva, I.D. Development of a Methodology for Analyzing the Current State of Operation of Enterprises in the Sphere of Reproduction of Aquatic Biological Resources in the Ob-Irtysh Fishery Region / I.D. Lebedeva, T.A. Grosheva, N.O. Vorontsov // Natural Sciences and Humanities Research. – 2025. – No. 3 (59). – pp. 279–283.
3. Malyutin V.V. The Role of Marketing in the Development of the Regional Agro-Industrial Complex // Forum of Young Scientists, 2017. pp. 1155–1158.
4. Methodological tools for assessing the level of development of social entrepreneurship: a review and analysis of the main approaches / I.D. Lebedeva, T.A. Dyatlova, A.V. Portnykh, E.S. Khaidukova // Economy and entrepreneurship. – 2020. – No. 10 (123). – P. 713–718.
5. Saakyan M.K. Marketing in the agro-industrial complex: trends and prospects // Agrarian Bulletin of the Urals. – 2010. – No. 6. – P. 28.
6. Sitkovsky A.M. Identification of economic specialization and cooperation potential of the constituent entities of the Russian Federation // Scientific review. Series 1: Economy and law. – 2021. – No. 6. – P. 92–111.
7. Sitkovsky A.M. Modeling a Multicriteria Assessment of the Socio-Ecological-Economic State and Dynamics of a Territory // Management Issues. – 2021. – No. 2 (69). – P. 102–119.
8. Tuzelbaeva I.N. Marketing Research of the Agricultural Market and Its Segmentation [Text] / I.N. Tuzelbaeva // Economy, Management, Finance: Proc. III Int. Scientific Conf. (Perm, February 2014). – Perm: Mercury, 2014. – P. 11–13.
9. Cheshin, A.V. Features of the Implementation of Regional Investment Projects in the Format of Public-Private Partnership / A.V. Cheshin // Today and Tomorrow of the Russian Economy. – 2016. – No. 79–80. – P. 117–120.
10. Cheshin, A.V. Economic and legal aspects of innovative activities of enterprises in the digital economy / A.V. Cheshin // Innovative development of the Russian economy: challenges and solutions: Proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference, Moscow, April 20, 2023. – Moscow: Russian State University of Justice, 2024. – P. 426–433.

Экономическое моделирование эффективности гибких методологий управления IT-проектами в условиях ресурсной неопределённости

Панин Виктор Александрович,
аспирант, Университет «Синергия»
E-mail: vit_ok@bk.ru

Дорофеев Олег Васильевич,
к.т.н., доцент, декан, Университет «Синергия»
E-mail: odorofeev@synergy.ru

В статье рассматривается проблема обеспечения экономической эффективности гибких методологий управления IT-проектами в условиях ресурсной неопределённости и высокой динамики требований. Показано, что широкое распространение Agile-подходов сопровождается ростом транзакционных издержек и снижением предсказуемости экономических результатов при масштабировании проектов и усложнении организационной структуры. Обоснована необходимость перехода от описательного анализа гибких методологий к их формализации как институциональных механизмов координации, влияющих на структуру затрат, скорость принятия управленческих решений и конечную ценность продукта. В рамках исследования предложен подход к экономическому моделированию эффективности гибкого управления, основанный на интеграции показателей потока работ, транзакционных издержек, качества результата и технического долга с учётом риск-коррекции, обусловленной ресурсной неопределённостью. Разработан концептуальный контур и алгоритм адаптивного выбора режима управления (Scrum, Kanban, гибридные модели) в зависимости от параметров волатильности требований и доступности ресурсов. Особое внимание уделено роли ограничения незавершённой работы и управлению коммуникационной нагрузкой как ключевым факторам снижения скрытых экономических потерь. Полученные результаты расширяют теоретические представления о гибком управлении как экономическом инструменте и могут быть использованы при обосновании управленческих решений в корпоративных IT-проектах, ориентированных на повышение рентабельности и устойчивости в условиях неопределённости.

Ключевые слова: гибкие методологии управления; экономическая эффективность; управление IT-проектами; ресурсная неопределённость; экономическое моделирование; транзакционные издержки.

В условиях ускоряющейся цифровизации и роста сложности *IT*-проектов проблемные вопросы, касающиеся повышения экономической эффективности управления разработкой программного обеспечения, приобретают особую актуальность. Современные программные продукты создаются в среде высокой рыночной и технологической неопределённости, специфика которых существенно усложняет процессы планирования, распределения ресурсов и контроля затрат. В таких условиях традиционные каскадные модели управления демонстрируют ограниченную адаптивность, тогда как гибкие методологии управления проектами получили широкое распространение как инструмент повышения скорости реакции на изменения внешней среды [6; 7].

Гибкие методологии, включая Scrum, Kanban и их производные, ориентированы на итеративность, самоорганизацию команд и непрерывную поставку ценности заказчику. Их внедрение позволяет сократить сроки вывода продукта на рынок, снизить долю нефункционального функционала и повысить прозрачность процессов [1; 11]. Вместе с тем, по мере масштабирования проектов и усложнения их организационной структуры выявляются ограничения гибких подходов, связанные с ростом транзакционных издержек, фрагментацией управленческих решений и снижением предсказуемости экономических результатов [9; 13]. Ограничения формируют потребность в переосмыслении гибких методологий не только как управленческого, но и как экономического инструмента.

Особое значение в данном контексте приобретает проблема ресурсной неопределённости, проявляющейся в нестабильности требований, колебаниях загрузки команд, изменении приоритетов и внешних ограничениях. Недостаточная формализация экономических аспектов гибкого управления приводит к тому, что эффективность проектов оценивается преимущественно постфактум, без возможности превентивной корректировки управленческих решений [2; 3]. В результате потенциальные преимущества гибких методологий нивелируются перерасходом бюджета, ростом технического долга и снижением рентабельности *IT*-инвестиций [14].

Современные исследования всё чаще указывают на необходимость интеграции методов экономического моделирования в контур управления *IT*-проектами. Применение инструментов оценки экономической эффективности, таких как анализ транзакционных издержек, моделирование потоков работ и прогнозирование рисков, позволяет количественно обосновывать выбор управленческих решений и адаптацию методологий под конкретные условия реализации проектов [8; 10]. Однако, в отечественной научной литературе данные подходы пока носят фрагментарный характер и редко рассматриваются в единой методологической логике.

В этой связи актуальной научной задачей является разработка и обоснование подходов к экономическому моделированию эффективности гибких методологий управления *IT*-проектами в условиях ресурсной неопределённости. Решение данной задачи позволит не только расширить теоретические представления о гибком управлении как экономическом феномене, но и сформировать практические рекомендации, направленные на повышение устойчивости и рентабельности *IT*-проектов в современной цифровой экономике [4; 5; 12].

В рамках решения поставленной задачи предлагается рассматривать гибкие методологии управления *IT*-проектами как институционально закреплённый режим координации, который влияет на структуру затрат, скорость принятия решений и качество поставляемой ценности. В логике институционального подхода ключевым становится тезис о том, что «институты … определяют «правила игры», а … организации являются «игроками»» [9]. Для *IT*-проектов наличие определенных требований означает, что выбранная методология задаёт правила формирования бэклога, принятия решений о приоритетах, распределения ролей и ответственности, а также допустимые механизмы контроля и адаптации. Следовательно, экономическая эффективность гибкого управления должна измеряться не только по результату (срок/бюджет), но и по изменению транзакционных и организационных издержек на всем жизненном цикле проекта [6; 7; 9; 13].Предлагаемый подход объединяет поток работ, транзакционные издержки и ценность результата в интегральный показатель экономической эффективности

E, отражающий отношение риск-скорректированного эффекта к совокупным затратам (см. рис. 1).



Рис. 1. Концептуальная схема экономического моделирования эффективности гибких методологий управления *IT*-проектами (в условиях ресурсной неопределённости)

Содержательно схема фиксирует, что «ускорение» за счёт гибкости само по себе не гарантирует экономический выигрыш: при росте коммуникационной сложности и частоты согласований экономический эффект может быть «съеден» транзакционными издержками [9; 13]. Поэтому задача экономического моделирования – количественно связать параметры потока (скорость и предсказуемость) с затратами координации и итоговой ценностью [4; 5; 10]

Следует подчеркнуть, что для обеспечения сопоставимости проектов предлагается использовать унифицированный набор метрик, позволяющих описать и «производственную» динамику команды, и стоимость управленческих процедур. Принципиально важно включать в модель технический долг как фактор будущих издержек, влияющий на рентабельность *IT*-инвестиций [14] (см. табл. 1).

Таблица 1. Показатели экономического моделирования эффективности гибкого управления IT-проектами

Группа показателей	Обозначение	Содержание	Экономический смысл
Поток работ	*LT*	Lead Time (срок выполнения элемента)	Сокращение LT повышает скорость монетизации
Поток работ	*TH*	Throughput (кол-во завершённых элементов/период)	Определяет пропускную способность «производства»
Ограничение незавершёнки	*WIP*	Работа в процессе	Баланс загрузки и предсказуемости выполнения
Координация	C_{tr}	Транзакционные издержки (совещания, согласования, коммуникации)	Цена «управляемости» и изменения
Качество	*D*	Дефекты/переработки	Прямые и косвенные издержки исправлений
Техдолг	*TD*	Индекс технического долга	Будущие расходы и снижение гибкости [14]
Эффект	*V*	Оценка ценности/выручки/эффекта	Денежный результат поставки
Риск-коррекция	k_r	Коэффициент неопределённости ресурсов	Снижает ожидаемый эффект при высокой волатильности

Интегрально эффективность может быть представлена, например, в виде:

$$E = \frac{V^* k_r}{C_{dev} + C_{tr} + C_{rework} + C_{TD}}$$

где C_{dev} – прямые затраты разработки, C_{rework} – стоимость переделок, C_{TD} – стоимость обслуживания/«проедания» техдолга [4; 6; 10; 14].

Коэффициент k_r задаётся как функция волатильности требований и доступности ключевых ресурсов [5; 10]. Практическая часть экономического моделирования опирается на идею управляемости потока и минимизации «переключения контекста». В рамках Kanban-подхода управляемый поток напрямую связан с политикой ограничения незавершённой работы. Показательно, что в литературе подчёркивается стимулирующий эффект *WIP*-лимитов на скорость решения проблем: «помимо наглядности потока работы, лимиты на число незавершенных задач тоже стимулируют более быстрые и частые взаимодействия по проблеме» [1]. Однако, при высокой ресурсной неопределённости наблюдается обратный риск: рост «ритуализации» и частоты коммуникаций способен увеличить C_{tr} быстрее, чем сокращается *LT*. В Scrum-логике важна регулярная проверка и коррекция, но при неверном масштабировании команды возникает известная закономерность: «если проект не укладывается в сроки, то добавление рабочей силы задержит его еще больше» [11]. Для экономической модели коррекция означает, что управленческое решение о наращивании ресурсов должно оцениваться через прирост транзакционных издержек и потери от усложнения координации [6; 7; 11; 13]. Предлагается применять адаптивный алгоритм выбора режима управления в зависимости от уровня неопределённости проекта [4; 5; 10] (см. рис. 2).

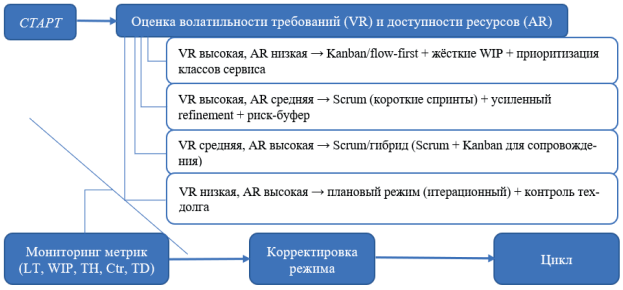


Рис. 2. Алгоритм адаптивного выбора режима гибкого управления в зависимости от ресурсной неопределённости

Как мы видим, алгоритм формализует управленческую практику: методология трактуется как набор институциональных «правил игры» и инструментов, которые выбираются на основе экономической целесообразности, а не «моды» [9]. Критерием перехода между режимами выступают пороговые значения метрик потока и координации: например, если *WIP* и *LT* растут одновременно, а *TH* падает, то это сигнал уже о перегрузке системы и необходимости ограничения незавершёнки и пересмотра политики приоритизации [1; 6; 10] (см. табл. 2).

Таблица 2. Матрица управленческих решений по адаптации методологии (через экономические критерии)

Наблюдаемый симптом	Диагноз (экономическая интерпретация)	Управленческое решение	Ожидаемый эффект
LT↑, *WIP*↑, *TH*↓	Потери потока, рост ожиданий	Ввести/ужесточить WIP-лимиты, визуализация блокеров	Снижение LT, рост предсказуемости [1]
C_{tr}↑ при стабильных метриках потока	«Коммуникационный перегрев»	Сократить совещания, стандартизировать правила, RACI-распределение	Снижение транзакционных издержек [6; 13]
TD↑, рост дефектов *D*↑	Проедание будущей рентабельности	Включить техдолг в план поставки, quality-gates	Снижение C_{TD}, рост устойчивости [14]
Попытка ускорения через расширение команды	Риск усиления координационной сложности	Оценка предельного эффекта расширения; фокус на потоке	Предотвращение роста сроков [11]

Предложенный подход позволяет перейти от декларативного тезиса «Agile повышает эффективность» к проверяемой модели, в которой эффективность является функцией потока, транзакционных издержек и риск-корректированного эффекта. Методология управления трактуется как институциональный механизм координации, задающий правила принятия решений и тем самым влияющий на структуру затрат [9]. В практическом контуре ключевыми становятся: управление незавершённой работой и ограничение *WIP* как инструмент удержания потока [1], а также предотвращение иллюзорных управленческих решений (например, механического наращивания команды), которые увеличивают координационную сложность и ухудшают экономический результат [11]. В совокупности все это создаёт основу для прикладного экономического моделирования, позволяющего выбирать и адаптировать режим гибкого управления под параметры ресурсной неопределённости, обеспечивая рост предсказуемости и рентабельности *IT*-проектов [4; 5; 6; 10; 14].

В результате проведённого исследования показано, что экономическая эффективность гибких методологий управления *IT*-проектами

не является их имманентным свойством и определяется характером институциональной настройки управленческих процессов в условиях ресурсной неопределённости. Гибкие подходы, ориентированные на адаптивность и ускорение поставки ценности, при отсутствии экономической формализации способны генерировать скрытые потери, связанные с ростом транзакционных издержек, усложнением координации и накоплением технического долга. Предложенный в статье подход к экономическому моделированию эффективности позволяет перейти от интуитивного выбора методологии к обоснованным управленческим решениям, основанным на анализе потока работ, затрат координации и риск-корректированного экономического эффекта. Разработка алгоритма адаптивного выбора режима управления обеспечивает возможность динамической корректировки методологических решений на различных стадиях жизненного цикла проекта, повышая предсказуемость и рентабельность *IT*-инвестиций. В этом контексте ключевым становится вопрос: способна ли организация выстроить такую систему гибкого управления, в которой адаптивность процессов перестаёт быть источником неопределённости и трансформируется в устойчивое экономическое преимущество?

Литература

1. Андерсон, Д. Канбан: альтернативный путь в Agile / Д. Андерсон; перевод с английского А. Коробейников. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 333 с.: ил. – ISBN 978-5-00100-530-8.
2. Анохина, М.Е. Внедрение методологии SCRUM и ее влияние на эффективность работы компаний / М.Е. Анохина, Е.А. Сулимова, С.А. Кустова // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 4. – С. 148–150.
3. Александрова, Т.В. Повышение эффективности проектного управления в организации на основе гибкой методологии Agile // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 9. – С. 11–15.
4. Бедердинова, О.И. Автоматизированное управление IT-проектами: учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 92 с. – ISBN 978-5-16-109404-4.
5. Грекул, В.И. Проектное управление в сфере информационных технологий: учебное пособие / В.И. Грекул, Н.В. Коровкина, Ю.В. Куприянов. – 4-е изд., электрон. – М.: Лаборатория знаний, 2024. – 339 с. – (Проекты, программы, портфели). – ISBN 978-5-93208-834-0. – URL: https://ibooks.ru/bookshelf/397592/reading (дата обращения: 04.02.2026). – Текст: электронный.
6. Ильина, О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография / О.Н. Ильина. – М.: ИНФРА-М: Вузовский учебник, 2011. – 207, [1] с. – (Научная книга). – ISBN 978-5-16-004979-3.
7. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2010. – 960 с.: ил., табл. – ISBN 978-5-370-01058-3.
8. Моторыгин, П.Ю. Влияние Agile-методологий на экономическую эффективность IT-проектов: анализ и перспективы / П.Ю. Моторыгин, Н.В. Ефанова // Modern Innovations, Systems and Technologies (Современные инновации, системы и технологии). – 2025. – Т. 4, № 2. – С. 3014–3018. – DOI 10.47813/2782–5280–2025–4–2–3014–3018.
9. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; перевод с английского А.Н. Нестеренко; предисловие и научное редактирование Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с. – ISBN 5-88581-006-0.
10. Попов, А.А. Управление ИТ-проектами: учебное пособие / А.А. Попов, А.М. Трамова. – М.: Русайнс, 2025. – 300 с. – ISBN 978-5-466-10817-0.
11. Сазерленд, Д. SCRUM: революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд; перевод с английского М. Гескина. – 9-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2025. – 272 с.: ил. – (Agile на практике). – ISBN 978-5-00195-055-4.
12. Сазерленд, Д.Д. Scrum на практике: высокая продуктивность и результаты – прямо сейчас / Д.Д. Сазерленд; перевод с английского К. Пантелеева. – 8-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 251, [5] с. – ISBN 978-5-00169-260-7.
13. Тамбовцев, В.Л. Трансакционные издержки: трактовки и следствия // Экономическая наука современной России. – 2023. – № 1(100). – С. 18–32. – DOI 10.33293/1609–1442–2023–1(100)-18–32.
14. Чугреев, В.Л. Технический долг в программных проектах инновационного типа // Вопросы территориального развития. – 2015. – № 2 (22). – С. 1–9.

ECONOMIC MODELING OF THE EFFICIENCY OF AGILITY-BASED IT PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES UNDER RESOURCE UNCERTAINTY

Panin V.A., Dorofeev O.V.
Synergy University

This article examines the problem of ensuring the economic efficiency of agile IT project management methodologies under resource uncertainty and highly dynamic requirements. It is shown that the widespread adoption of Agile approaches is accompanied by increased transaction costs and decreased predictability of economic results as projects scale and organizational structures become more complex. The need to move from a descriptive analysis of agile methodologies to their formalization as institutional coordination mechanisms that influence cost structure, the speed of management decision-making, and the ultimate value of a product is substantiated. The study proposes an approach to economic modeling of agile management effectiveness based on the integration of workflow metrics, transaction costs, result quality, and technical debt, taking into account risk adjustment due to resource uncertainty. A conceptual framework and an algorithm for adaptively selecting a management mode (Scrum, Kanban, or hybrid models) are developed, depending on the parameters of requirement volatility and resource availability. Particular attention is paid to the role of limiting work in progress and managing the communication load as key factors in reducing hidden economic losses. The obtained results expand theoretical understanding of agile management as an economic tool and can be used to justify management decisions in corporate IT projects aimed at increasing profitability and sustainability in the face of uncertainty.

Keywords: agile management methodologies; economic efficiency; IT project management; resource uncertainty; economic modeling; transaction costs.

References

1. Anderson, D. Kanban: an alternative path in Agile / D. Anderson; translated from English by A. Korobeynikov. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. 333 p.: ill. ISBN 978-5-00100-530-8.
2. Anokhina, M.E. Implementation of the SCRUM methodology and its impact on efficiency works of companies / M.E. Anokhina, E.A. Sulimova, S.A. Kustova // Innovation and investment. – 2019. – No. 4. – pp. 148–150.
3. Alexandrova, T.V. Improving the effectiveness of project management in an organization based on a flexible Agile methodology // Economics and Business: theory and practice. – 2019. – No. 9. – pp. 11–15.
4. Bederdinova, O.I. Automated management of IT projects: a textbook / O.I. Bederdinova, Yu.A. Vodovozova. – M.: INFRA-M, 2021. – 92 p. – ISBN 978-5-16-109404-4.
5. Grekul, V.I. Project management in the field of information technologies: a textbook / V.I. Grekul, N.V. Korovkina, Yu.V. Kupriyanov. – 4th ed., electron. – M.: Laboratory of Knowledge, 2024. – 339 p. – (Projects, programs, portfolios). – ISBN 978-5-93208-834-0. – URL: https://ibooks.ru/bookshelf/397592/reading (date of request: 02/04/2026). – Text: electronic.
6. Ilyina, O.N. Project management methodology: formation, modern state and development: a monograph / O.N. Ilyina. Moscow: INFRA-M: University textbook, 2011. – 207, [1] p. – (Scientific book). – ISBN 978-5-16-004979-3.
7. Mazur, I.I. Project management: a textbook for students studying in the specialty "Organization Management" / I.I. Mazur [et al.]; under the general editorship of I.I. Mazur, V.D. Shapiro. – 6th ed., ster. – M.: Omega-L, 2010. – 960 p.: ill., tab. – ISBN 978-5-370-01058-3.
8. Motorygin, P.Y. The influence of Agile methodologies on the economic effectiveness of IT projects: analysis and prospects / P.Y. Motorygin, N.V. Efanova // Modern Innovations, Systems and Technologies (Modern innovations, systems and technologies). – 2025. – Vol. 4, No. 2. – pp. 3014–3018. – DOI 10.47813/2782–5280–2025–4–2–3014–3018.
9. North, D. Institutes, institutional changes and functioning of the economy / D. North; translated from English by A.N. Nesterenko; preface and scientific editing by B.Z. Milner. – Moscow: Fond The economic book "Beginnings", 1997. 180 p. ISBN 5-88581-006-0.
10. Popov, A. A. IT project management: a textbook / A.A. Pov, A.M. Tramova. Moscow: Rusains, 2025. – 300 p. – ISBN 978-5-466-10817-0.
11. Sutherland, D. SCRUM: a revolutionary method of project management / D. Sutherland; translated from English by M. Geskin. – 9th ed. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2025. – 272 p.: ill. – (Agile in practice). – ISBN 978-5-00195-055-4.
12. Sutherland, D.D. Scrum in practice: high productivity and results – right now / D.D. Sutherland; translated from English by K. Panteleev. – 8th ed. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2022. – 251, [5] p. – ISBN 978-5-00169-260-7.
13. Tambovtsev, V.L. Transaction costs: interpretations and consequences // The economic science of modern Russia. – 2023. – № 1(100). – Pp. 18–32. – DOI 10.33293/1609–1442–2023–1(100)-18–32.
14. Chugreev, V.L. Technical debt in innovative software projects // Issues of territorial development. – 2015. – № 2 (22). – Pp. 1–9.

Современный способ закрепления и усиления основания при эксплуатации зданий на просадочных грунтах

Преснов Олег Михайлович,
кандидат технических наук, доцент, Сибирский федеральный университет
E-mail: presn955@mail.ru

Парнякова Дарья Валерьевна,
студент, Сибирский федеральный университет
E-mail: dashaparnakova@gmail.com

Курасова Ульяна Викторовна,
студент, Сибирский федеральный университет
E-mail: ulya.kurasova.04@mail.ru

Просадочные грунты представляют собой серьезную проблему при строительстве и эксплуатации зданий, поскольку они обладают низкой несущей способностью и склонны к деформациям. Для решения этой задачи применяется искусственное закрепление грунта – процесс, включающий различные конструктивные и технологические решения, направленные на улучшение его прочностных и деформационных свойств. Несмотря на разнообразие существующих методов закрепления, каждый из них имеет свои ограничения, и их применение, как правило, определяется типом грунта.

В статье рассмотрим современный метод, основанный на глубинном инъектировании геополимером, что является наиболее современным решением в вопросе повышения несущей способности основания и ремонта просевшего фундамента.

Ключевые слова: несущая способность, просадочный грунт, геополимер, геомассив, смола, искусственное закрепление, инъекция, усиление, саморасширение, давление, температура.

Введение

Просадочные грунты широко распространены на, всей территорий земного шара, но наиболее распространены в Европе, Азии и Америке. Общий объём на территории РФ, занимаемая площади около 16%. Особенно широко они распространены в Забайкалье, Северном Кавказе и Западной Сибири, где они участвуют в строение толщ лессовых пород, покрывающих обширный пространства.

Просадочными называют грунты, которые под воздействием внешних факторов, таких как вода, внешняя нагрузка или собственный вес, теряют свою структурную целостность и оседают. К таким грунтам относятся лессы и лессовидные суглинки.

Поступление влаги в грунт приводит к размягчению и разрушению кристаллизационных связей между его частицами. Одновременно, пленочная вода создает расклинивающее напряжение. Эти факторы совокупно снижают прочность связей, грунт под давлением уплотняется: происходит уменьшение объема макропор и вертикальное перемещение частиц.

Основными известными методами укрепления просадочных грунтов являются: поверхностное механическое уплотнение, термическая обработка, взрывной метод, смолизация и силикатизация [1].

Основная часть

Геополимерные материалы представляют собой алюмосиликатные вяжущие с большим приростом прочности за относительно короткое время. Характерной особенностью геополимерных материалов является то, что они могут применяться в широком диапазоне температур. Работы, направленные на укрепление оснований или подконструкций объекта, могут выполняться при температурах примерно от –15 °С до 40 °С [2,3].

Смолы по компонентам делятся на две группы**: Однокомпонентная инъекционная** смола. Гидроизоляция трещин – основная сфера применения. Это смолы с низкой вязкостью без содержания растворителей. После контакта с водой образует высокоэластичную, водонепроницаемую пену (увеличение в объеме от 2 до 12 раз). После полимеризации пена имеет высокую эластичность, водонепроницаемость и способность выдерживать динамические нагрузки. Продукт совместим с металлическими и пластиковыми элементами конструкции. Не требует проведения дополнительного этапа инъектирования, т.е. обеспечивает надежную и долговременную гидроизоляцию. При контакте с большим количеством воды, более 30% от количества смолы, образуется высокоупругий, прочный гель, содержащий большое количество пузырьков. Максимальное количество воды которое может быть преобразовано в гель 25:1 (вода: смола). Отвержденный в таких условиях материалах может уменьшаться в объеме. В этой связи он должен эксплуатироваться в условиях постоянного присутствия воды.

Двухкомпонентная инъекционная смола, смешанная с отвердителем (это могут быть хлористый кальций, соляная, щавелевая и кремнефтористоводородная кислоты). Обладает очень низкой вязкостью. Служит для укрепления грунтов. После полимеризации имеет постоянную эластичность, что позволяет герметизировать подвижные трещины. Смола имеет большое время жизни – 90 минут. При инъекции через систему инъекционных шлангов (инжектосистему) или в трещинах при контакте с металлическими элементами или арматурой, работает как ингибитор коррозии.

В зависимости от решаемых задач применяются разные виды геополимерных составов:

1. Для подъема фундаментов, подвергающихся действию малых нагрузок – высокопрочные быстротвердеющие смолы, позволяющие создать мощную несущую основу;
2. Для заполнения пустот и трещин – низковязкие составы, легко проникающие в мелкие полости;
3. Для восстановления гидроизоляции – гидрофильные смолы, увеличивающиеся в объеме и герметизирующие структуру грунта;
4. Для карстовых грунтов – смолы повышенной текучести, способные глубоко пропитать такие основания;

Основная цель геополимерного инъектирования увеличение несущей способности оснований, восстановление первоначальных проектных характеристик и подъем фундамента.

Несмотря на то, что растворы силиката натрия являются самыми распространёнными материалами для инъекционных работ в строительстве, геополимер в ряде случаев является ему альтернативой, будучи более экологичным в производстве, и имеет ряд преимуществ, из которых главные – это отсутствие пропитки им грунта, весьма высокое давление саморасширения и способность формирования до его затвердения жёстких и прочных структур гидроразрыва в массиве укрепляемого грунта [4,5].

Технологический цикл обычно включает:

1. Обследование основания (зондирование, геология) и проектирование схемы скважин;

2. Бурение инъекционных отверстий по разметке. Под фундаменты и плиты бурят отверстия диаметром от 25 до 50 мм, через которые устанавливают инъекторы. Для инъекторов, должны применяться стальные цельнотянутые трубы с внутренним диаметром от 12 до 16 мм [6]. Скважины могут буриться вертикально – при работе под плитами полов, дорожными покрытиями или под углом – при необходимости зайти под существующий фундамент с отступом от стен или «захватить» более глубокий слой грунта. Глубина закачки достигает 9–10 м [7];

3. Установка инъекторов и подключение оборудования. Шаг между инъекционными точками обычно берут порядка 1 м, при необходимости локального усиления его уменьшают по расчёту;

4. Приготовление геополимерной смолы непосредственно перед закачкой. В случае проведения работ или транспортировки смолы при низкой температуре, за сутки до предполагаемого применения необходимо прогреть смолу – поместив её в теплое помещение (от +15 °С до +25 °С). Для проведения работ необходим однокомпонентный инъекционный насос для смол. В насосе должны отсутствовать вода, растворители и прочие примеси. В поставляемых ёмкостях, количественные отношения компонентов дозированы в необходимой пропорции. Компонент смола (А) смешивается с компонентом отвердитель (В) в рабочей ёмкости в объёмных отношениях 1:1. Смешивать следует низкоскоростной мешалкой (300 об/мин) компонент «А» с компонентом «В» до однородной структуры как минимум 3 минуты;

Инъекционные геополимерные системы обычно поставляются как двухкомпонентный состав (смола/паста и отвердитель/активатор), который смешивается непосредственно перед нагнетанием в специальном оборудовании. В исходном виде это не твёрдое изделие, а жидкие или пастообразные компоненты, рассчитанные на определённое «время жизни»; при введении щелочного активатора происходит расщепление алюмосиликатных минералов с насыщением жидкой фазы ионами алюминия, кремния, кислорода и гидроксильных групп. Образуются силановые группы Si-OH и ортосилаты, которые являются первичными зародышами геополимеров [8,9].

5. Поэтапное нагнетание с контролем давления и деформаций (подъёма) [10]. Предельная величина давления нагнетания в просадочных грунтах не должна превышать 0,5 мПа. Формируются полимерные системы путём сшивания силановых групп ионами алюминия, кислорода и гидроксильных групп. Смесь полимеризуется с выделением тепла, но технологически подогрев, если и используется, относится скорее к обеспечению рабочей температуры материалов и оборудования (например, при холодной погоде), чем к высокотемпературному обжигу.

Химическая реакция между двумя компонентами в массиве грунта и их быстрое всестороннее расширение с переходом из жидкой в вязкую, а затем – в твёрдую фазу, образуют «камень». Первоначальная жидкая фаза заполняет пустоты. Затем уплотняет грунт основания, создавая гидроразрывы, а далее созданные в результате расширения геополимеров гидроразрывы, после фазы уплотнения, последовательно поднимают, выравнивая, просевшую поверхность или фундамент. При этом контроль величины подъёма осуществляется регулированием подачи компонентов геополимерных смол через смеситель.

Вводимый материал увеличивает свой объем в грунте, таким образом заполняя, пустые пространства. Увеличение толщины инъекционного раствора в грунте вызывает горизонтальные и вертикальные перемещения окружающего материала, что увеличивает его плотность. Кроме того, увеличивается составляющая горизонтального напряжения в грунте. Применение этой технологии позволяет ускорить работы, благодаря очень короткому времени связывания, которые достигают 95% своей прочности в течении 30–60 секунд.

Укрепление грунта с использованием инъекций геополимера, описан в статье [11]. Проект, предусматривающий укрепление грунта за опорой виадука по этому методу, значительно сократил продолжительность ограничений в движении транспортных средств, а также продолжительность ремонтных работ.

Зондирующие испытания, проведенные перед восстановительными работами, показали, что в районе проведения работ уровень относительной плотности прилегающих грунтов, составляющих насыпь, соответствует рыхлым грунтам и составляет от 0,2 до 0,35. Грунт под опорой был укреплен одним или двумя уровнями впрыска полимера в 120 точках.

Первоначально работы проводились с рабочих позиций, расположенных под каркасом сооружения. Усиленная бетонная конструкция опоры была просверлена насквозь, а затем в образовавшиеся таким образом скважины были вставлены 12-миллиметровые стальные инъекционные трубки. Затем в грунт была введена смесь расширяющихся геополимеров, которые смешиваются в сервисном автомобиле для поддержания надлежащей температуры и пропорций. Геополимеры начинают набухать сразу после закачки в насыпь, заполняя таким образом пустоты в грунте. Одновременно, расширение площади материала дополнительно уплотняет грунт и увеличивает напряжения.

В результате проведенных работ была укреплена дорожная насыпь. без необходимости демонтировать мантию, перестраивать или уплотнять всю насыпь.

Заключение

Просадочные грунты существенно осложняют строительство и эксплуатацию зданий, создавая необходимость в применении специальных технологий укрепления. Анализируя существующие методы, мы пришли к выводу, что современные подходы, основанные на глубинном инъектировании геополимером, являются оптимальным решением для улучшения несущей способности оснований и эффективного устранения последствий просадки фундаментов.

Литература

1. Игошева Л.А. Гришина Л.С. Обзор основных методов укрепления грунтов основания // Вестник Пермского национального исследовательского политехничсского университета. Строительство и архитектура. – 2016. – Т. 7, № 2. – С. S-21. DOI: 10.15593/2224 9826/2016.2.01.

2. Исакова Е.А., Бочкарева Т.М. Исследование работы усиленного основания путем создания плоскостного геомассива по методу смолизации // Геология в развивающемся мире: сб. науч. тр. – 2015. Т. 2. – С. 40–43.

3. Н.К. Васильев, А.А. Иванов. Современные исследования по вопросам укрепления грунтов. // ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» – 2013. С. 44–56.

4. Калач Ф.Н. Оценка эффективности использования технологии инъекционного укрепления слабых грунтов в основании фундаментов мелкого заложения саморасширяющимися растворами // Construction and Geotechnics. – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 62–77. -. DOI: 10.15593/2224 -9826/2020.2.06.

5. В.С. Далинчук, М.С. Ильмендеров, В.В. Яркин. Устранение просадки фундаментов с помощью технологии SLAB LIFTING – 2015. С. 21–33.

6. М.Л. Нуждин, Л.В. Нуждин. Усиление насыпных грунтов инъецированием расширяющейся геополимерной смолы. – 2024. С. 618–629.

7. П.Е. Буланов, Е.А. Вдовин, В.Ф. Строганов, Б.К. Хусаенов, Э.И. Загидуллин. Прочностные характеристики стабилизированных грунтов геополимерными вяжущими для дорожного строительства. // Известия КГАСУ № 2 (72) – 2025 С. 258–267.

8. И. Я. Харченко, К.А. Исрафилов, А.И. Харченко. Инъекционные смеси на геополимерной основе для уплотнения и упрочнения грунтов. – Системные технологии. – 2023. – № 1 (46). – С. 124–130.

9. Харченко А.И., Хозин В.Г., Харченко И.Я., Пискунов А.А. Применение геополимерных вяжущих для уплотнения и упрочнения грунтов в геотехническом строительстве // Эксперт: теория и практика. 2023. № 4 (23). С. 133–139.

10. Попсуенко И.К., Борисов А.С., Дегтярев П.П. Подъем фундаментов нагнетанием в их основания цементных растворов и расширяющихся геополимеров. – 2022. С. 87–112.

11. Анна Банас, Анджей Курилович, Лех Балаховский. Инновационный метод укрепления почвы за опорой с использованием инъекций геополимеров – 2020 DOI:10.5604/01.3001.0014.3581.

A MODERN APPROACH TO THE USE OF GEOPOLYMERS FOR FIXING AND STRENGTHENING BASES

Presnov O.M., Parnyakova D.V., Kurasova U.V.
Siberian Federal University

Subsidence soils are a serious problem in the construction and operation of buildings, as they have low load-bearing capacity and are prone to deformation. To solve this problem, artificial soil anchoring is used, a process that includes various structural and technological solutions aimed at improving its strength and deformation properties. Despite the variety of existing methods of anchoring, each of them has its limitations, and their use is usually determined by the type of soil.

In the article, we will consider a modern method based on deep geopolymer injection, which is the most modern solution to increase the bearing capacity of the foundation and repair sagging foundations.

Keywords: bearing capacity, subsidence soil, geopolymer, geomassive, resin, artificial fixation, injection, reinforcement, self-expansion, pressure, temperature.

References

1. Igosheva L.A., Grishina L.S. Review of the Main Methods of Foundation Soil Strengthening // Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Construction and Architecture. – 2016. – Vol. 7, No. 2. – P. S-21. DOI: 10.15593/2224 9826/2016.2.01.

2. Isakova E.A., Bochkareva T.M. Study of the Performance of a Reinforced Foundation by Creating a Planar Geomass using the Resinization Method // Geology in the Developing World: Collection of Scientific Papers. – 2015. Vol. 2. – P. 40–43.

3. N.K. Vasiliev, A.A. Ivanov. Modern Research on Soil Strengthening // JSC "VNIIG im. B.E. Vedeneeva" – 2013. Pp. 44–56.

4. Kalach F.N. Evaluation of the efficiency of using injection reinforcement technology for soft soils in the base of shallow foundations using self-expanding mortars // Construction and Geotechnics. – 2020. – Vol. 11, No. 2. – Pp. 62–77. -. DOI: 10.15593/2224-9 826/2020.2.06.

5. V.S. Dalinchuk, M.S. Ilmenderov, V.V. Yarkin. Elimination of foundation subsidence using SLAB LIFTING technology – 2015. Pp. 21–33.

6. M.L. Nuzhdin, L.V. Nuzhdin. Strengthening of fill soils by injection of expanding geopolymer resin. – 2024. P. 618–629.

7. P.E. Bulanov, E.A. Vdovin, V.F. Stroganov, B.K. Khusainov, E.I. Zagidullin. Strength characteristics of soils stabilized with geopolymer binders for road construction. // Bulletin of KSUACE, No. 2 (72), 2025, pp. 258–267.

8. I. Ya. Kharchenko, K.A. Israfilov, A.I. Kharchenko. Geopolymer-based injection mixtures for soil compaction and strengthening. – System technologies. – 2023. – No. 1 (46). – pp. 124–130.

9. Kharchenko A.I., Khozin V.G., Kharchenko I.Ya., Piskunov A.A. Application of Geopolymer Binders for Soil Compaction and Strengthening in Geotechnical Engineering // Expert: Theory and Practice. 2023. No. 4 (23). pp. 133–139.

10. Popsuenko I.K., Borisov A.S., Degtyarev P.P. Foundation Elevation by Injecting Cement Mortars and Expanding Geopolymers into Their Bases. – 2022. pp. 87–112.

11. Anna Banas, Andrzej Kuryłowicz, Lech Balachowski. An Innovative Method of Soil Strengthening Behind a Support Using Geopolymer Injections – 2020 DOI: 10.5604/01.3001.0014.3581.

Информационное обеспечение управления продвижением организаций в косметологии

Пустовалов Максим Иванович,
Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
E-mail: Msd19@mail.ru

В статье рассмотрена специфика управления продвижением организаций в сфере косметологии с акцентом на информационное обеспечение этого процесса. Представлены основные каналы и методы продвижения, а также необходимая информация для эффективного воздействия на управление ими.
Сделан вывод о том, что информационное обеспечение играет ключевую роль в разработке стратегий и программ продвижения косметологических салонов. Оно выступает источником формирования маркетингового плана и помогает решать проблемы, возникающие у косметологических салонов при выборе направлений продвижения.
Описаны основные методы продвижения косметологических салонов в социальных сетях, цифровые форматы продвижения, а также новые виды продвижения, которые способствуют повышению эффективности функционирования компании, росту конкурентоспособности в косметологии и выходу на новые рынки.

Ключевые слова: продвижение, информационное обеспечение, управление, планирование, эффективность.

В условиях жёсткой конкуренции на рынке косметологии каждая организация вынуждена формировать собственную стратегию развития, выстраивать проекты и разрабатывать программы по обеспечению клиентопотока, чтобы получать стабильную прибыль.

Эти направления встраиваются в систему маркетинга косметологических организаций, которая присутствует в деятельности каждого салона и представляет собой комплекс решений, элементов и механизмов, воздействующих на спрос и на услуги.

Продвижение в косметологии является ключевым элементом маркетинговой деятельности. Используется множество разнообразных инструментов, которые в настоящее время делятся на офлайн-коммуникации (например, наружная реклама, акции в салоне или партнёрства с локальными бизнесами) и коммуникации, проводимые через интернет (социальные сети, онлайн-бронирование и email-рассылки) [1].

При этом значимую роль в разработке стратегии отводится информационному обеспечению данных программ.

Мероприятия по продвижению услуг через интернет проводятся в виде отдельных маркетинговых программ, поскольку включают множество специализированных инструментов и коммуникационных стратегий, таких как таргетированная реклама в Instagram, контент-маркетинг с демонстрацией «до и после» или инфлюенсерские коллаборации.

С позиций традиционных методов продвижения наиболее значимыми являются следующие (Рисунок 1) [2].

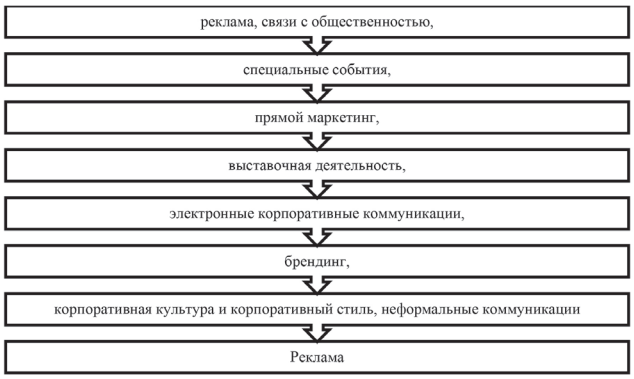


Рис. 1. Методы продвижения услуг в области косметологии

Источник: составлено автором

Все представленные средства, которые используются при продвижении услуг косметологии, реализуются в рамках концепции «Маркетинг 5.0».

Указанные технологии способствуют решению следующих проблем [3]:

1) привлечению внимания персонала к клиентам;
2) демонстрации уникальных качеств услуг в действии;
3) выделению преимуществ услуг салонов над конкурентами;
4) воздействию на чувства посетителей через его эмоции;
5) побуждению клиентов к посещению косметологических салонов.

Интернет в этой сфере является лидирующим направлением, поскольку он имеет преимущества и возможности в продвижении услуг косметологических салонов.

Методы продвижения конкретных услуг косметологических салонов через интернет позволяют повысить эффективность маркетинга, оптимизировать процессы (например, онлайн-бронирование и автоматизированные напоминания) и увеличить результативность рекламных кампаний, сезонных акции или персонализированных предложений [4]. Выбор конкретной стратегии зависит от потребностей и целей салона.

Основным документом, на основании которого разрабатывается стратегия продвижения косметологической организации является план маркетинга.

В соответствии с планом выхода косметологического салона на перспективные рынки формируются проекты, которые предусматривают маркетинговые программы, позволяющие осваивать рынки отдельных городов, регионов или даже онлайн-пространства (напри-

мер, через франшизы или виртуальные консультации). Такие инициативы обеспечивают расширение клиентской базы за счёт локализованного контента, таргетированной рекламы и партнёрств с инфлюенсерами в целевых территориях [5].

Таким образом, под продвижением услуг косметологического салона через интернет следует понимать комплекс мероприятий, способствующих доведению услуг до конечного клиента посредством реализации ряда действий. Это создание визуального контента, онлайн-реклама и персонализированные коммуникации. Продвижение косметологической услуги салона через интернет способствует оптимизации бюджета, расходуемого на продвижение, а также качественному распределению ролей и функций в управлении маркетингом салона в целом, включая координацию между администраторами, стилистами и SMM-специалистами.

При этом в последние годы большое распространение в Интернете получили социальные сети, которые используются для продвижения услуг косметологических салонов как в роли каналов распространения информации (видео «до и после» процедур, сторис с советами по уходу), так и взаимодействия с клиентами, включая отзывы, онлайн-консультации и бронирование через чат-боты [6]. В процессе развития Интернета происходит трансформация не только ключевых характеристик социальных сетей, но и их функциональных возможностей. На сегодняшний день социальные сети используются как для привлечения аудитории, так и для представителей бизнеса.

Благодаря информации, которую пользователи указывают о себе в социальных медиа (возраст, интересы к косметике или фитнесу), реклама предоставляет возможность воспользоваться точным таргетингом, выделяя именно ту целевую аудиторию, которая представляет интерес для бьюти-салона. Примером является программа для молодых мам для программ по уходу за кожей или профессионалов для экспресс-услуг.

В целом задачи продвижения косметологических салонов в социальной сети систематизированы на рисунке 2.

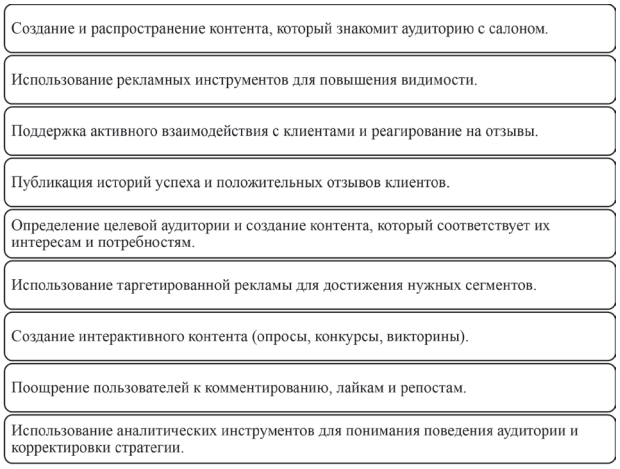


Рис. 2. Задачи продвижения косметологических салонов в социальных сетях

Источник: составлено автором

Наиболее значимой задачей является увеличение узнаваемости салона. Задача достигается посредством создания и распространения контента, который знакомит аудиторию с услугами и предложениями салона. При этом используются разные форматы контента, изображения, видео и текстовые посты, что позволяет привлечь внимание клиентов. Кроме того, рекламные инструменты социальных сетей повышают известность салона среди целевой аудитории.

Формирование положительного имиджа косметологического салона также является значимой задачей. Для этого осуществляется взаимодействие с клиентами и оперативное реагирование на их отзывы и комментарии, оставляемые в сообществах и группах. Примером являются ответы на фото «до и после» о процедурах ухода за кожей. Общение с аудиторий способствует созданию доверительных отношений клиентов, которые начинают чувствовать себя ценными для косметологической организации [7].

Для успешного продвижения косметологического салона в социальной сети следует привлекать целевую аудиторию, что достигается посредством определения ее характеристик и создания контента, который соответствует интересам и потребностям пользователей

Таргетированная реклама дает возможность более точно нацеливаться на нужные сегменты аудитории, увеличивая шансы на успешное взаимодействие и конверсию в бронирования и повторные визиты [8].

Создание интерактивного контента, опросов, конкурсов и викторин помогает активизировать аудиторию и стимулировать участие. Поощрение пользователей к комментированию, лайкам и репостам способствует расширению охвата и укреплению связи с салоном.

Генерация лидов и продаж является конечной целью многих маркетинговых действий косметологического салона. Для этого следует разрабатывать акции и специальные предложения, которые будут интересны подписчикам. Примерами являются пакеты «уход за кожей + макияж» или флешмобы с бесплатными пробными процедурами [9]. Направление трафика на сайт салона через ссылки в био, сторис и кнопки призыва к действию (типа «Записаться сейчас» или «Купить уходовые средства») конвертирует интерес в реальные действия.

Не менее важной задачей является анализ и оптимизация всех маркетинговых активностей.

Мониторинг эффективности рекламных кампаний и контента (например, просмотров видео с трансформациями или кликов на посты о новых услугах) позволяет выявлять успешные стратегии – такие как популярные рилсы с трендовыми прическами – и корректировать те, которые не приносят желаемых результатов, отсеивая неэффективные форматы [10].

Существует несколько направлений продвижения салонов в социальной сети, описание которых систематизировано в таблице 1.

Таблица 1. Методы продвижения косметологических салонов в социальных сетях

Направление	Описание	Цели
Контент-маркетинг	Создание и публикация качественного контента (статьи, видео, инфографика)	Увеличение узнаваемости, формирование имиджа, привлечение аудитории
Инфлюинс маркетинг	Сотрудничество с блогерами и влиятельными личностями для продвижения бренда	Увеличение доверия к бренду, привлечение новой аудитории
Реклама в социальных сетях	Использование платной рекламы на платформах	Повышение видимости, привлечение целевой аудитории, увеличение продаж
Сообщество и взаимодействие	Создание и поддержка сообществ вокруг бренда для общения пользователей	Увеличение вовлеченности, формирование лояльности, получение обратной связи
Промо-акции и конкурсы	Организация конкурсов и акций для повышения вовлеченности и привлечения новых подписчиков	Увеличение числа подписчиков, повышение активности пользователей, генерация лидов
Кросс-промоция	Сотрудничество с другими брендами для совместного продвижения	Расширение аудитории, увеличение охвата, создание новых возможностей для продаж
Аналитика и оптимизация	Мониторинг эффективности рекламных кампаний и контента	Оптимизация стратегий, понимание поведения аудитории, повышение ROI

Источник: составлено автором

Контент-маркетинг находится в основе успешного продвижения салона в социальных сетях. Качественный и релевантный контент привлекает внимание целевой аудитории, формирует интерес к салону и способствует его узнаваемости. Он дает возможность косметологическим организациям рассказывать потенциальным клиентам о своих продуктах и услугах [11].

Сотрудничество с известными людьми позволяет салонам повысить свою репутацию. Инфлюенсеры обладают влиянием на подписчиков, а потому их рекомендации существенно влияют на решения о посещении косметологического салона. Это направление способствует установлению более тесных связей с целевой аудиторией и повышению доверия.

Платная реклама в социальных сетях позволяет быстро повышать видимость бренда и привлечь именно целевую аудиторию.

Создание и поддержка сообществ вокруг косметологической организации способствует формированию лояльности пользователей.

Организация конкурсов и акций привлекает новых подписчиков и повышает вовлеченность существующих. Подобные мероприятия создают интерес к услугам косметологического салона, способствуя его популяризации.

Сотрудничество с другими салонами или смежными бизнесами (например, фитнес-центрами, магазинами косметики или блогерами в сфере красоты) тоже расширяет аудиторию и формирует новые возможности для роста.

Кросс-промоция объединяет совместные посты в соцсетях посредством чего достигаются более высокие результаты от рекламы.

В рамках межфирменного сотрудничества целесообразно создавать видеоконтент в формате трансформации, когда клиент проходит процедуру в косметологическом салоне, а после демонстрирует стойкость макияжа во время занятия в партнерском фитнес-центре. Такой контент обладает высоким потенциалом вирусного распространения (с использованием хэштегов), а также способствует эмоциональному вовлечению аудитории, поскольку показывает реальную ценность предлагаемых услуг и повышает мотивацию к самостоятельному участию в подобных программах [12].

Уникальные предложения, включая эксклюзивные бандлы (комбинированный пакет «спа-процедуры + фитнес-сессия» с 20%-ной скидкой) или временные акции (бесплатный мини-уход при приобретении косметики у партнера), способствуют повышению уровня покупательской активности и росту бронирований через цифровые платформы салона [13]. В итоге, данная модель взаимодействия выходит за рамки простого обмена клиентами, формируя интегрированную экосистему, в которой каждый партнер усиливает позиции другого, повышая общую узнаваемость салона и стимулируя повторные обращения потребителей.

Для эффективной реализации подобного сотрудничества рекомендуется проводить тщательный отбор партнеров. Нужен анализ их целевой аудитории с использованием аналитических инструментов. Также необходимым является разработка структурированного плана, который содержит этапы, приведенные на рисунке 3.

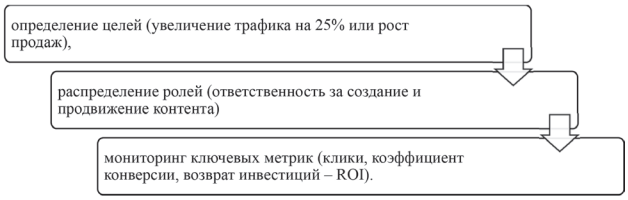


Рис. 3. Разработка структурированного плана продвижения услуг косметологического салона

Источник: составлено автором

В целом, продвижение косметологического салона является многоэлементным процессом, который требует комплексного подхода. Каждое направление имеет свое значение и оказывает влияние на успех бренда. Эффективная комбинация выбранных стратегий позволяет салонам не только увеличивать свою видимость и привлекать клиентов, но и строить долгосрочные отношения с аудиторией, что в конечном итоге ведет к росту бизнеса.

Литература

1. Пежемский, Н.А. Методы рекламы бьюти-индустрии в технологии продвижения продукта социально-культурных учреждений / Н.А. Пежемский // Диалоги о культуре и искусстве: Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Пермь, 12–14 октября 2022 года. – Пермь: Пермский государственный институт культуры, 2022. – С. 1006–1012

2. Мартынова, К.С. Цифровая платформа для бьюти-индустрии: анализ бизнес-процессов / К.С. Мартынова, С.В. Рындина // Вестник Пензенского государственного университета. – 2022. – № 2(38). – С. 31–37.

3. Сатханова, Ф.К. Разработка программы продвижения новой услуги салона красоты / Ф.К. Сатханова, И.Ф. Ростовцева // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Сборник материалов XXI ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) конференции, Волгоград, 01 марта – 30 2021 года / Под ред. Г.С. Мерзликиной. Том 42. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2021. – С. 91–93.

4. Шатова, А.Д. Стратегии продвижения салонов красоты в условиях конкуренции с частным сектором / А.Д. Шатова // Наука, инновации и современные глобальные вызовы: Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 30 ноября 2022 года. – Нижний Новгород: Научная общественная организация «Профессиональная наука», 2022. – С. 107–112.

5. Пежемский, Н.А. Методы рекламы бьюти-индустрии в технологии продвижения продукта социально-культурных учреждений / Н.А. Пежемский // Диалоги о культуре и искусстве: Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Пермь, 12–14 октября 2022 года. – Пермь: Пермский государственный институт культуры, 2022. – С. 1006–1012.

6. Сатханова, Ф.К. Разработка программы продвижения новой услуги салона красоты / Ф.К. Сатханова, И.Ф. Ростовцева // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Сборник материалов XXI ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) конференции, Волгоград, 01 марта – 30 2021 года / Под ред. Г.С. Мерзликиной. Том 42. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2021. – С. 91–93.

7. Горенкова, М. А. маркетинг в социальных сетях / М.А. Горенкова, А.Д. Ясюкевич, Е.А. Белейчик // Экономика и право. Современное состояние и перспективы развития: Сборник статей X Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 11 января 2024 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. – С. 87–94

8. Перевалова, А.И. Способы продвижения предприятий бьюти-индустриии средствами рекламы и PR / А.И. Перевалова // Форум молодых ученых. – 2023. – № 4(80). – С. 75–80

9. Чалая, А.Д. Продвижение салона красоты в социальных сетях / А.Д. Чалая // ВУЗ и реальный бизнес. – 2023. – Т. 1. – С. 115–122

10. Мягкова, А.И. Современная модель продвижения компаний, работающих на рынке косметологических услуг / А.И. Мягкова, В.М. Михайлова // Наука и современное общество: актуальные вопросы, достижения и инновации: материалы Международной студенческой научно-практической конференции в рамках Дней студенческой науки ФГБОУ ВО КубГТУ, Краснодар, 30 марта 2022 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ– филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2022. – С. 398–404

11. Лещева, М.Р. Продвижение услуг в индустрии красоты с помощью средств рекламы и PR / М.Р. Лещева, Е.Н. Якубенко // Актуальные проблемы современной гуманитарной науки: Материалы XIII Национальной научно-практической конференции, Брянск, 27 апреля 2024 года. – Брянск: Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского, 2024. – С. 115–118.

12. Гафурова, Е. Р. PR в бьюти-индустрии / Е.Р. Гафурова // Актуальные исследования. – 2021. – № 1(28). – С. 101–105.

13. Никитина, О.О. Использование нестандартных методов продвижения в event-индустрии в условиях ограниченных ресурсов / О.О. Никитина // Управленческое консультирование. – 2023. – № 7(175). – С. 94–102

INFORMATION SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF THE PROMOTION OF ORGANIZATIONS IN COSMETOLOGY

Pustovalov M.I.
Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

The article examines the specifics of managing the promotion of organizations in the field of cosmetology with an emphasis on information support for this process. The main channels and methods of promotion are presented, as well as the necessary information to effectively influence their management.

It is concluded that information support plays a key role in the development of strategies and programs for the promotion of beauty salons. It acts as a source of forming a marketing plan and helps to solve the problems that arise in cosmetology salons when choosing promotion directions.

The main methods of promoting beauty salons in social networks, digital formats of promotion, as well as new types of promotion that contribute to improving the efficiency of the company, increasing competitiveness in cosmetology and entering new markets are described.

Keywords: promotion, information support, management, planning, efficiency

References

1. Pezhemsky, N.A. Methods of Advertising the Beauty Industry in the Technology of Promoting the Products of Social and Cultural Institutions / N.A. Pezhemsky // Dialogues on Culture and Art: Proceedings of the XII All-Russian Scientific and Practical Conference (with international participation), Perm, October 12–14, 2022. – Perm: Perm State Institute of Culture, 2022. – Pp. 1006–1012

2. Martynova, K.S. Digital Platform for the Beauty Industry: Analysis of Business Processes / K.S. Martynova, S.V. Ryndina // Bulletin of Penza State University. – 2022. – No. 2 (38). – Pp. 31–37.

3. Satkhanova, F.K. Development of a program for promoting a new beauty salon service / F.K. Satkhanova, I.F. Rostovtseva // Strategy and tactics of enterprise management in a transition economy: Collection of materials from the XXI annual open competition of scientific research works of students and young scientists in the field of economics and management "Green Sprout" with the final stage in the form of an All-Russian (national) conference, Volgograd, March 01–30, 2021 / Ed. G.S. Merzlikina. Volume 42. – Volgograd: Volgograd State Technical University, 2021. – P. 91–93.

4. Shatova, A.D. Strategies for promoting beauty salons in the context of competition with the private sector / A.D. Shatova // Science, innovation and modern global challenges: Collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference, Nizhny Novgorod, November 30, 2022. – Nizhny Novgorod: Scientific public organization “Professional science”, 2022. – Pp. 107–112.

5. Pezhemsky, N.A. Methods of advertising the beauty industry in the technology of promoting the product of socio-cultural institutions / N.A. Pezhemsky // Dialogues on culture and art: Materials of the XII All-Russian scientific and practical conference (with international participation), Perm, October 12–14, 2022. – Perm: Perm State Institute of Culture, 2022. – Pp. 1006–1012.

6. Satkhanova, F.K. Developing a Program for Promoting a New Beauty Salon Service / F.K. Satkhanova, I.F. Rostovtseva // Strategy and Tactics of Enterprise Management in a Transition Economy: Collection of materials from the XXI annual open competition of scientific research works of students and young scientists in the field of economics and management “Green Sprout” with the final stage in the form of an All-Russian (national) conference, Volgograd, March 01–30, 2021 / Ed. G.S. Merzlikina. Vol. 42. – Volgograd: Volgograd State Technical University, 2021. – Pp. 91–93.

7. Gorenkova, M.A. Marketing in social networks / M.A. Gorenkova, A.D. Yasyukevich, E.A. Beleychik // Economy and Law. Current status and development prospects: Collection of articles from the X International scientific-practical conference, Petrozavodsk, January 11, 2024. – Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership “New Science” (IP Ivanovskaya I.I.), 2024. – Pp. 87–94

8. Perevalova, A.I. Methods of promoting beauty industry enterprises by means of advertising and PR / A.I. Perevalova // Forum of young scientists. – 2023. – No. 4 (80). – Pp. 75–80

9. Chalaya, A.D. Promotion of a beauty salon on social networks / A.D. Chalaya // University and real business. – 2023. – V. 1. – P. 115–122

10. Myagkova, A.I. Modern model of promotion of companies operating in the market of cosmetology services / A.I. Myagkova, V.M. Mikhailova // Science and modern society: current issues, achievements and innovations: materials of the International student scientific and practical conference within the framework of the Days of student science of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education KubSTU, Krasnodar, March 30, 2022. – Krasnodar: Federal State Budgetary Institution “Russian Energy Agency” of the Ministry of Energy of Russia, Krasnodar Scientific and Technical Information Center, branch of the Federal State Budgetary Institution “REA” of the Ministry of Energy of Russia, 2022. – Pp. 398–404

11. Leshcheva, M.R. Promotion of services in the beauty industry through advertising and PR / M.R. Leshcheva, E.N. Yakubenko // Actual problems of modern humanitarian science: Proceedings of the XIII National scientific and practical conference, Bryansk, April 27, 2024. – Bryansk: Bryansk State University named after academician I.G. Petrovsky, 2024. – Pp. 115–118.

12. Gafurova, E. R. PR in the beauty industry / E.R. Gafurova // Actual research. – 2021. – No. 1(28). – P. 101–105.

13. Nikitina, O.O. Using Non-Standard Promotion Methods in the Event Industry in Conditions of Limited Resources / O.O. Nikitina // Management Consulting. – 2023. – No. 7(175). – P. 94–102

От диагностики цифрового кризиса к управлению устойчивостью: разработка и апробация интегрального (RDPI) индекса устойчивости компании

Сахаров Евгений Михайлович,
аспирант, D.B.A., директор ООО «ТК Восточное Партнёрство»

Цифровая трансформация, ставшая системным фактором развития экономики, радикально меняет условия долгосрочного планирования организаций. Классические стратегические модели, сформированные в индустриальную эпоху в условиях относительной стабильности, демонстрируют свою ограниченность в новой реальности, характеризующейся турбулентностью, сетевыми эффектами и размыванием отраслевых границ. Выявление и систематизация этих ограничений является насущной научной и практической задачей. Проведённое исследование базируется на системном подходе и сравнительном анализе. Проведён всесторонний обзор современных трендов цифровой экономики («семь столпов» цифровой трансформации) и сопутствующих им рисков. Осуществлена сравнительная характеристика классических моделей по критериям адаптивности, открытости системы и ориентации на будущее, выявлены их системные ограничения. Отдельно проанализирована система сбалансированных показателей (ССП) как модель, обладающая наибольшим потенциалом для модернизации. Результаты исследования позволяют руководителям и стратегам организаций, особенно в сфере торговли и дистрибуции, критически пересмотреть используемый методический аппарат. Предложенный анализ даёт практические ориентиры для модернизации систем стратегического управления и выбора моделей, адекватных вызовам цифровой экономики. Подчёркивается необходимость усиления инновационной компоненты и финансирования цифровых инициатив в рамках стратегического планирования в российских организациях.

Ключевые слова: долгосрочное планирование, цифровая трансформация, бизнес – модели, сетевая экономика, системная открытость, цифровая зрелость, система сбалансированных показателей (ССП), турбулентность, ограничения классических моделей.

Введение

Эволюция теорий долгосрочного планирования отражает фундаментальный сдвиг в понимании природы организации – от замкнутой, иерархической системы к открытой, сетевой и динамичной экосистеме.

Первый этап развития теорий стратегического планирования (1950–1980-е гг.) был сформирован в рамках индустриальной парадигмы, предполагающей стабильность внешней среды, чёткие отраслевые границы и внутреннюю оптимизацию как путь к конкурентному преимуществу. Модели Портера М. «Конкурентные стратегии» [30, с. 137–145] и «Пять сил» [27], Ансоффа И. «Корпоративная стратегия: направления роста» [2]. и VRIO – анализ [14] заложили основы анализа конкурентной позиции, однако, их методологическая установка была ретроспективной и статичной: они ориентировались на анализ текущего положения с последующей проекцией в будущее, не предусматривая механизмов адаптации к высокой турбулентности и стремления к организационной гибкости и бесшовности как к новому конкурентному преимуществу.

С появлением концепции ресурсной теории фирмы Барни Дж. [15, с. 99–120] и теории динамических способностей Тиса Д. [33, с. 1319–1350] в 1990-е годы начался второй этап – переход от внешнего анализа к внутреннему. Однако даже эти подходы, акцентируя внимание на уникальных ресурсах и способности к реорганизации, оставались в рамках парадигмы «фирма как изолированная единица». Они слабо учитывали сетевую природу ценности в цифровую эпоху [6, с. 219–227], [9].

Третий этап, разворачивающийся с 2010-х годов, связан с возникновением экосистемного мышления. Исследования Джакобидеса М. С соавторами [31, с. 2255–2276], Аднера Р. [14, с. 39–58] и Гоуэр А. [22, с. 1239–1249] демонстрируют, что в цифровой экономике конкуренция перемещается с уровня отдельных фирм на уровень платформ и экосистем. Устойчивость организации всё больше определяется не её внутренней эффективностью, а качеством взаимодействий с партнёрами, клиентами и регуляторами. В этих условиях классические модели стратегического планирования теряют прогностическую силу, поскольку е учитывают мультипликативные эффекты сетевых взаимодействий и не обеспечивают измерения «цифрового доверия» или «экосистемной связанности». Это же утверждение справедливо и для «менее классических» матриц SHELL [32] и SPACE [28], выросшими из сугубо корпоративных продуктов эпохи индустриальных корпораций.

В начале 2000-х годов, когда интерес к стратегическому менеджменту рос как в образовательной среде, так и в бизнес (в основном, консалтинговый) и в научной был предпринят ряд попыток актуализации стратегий, предложенных Портером ранее. Так, в 2003 году Хиттом М. была предложена модернизация матрицы общих конкурентных стратегий [29], а в 2010 – Грантом Р. в работе «Современный стратегический анализ» [4]. В этот же период (2005 год) профессорами Школы бизнеса Открытого университета Великобритании OUBS во главе с Говардом В. [11, с. 53–71] была предложена модификация оригинальной стратегии матрицы Ансоффа И. Однако проведённые модернизации моделей хоть и делали их более наполненными информационно, они, тем не менее оставались всё теми же статичными инструментами индустриальной эпохи.

На этом фоне Система сбалансированных показателей (ССП), предложенная Капланом Р. И Нортоном Д. [8] выделяется как наиболее гибкий и адаптируемый инструмент. В отличие от жёстко структурированных матриц, ССП изначально задумывалась как стратегический фреймворк, допускающий расширение и модификацию KPI. Это позволяет интегрировать в неё новые категории. Более того, ССП обеспечивает баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями, что, согласно Шапиро К. и Вариану Х. [34] критически важно в условиях, когда стоимость всё чаще создаётся нематериальными активами – данными, алгоритмами, репутацией и сетевыми эффектами.

Однако и сама ССП не лишена ограничений. Её классическая четырёх-перспективная структура (финансы-клиенты-внутренние процессы-обучение и рост) остаётся ориентированной на внутреннюю логику организации слабо отражает её интегрированность в циф-

ровую экосистему. Как отмечено самими авторами концепции ССП Капланом Р. И Нортоном Д., без учёта внешних взаимодействий их модель рискует превратиться в инструмент операционного контроля, а не стратегического управления в условиях неопределённости [10].

Цифровая трансформация: неизбежный фактор

Цифровизация экономики, характеризующаяся быстроменяющимися товарами и услугами, многократно усложняет точность её оценки. По оценкам исследователей, её совокупная стоимость 11,5 триллионов долларов США, что составляет 15,5% мирового ВВП и за последние 15 лет темпы её роста были более, чем в 2 раза выше темпов роста его уровня [3]. Сильное влияние на скорость цифровизации экономики оказала пандемия COVID-19, поскольку вывела множество взаимодействий экономических субъектов в сеть Интернет. Это вызвало рост пропускной способности глобального трафика на 35% за 2020 год доведя его до 230 эксабайт. Ожидается, что его рост по итогам 2026 года составит 780 эксабайт [9].

Тогда же, во время COVID-19 относительно цифровизации был сделан крайне важный вывод: организации, инвестировавшие в цифровые решения до её начала оказались значительно более устойчивыми к внешним шокам в широком смысле, нежели те, кто придерживался т.н. «плановой» модели цифровизации [21].

В эпоху инноваций цифровизация и цифровая зрелость отраслей экономики становятся определяющими как во внутристрановой отраслевой конкуренции, так и в формировании конкурентоспособности экономики страны. И сегодня наблюдаемый трансформационный сдвиг характеризуется широкой цифровизацией отраслей сектора услуг [7] в целом и торговли в частности. Так, Поляниным А.В. [29] отмечено, что увеличение продаж организации и определение конкурентных характеристик товаров уже не может рассматриваться как самостоятельное явление, а только как результат цифровой трансформации, согласованной с долгосрочными планами развития организации.

Проф. Адаменко А.А. [1] отмечает, что цифровая трансформация, как крайне сложный процесс, элементы которого должны изменяться синхронно и в одном направлении, может сдерживаться на отраслевом уровне такими факторами, как: недостаточное использование данных при принятии решений, подмена понятия «цифровая трансформация» понятием «автоматизация», нежелание принимать кардинальные решения и, что главное, недостаточный уровень цифровой зрелости.

Согласно доклада DEN (Digital Economy Navigator) [22] факторами цифровой трансформации экономики макро и микро уровня являются семь столпов: 1. цифровая инфраструктура (телекоммуникации и интернет), позволяющая получать прямой доступ к информации и продуктам цифровой деятельности; 2. цифровые возможности – грамотность и компетенции людей для участия в цифровой экономике; 3. развитие бизнеса ИКТ – уровня экономической активности организаций, занимающихся оборудованием и программным обеспечением, которые составляют ядро интернет – экономики; 4. цифровые финансы – доступ к цифровому банкингу и другим финансовым видам деятельности, которые способствуют развитию более широкой цифровой экономики; 5. цифровое регулирование и государственное управление: нормативная база и процессы, которые регулируют цифровую деятельность страновой экономики; 6. цифровые инновации: поддержание стартапов и исследований на всех уровнях экономики, использование новейших цифровых технологий для новых продуктов, услуг и бизнес – моделей; 7. цифровая трансформация традиционных отраслей: высокая скорость трансформации отраслей, относящихся к «традиционным» и имеющих высокий уровень ригидности (или «эффекта колеи») будет во-многом обеспечивать общий рост цифрового качества национальной экономики.

Что нового пришло с цифровой эпохой?

Цифровая (информационная) эпоха – это исторический период, ведущий своё начало с момента появления компьютеров в 1960-х годах и продолжающийся по сей день, характеризующийся быстрым ростом электронной обработки и обмена информацией. Согласно Фоссу Н.Дж. и Себи Т.[20], цифровая эпоха базируется на четырёх важнейших технологиях – компьютерном оборудовании, программных приложениях, интернете и мобильной связи и искусственном интеллекте. Их быстрое внедрение привело к масштабным изменениям в самих принципах, на основании которых между собой взаимодействуют люди и организации. Эти технологии резко сократили затраты на поиск, анализ и хранение информации, что и сделало цифровизацию неизбежной для экономики. Новая цифровая эпоха способствовала образованию бизнес– ландшафта, радикально отличающегося от индустриальной эпохи, которую она неизбежно заменяла [18] во-многом из-за «новых принципов информации» по Шапиро К. и Вариану Х. [34]. Эти принципы предполагают, что хотя постоянные издержки производства информации могут быть высокими, издержки её использования могут быть намного меньше, а предельные издержки обмена информацией могут быть низкими и или даже стремящимися к нулю. Это формирует у организаций мощный стимул к наращиванию рыночной доли, в том числе за счёт использования внешних сетевых эффектов. И так как большая часть традиционного мышления о конкурентной стратегии и планировании организационного развития была построена на предположениях олигополистической конкуренции индустриальной и постиндустриальной эпох, а цифровые рынки характеризуются мощными сетевыми эффектами, сформировался сценарий «победитель получает всё». И конкурентам и регуляторам на это ответить, зачастую, просто нечем. Более того, огромные улучшения в операционной эффективности, которые стали возможны благодаря инвестициям в информационные технологии были присущи далеко не всем организациям и отраслям. Организации, которые были изначально «рождены цифровыми», часто на порядок эффективнее традиционных организаций, которые работают с устаревшей физической инфраструктурой.

Согласно Карвальо Х.К. и др. [17] высокие фиксированные издержки и низкие предельные издержки информационных продуктов так же повлияли на отраслевые структуры. С одной стороны, это концентрация у поставщиков инфраструктуры, таких как облачные вычисления и оптоволоконная магистраль; с другой – это взрывной рост организаций, использующих эту инфраструктуру, предлагающих, например, приложения для смартфонов и компьютеров. Такая структура высоких фиксированных/ низких переменных издержек в сочетании с сетевыми эффектами сформировала такой результат рыночной конкуренции, при котором вознаграждаются первопроходцы и их гибкое упреждающее поведение на рынке в противовес традиционному планированию. В такой рыночной структуре между организациями – победителями возникает «парадокс сотрудничества», перерастающий в экосистему из целого ряда организаций.

Что это значит для традиционных бизнес-моделей?

Масса Л. и др. [26] приводят исследование бизнес– моделей, которое говорит о вытеснении классических способов долгосрочного планирования (с разделением на конкурентный и корпоративный уровни), как неких «фундаментальных выборов» гибкими адаптивными подходами, основанными на цифровизации процессов как основном способе достижения эффективности и сетевых эффектов. Отмечено, что такие подходы одинаково успешно разрушают традиционные бизнес-модели организаций как верхних, так и нижних сегментов рынка. Таким образом, мы имеем дело с более общим объяснением успеха новых отраслевых участников, чем более узкая теория Кристенсена К., используемая ранее [5]. В соответствии с этим, по Кусумано М. и др. [25], новый образ долгосрочного организационного планирования может быть основан на платформенности, цифровизации, сетевых эффектах (открытости системы) и цифровых способностях.

Размывание организационных границ как признак новой конкурентоспособности

Одним из важнейших последствий цифровизации, согласно Сюю Ш. и Прескотту Дж. [33] стало размытие традиционных способов категоризации организаций и отраслей. При этом цифровизация не размывает границы сама по себе. Она находится во синергической связи с двумя другими факторами:

1. фактор «гиг-экономики», когда распределённая рабочая сила, мгновенная связь и удалённая работа начинают поддерживать договорные формы, уменьшающие историческую зависимость организаций от рабочей силы, размещённой в каком-либо одном месте [21];
2. массовое распространение практик аутсорсинга, оффшоринга, и альянсов, когда поставщики услуг и партнеры, являющиеся юридически независимыми организациями, заключают долгосрочные контракты, которые регулируют их отношения. [35].

Отсюда мы видим, что современное понимание бизнес– моделей и долгосрочного планирования развития на их основе эволюционирует от условного матричного (или индустриального) типа, используемого традиционно, к гибкой модели, фокусирующейся на цифровой зрелости (навыки использования новейших инструментов), системной открытости («размытию границ», сетевым эффектам, кроссплатформенности) и цифровизации организационных процессов. Согласно Литвину А. [6] понимание этой эволюции имеет решающее значение по нескольким причинам: а) это поможет организациям предвидеть появление важных инноваций и реагировать на новые рыночные тенденции, гарантируя им актуальность в цифровом мире; б) позволит организациям разрабатывать и внедрять новые способы создания стоимо-

сти на основе цифровых инструментов; в) позволит актуализировать навыки, связанные с новыми технологиями, позволяя организациям развивать способности к адаптации к турбулентной среде.

Что делает Систему сбалансированных показателей относительно, менее ограниченной моделью?

1. Универсальная структура, допускающая цифровую модернизацию: ССП, изначально задумывалась как некий фреймворк, а не жёсткая методика.

2. Баланс между долгосрочными целями и оперативными KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности): ССП связывает абстрактную цель с конкретными действиями.

3. Возможность динамического обновления KPI: классическая ССП допускает пересмотр весов и показателей без изменения базовой структуры.

4. Поддержка экосистемного мышления: позволяет масштабировать на основании внешних взаимодействий (например, через KPI по интеграции с партнерами через API – Application Programming Interface – набор правил

и протоколов для обмена данными) и совместных инновациях (благодаря смещению организационных границ).

5. Совместимость с agile (гибкий подход к управлению проектами, основанный на быстрой адаптации к изменениям, коротких операциях, тесном сотрудничестве командной работе) – подходами: ССП может комбинироваться со SCRUM (гибкий фреймворк для управления проектами, разработанный на основе череды коротких циклов по 2–4 недели), OKR (Objectives and Key Results – методика постановки и достижения амбициозных целей на основе оценки измеримых результатов) и другими методами.

В целом, говоря о применимости концепции ССП для долгосрочного планирования в организациях именно в периоды нестабильности внешней среды, проф. Чаплиной А.Н. и др. [12] отмечено, что её использование конкретно в российском контексте является актуальным в силу того, что она себя зарекомендовала как важный инструмент долгосрочного планирования в условиях турбулентности. Однако так же замечено, что инновационная компонента в ССП в российских организациях традиционно испытывает недофинансирование, из-за чего, целым рядом отраслей недостаточно используется потенциал модели [13].

Модернизация ССП с интеграцией цифровых метрик

Традиционная ССП Каплана и Нортона, разработанная в 1990-х годах, базировалась на индустриальной парадигме управления с акцентом на финансовые результаты и линейные процессы. В современных же условиях цифровой экономики требуется смена парадигмы: а) от статического планирования к динамическому адаптивному управлению; б) от изолированных функциональных показателей к сквозным кросс-функциональным метрикам; в) от ретроспективного анализа к предиктивному прогнозированию; г) от внутренней оптимизации к экосистемной интеграции.

Структурная трансформация перспектив ССП представлена в соответствии с современными требованиями цифровизации в таблице 1 ниже:

Таблица 1. Структурная трансформация перспектив ССП с интеграцией цифровых метрик в соответствии с требованиями цифровизации

Перспективы ССП	Традиционные метрики	Модернизированные метрики
Финансы	Рентабельность продаж	ROI цифровых активов (DA ROI)
	Оборачиваемость активов	Доля цифровых услуг в выручке
	Денежный поток	Стоимость цифрового клиента (DC TLV)
Клиенты	Удовлетворённость	NPS (индекс потребительской лояльности) цифровых платформ
	Доля рынка	Скорость реакции на запросы клиентов
	Удержание клиентов	Индекс цифровой лояльности
Внутренние процессы	Производительность	Уровень автоматизации цепочки поставок
	Качество процессов	Точность AI – прогнозирования спроса
	Себестоимость	Глубина API – интеграции с ритейлом

Окончание

Перспективы ССП	Традиционные метрики	Модернизированные метрики
Цифровая компетентность	Удовлетворенность сотрудников	Индекс цифровой компетентности (ИЦК)
	Производительность труда	Доля сотрудников с цифровыми навыками
	Текучесть персонала	Инвестиции в ИТ – обучение

Источник: Составлено автором

Интеграция новых цифровых перспектив

В качестве интегратора новых цифровых перспектив включим в модернизированную ССП дополнительную перспективу – «Цифровая экосистема». Её целесообразность обусловлена тремя аспектами: 1. ответ на размывание организационных границ; 2. учёт сетевых эффектов как конкурентного преимущества; 3. адаптация к требованиям цифровизованной отрасли. Ключевые метрики перспективы: 1. цифровая связанность экосистемы; 2. эффективность совместных инноваций с партнёрами: клиентами и поставщиками; 3. уровень цифрового доверия, потенциально измеримый в разрезе качества и безопасности обмена данными и индекса надёжности цифровых взаимодействий.

В соответствии с изложенным выше, модернизированная модель ССП приобретает вид, показанный на рисунке 1:

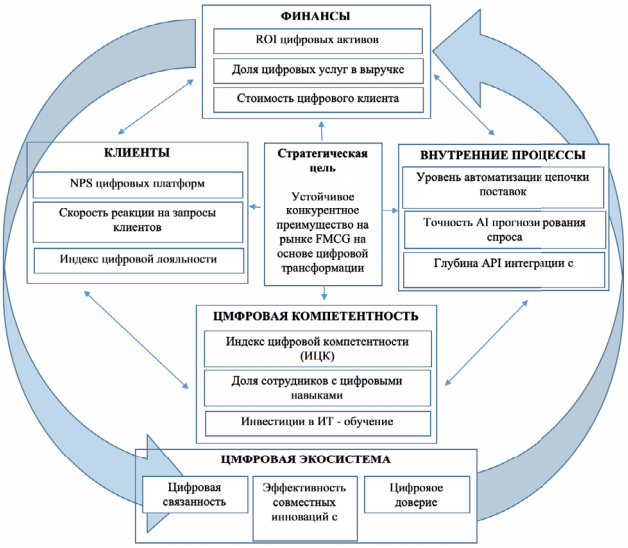


Рис. 1 Модернизированная модель ССП (составлено автором)

Таким образом, в условиях, когда конкурируют не организации, а экосистемы, модернизация ССП становится не простым опциональным улучшением, а стратегической необходимостью и важным условием для выживания.

Методологическое обоснование и операционализация через интегральный индекс устойчивости на примере торговой (дистрибуторской) компании

На основе концепции модернизированной ССП индекс устойчивости торговой компании (RDPI) можно представить как функцию трёх ключевых групп факторов:

Фактор внутренней готовности

Формула 1. Общая форма модели

$$RDPI: RDPI = f(G, I, R)$$

Где: G – Вектор факторов внутренней готовности; I – Вектор инновационной активности;

Формула 2. Детализация компонентом модели

$$G = \Sigma^{4}_{k=1} \omega_k \cdot G_k$$

Где: G_1 – Готовность технологической инфраструктуры (вес ω_1); G_2 – Готовность кадровых ресурсов (вес ω_2); G_3 – Готовность организационных процессов (вес ω_3); G_4 – Готовность финансовой системы (вес ω_4).

$$\Sigma \omega_k = 1$$

Фактор инновационной активности

$$I = \lambda \cdot (N(t) / M\ max)$$

Где: $N_{(t)}$ – Количество успешно внедрённых инноваций к моменту времени t;

M_{max} – Максимально возможное количество инноваций для данного типа компании; λ – Коэффициент инновационной восприимчивости ($0 < \lambda \leq 1$).

Фактор внешних рисков

$$R = \alpha C + \beta E$$

Где: C – Индекс конкурентного давления; E – Индекс макроэкономических рисков; α, β – Весовые коэффициенты ($\alpha + \beta \leq 1$).

Интегральная модель RDPI

Формула 3. Интегральная модель RDPI

$$R_{DPI} = (\Sigma^{4}_{k=1}\omega_{k} \cdot G_{k}) + \lambda \cdot (N_{(t)} / M) - (\alpha C + \beta E)$$

Ограничения модели: 1. $0 \leq G_{k} \leq 1$ (нормализованные значения); 2. $0 \leq N_{(t)} / M \leq 1$; 3. $0 \leq C, E \leq 1$; 4. $\omega_{k} > 0$, $\Sigma^{4}_{k=1}\omega_{k} = 1$; 5. $\alpha + \beta \leq 0,7$ (приоритет внутренних факторов).

Интерпретация результатов: RDPI < 0 – критическая зона;. $0 \leq$ RDPI $\leq 0,3$ – зона риска; $0,3 \leq$ RDPI $\leq 0,7$ – зона стабильности; RDPI $\geq 0,7$ – зона роста.

Обсуждение

Предложенная модель интегрального индекса устойчивости RDPI представляет собой попытку преодолеть разрыв между теоретическими концепциями цифровой устойчивости и практическими инструментами стратегического управления. Полученные результаты позволяют интерпретировать устойчивость не как статическое состояние, а как динамическую способность организации к коэволюции в цифровой экосистеме.

Сравнение с подходами других исследователей выявляет как сходства, так и принципиальные различия. Так, Хитт [23] в той или иной степени подчёркивает роль динамических способностей в адаптации к цифровой турбулентности, однако его модель остаются преимущественно качественной и не предлагает измеримых метрик. RDPI же операционализирует понятие «инновационной восприимчивости» через нормализованное отношение внедрённых инноваций к потенциальному максимуму, что делает её применимой в управленческой практике.

Особое значение имеет выбор ССП в качестве базовой архитектуры. В отличие от попыток создать полностью новые фреймворки (например, «Digital Maturity Index» [19]) в работе сохраняется методологическая преемственность, что снижает барьер для внедрения в организациях, уже использующих ССП. Таким образом, RDPI не отвергает существующие теории, а интегрирует их в единую, количественно измеримую конструкцию, ориентированную на практическое применение.

Литература

1. Адаменко А.А., Михалев И.И.. Стратегия цифровой трансформации организации. Естественно – гуманитарные исследования № 45 (1), 2023. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-tsifrovoy-transformatsii-organizatsii/viewer
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. С анг./ под ред. А.Н. Петрова. – Спб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Бурганов Р.Т Модернизированная производственная функция Кобба – Дугласа как инструмент исследования влияния цифровой трансформации на экономику региона // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. Т. 17 No 3. С. 161–183
4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008.
5. Кристенсен Клейтон, Овердорф Майкл. Ваш ответ подрывным переменам. Управление бизнесом/ пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 290 с. – (Серия «Harvard Business Review. 10 лучших статей»).
6. Литвин А. The evolution of business models in the digital age: trends and implications// Европейский научный журнал экономических и финансовых инноваций Ю 2024. № 1(13). URL: http://dx.doi.org/10.32750/2024–0121
7. Мирошниченко М.А., Синивцева К.К., Тагирова В.Л. Бесшовная организация распределенных команд вне границ и времени в условиях цифровой трансформации. Вестник Академии знаний № 43 (2), 2021. URL: https://academiyadt.ru/wp-content/uploads/vaz/vaz-43.pdf
8. Нортон Д., Р. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп – Бизнес, 2010. – 320 с.
9. Основные тренды цифровой трансформации экономики: Коллективная научная монография/ Под редакцией д.э.н. Масюк Н.Н. – Владивосток: Издательство ВГУЭС, 2021. – 200 с.
10. Практический менеджмент качества: PQM. URL: https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf
11. Стратегия/ R820 Стратегия: Учеб. пособие в 7 кн./ Пер. с англ.; Под ред. В.Н. Голубкина. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. Книга 5: Корпоративная и конкурентная стратегия/ Вайни Говард, Медоуз Маурин и Сигал – Хорн Сюзан. – 160 с.: фото, рис., табл., схем
12. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Максименко И.А.. Стратегическое развитие торговой сети на основе системы сбалансированных показателей. Экономика и управление в сфере услуг. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-razvitie-torgovoy-seti-na-osnove-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley/viewer
13. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А.. Репутационная ответственность торгового предпринимательства. Проблемы теории и практики предпринимательства. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/reputatsionnaya-otvetstvennost-torgovogo-predprinimatelstva/viewer
14. Barney Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. Pearson Prentice Hall, 2007
15. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17(1), 99–120. URL: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
16. Birkinshaw Julian. How is technological change affecting the nature or the corporation? January 2018. Journal of the British Academy 6(s1): 185–214. URL: http://dx.doi.org/10.5871/jba/006s1.185
17. Carvalho Jose Crespo de, Ana Lucia Martins, Tania Ramos, Eurico Brihante Dias. Strategic Fast Supply Demand-Chains in a Network Context: Opportunistic Practices That Can Destroy Supply Chain Systems. American Journal of Industrial and Business Management, Vol.4 No.3, March 2014. URL: http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.43019
18. DCO. Digital Economy Navigator Report. 2024. URL: https://den.dco.org/report
19. Deloitte. Digital maturity index. URL: https://digitopia.co/digital-maturity-index-course
20. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? Journal of Management, 43, 200–227. URL: https://doi.org/10.1177/0149206316675927
21. Gallup (2018). Gallup's Perspective on The Gig Economy and Alternative Work Arrangements. Washington, DC. URL: https://www.gallup.com/workplace/240878/gig-economy-paper-2018.aspx
22. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // Research Policy. 2014. Vol.43, N7.P.1239–1249. URL: https://doi, org/10.1016/j.respol.2014.03.006.
23. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2003) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Mason, OH, Thomson South – Western. URL: http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/36606/1/202.%20Michael%20A.%20Hitt%2C%E2%80%8E%20R
24. International Telecommunication Union. Development sector. Connecting humanity. Assessing investment needs of connecting humanity to the internet by 2030. August 2020. URL: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/gen/D-GEN-INVEST.CON-2020-PDF-E.pdf
25. Magal Malherbe, Fanny Simon. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power, Michael A. Cusumano, Annabele Gawer, David B. Yoffie, HarperCollins, 2019, 320p. January 20217 Management International 25.240. URL: http://dx.doi.org/10.7202/1088148ar
26. Massa Lorenzo, Gianluigi Viscisi, Christopher L. Tucci. Business Models and Complexity. January 2018. Research Gate. URL: http://dx.doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i1.2579
27. Michael E. Porter. 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', Harvard Business Review, From the magazine (January 2008). https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces– that-shape-strategy
28. Mohammad Reza Karimi Alavijeh. Application of SPACE Matrix. Research Gate(June,2020).https://www.researchgate.net/publication/341940279_Application_of_SPACE_ Matrix
29. Polyanin A. Organizational and managerial infrastructure of digitalization processes in economic systems of various levels / Polyanin A., Golovina T., Avdeeva I., Merkulov A., Klevtsova M. // IBIMA Business Review. 2020. No 2018. C. 4159.
30. Porter M.E. How competitive forces shape strategy // Harvard Business Review. 1979. Vol.57, N2. P. 137–145.
31. Porter M.E. 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', Harvard Business Review, From the magazine (January 2008). https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces– that-shape-strategy

32. Robinson S.J.Q, Hichens R.E., Wade D.P. The directional police matrix – tool for strategic planning. Long Range Planning, Volume 11, issue 3, June 1978, Pages 8–15. ScienceDirect. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630178800028?via%3Dihub

33. Sean Hsu, John E. Prescott. The Alliance Experience Transfer Effect: The Case of Industry Convergence in the Telecommunications Equipment Industry: Alliance Experience Transfer Effect. British Journal of Management. June 2016. 28(3). URL: http://dx.doi.org/10.1111/1467–8551.12175

34. Shapiro Carl, Hal R. Varian. Information Rules: A Strategic Guide to The Network Economy. January 2008. Academy of Management Review 30(2). URL: http://dx.doi.org/10.2307/1183273

35. Srikanth Kannan, Phanish Puranam. Integrating distributed work: comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms. Strategic Management Journal. 18 November, 2010. URL: https://doi.org/10.1002/smj.908

FROM DIGITAL CRISIS DIAGNOSIS TO RESILIENCE MANAGEMENT: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF AN INTEGRATED RESILIENCE INDEX (RDPI)

Sakharov E.M.
CEO Vostpartner Group.

Digital transformation, which has become a systemic factor in economic development, is radically changing the long-term planning conditions of organizations. Classic strategic models, developed during the relatively stable industrial era, are demonstrating their limitations in the new reality characterized by turbulence, network effects, and the blurring of industry boundaries. Identifying and systematizing these limitations is a pressing scientific and practical task. This study is based on a systems approach and comparative analysis. A comprehensive review of current digital economy trends (the "seven pillars" of digital transformation) and their associated risks is provided. A comparative analysis of classic models based on adaptability, system openness, and future-oriented approach is provided, and their systemic limitations are identified. The balanced scorecard (BSC) is analyzed separately as the model with the greatest potential for modernization. The study's results allow executives and strategists, particularly in trade and distribution, to critically review their methodological frameworks. The proposed analysis provides practical guidelines for modernizing strategic management systems and selecting models adequate to the challenges of the digital economy. It emphasizes the need to strengthen the innovation component and finance digital initiatives within the strategic planning framework of Russian organizations.

Keywords: Long-term planning, digital transformation, business models, network economy, systemic openness, digital maturity, balanced scorecard (BSC), turbulence, limitations of classical models.

References

1. Adamenko A.A., Mikhalev I.I. Digital Transformation Strategy of an Organization. Natural Sciences and Humanities, No. 45 (1), 2023. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-tsifrovoy-transformatsii-organizatsii/viewer

2. Ansoff I. Strategic Management. Classic edition: trans. From English / edited by A.N. Petrov. – St. Petersburg: Piter, 2009. – 344 p.

3. Burganov R.T. Modernized Cobb-Douglas Production Function as a Tool for Studying the Impact of Digital Transformation on a Regional Economy // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2022. Vol. 17 No. 3. pp. 161–183

4. Grant R.M. Modern Strategic Analysis. – St. Petersburg: Piter, 2008.

5. Christensen Clayton, Overdorf Michael. Your Response to Disruptive Change. Business Management / trans. from English. – 3rd ed. – Moscow: Alpina Publisher, 2018. – 290 p. – (Series "Harvard Business Review. 10 Best Articles").

6. Litvin A. The evolution of business models in the digital age: trends and implications // European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations 2024. No. 1 (13). URL: http://dx.doi.org/10.32750/2024–0121

7. Miroshnichenko M.A., Sinivtseva K.K., Tagirova V.L. Seamless organization of distributed teams across borders and time in the context of digital transformation. Bulletin of the Academy of Knowledge No. 43 (2), 2021. URL: https://academiyadt.ru/wp-content/uploads/vaz/vaz-43.pdf

8. Norton, D., R. Kaplan. The Balanced Scorecard. From Strategy to Action. Moscow: Olimp-Business, 2010, 320 p.

9. The Main Trends of the Digital Transformation of the Economy: A Collective Scientific Monograph / Edited by Doctor of Economics N.N. Masyuk. Vladivostok: VSUES Publishing House, 2021, 200 p.

10. Practical Quality Management: PQM. URL: https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf

11. Strategy / R820 Strategy: A Textbook in 7 Books / Translated from English; Ed. by V.N. Golubkin. – Zhukovsky: MIM LINK, 2015. Book 5: Corporate and Competitive Strategy / Howard Viney, Maureen Meadows and Susan Segal-Horn. – 160 p.: photos, figures, tables, diagrams

12. Chaplina A.N., Gerasimova E.A., Maksimenko I.A. Strategic Development of a Retail Network Based on a Balanced Scorecard. Economics and Management in the Service Sector. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-razvitie-torgovoy-seti-na-osnove-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley/viewer

13. Chaplina A.N., Gerasimova E.A. Reputational Responsibility of Trade Entrepreneurship. Problems of Theory and Practice of Entrepreneurship. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/reputatsionnaya-otvetstvennost-torgovogo-predprinimatelstva/viewer

14. Barney Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. Pearson Prentice Hall, 2007

15. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17(1), 99–120. URL: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

16. Birkinshaw Julian. How is technological change affecting the nature or the corporation? January 2018. Journal of the British Academy 6(s1): 185–214. URL: http://dx.doi.org/10.5871/jba/006s1.185

17. Carvalho Jose Crespo de, Ana Lucia Martins, Tania Ramos, Eurico Brihante Dias. Strategic Fast Supply Demand-Chains in a Network Context: Opportunistic Practices That Can Destroy Supply Chain Systems. American Journal of Industrial and Business Management, Vol.4 No.3, March 2014. URL: http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.43019

18. DCO. Digital Economy Navigator Report. 2024. URL: https://den.dco.org/report

19. Deloitte. Digital maturity index. URL: https://digitopia.co/digital-maturity-index-course

20. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? Journal of Management, 43, 200–227. URL: https://doi.org/10.1177/0149206316675927

21. Gallup (2018). Gallup's Perspective on The Gig Economy and Alternative Work Arrangements. Washington, DC. URL: https://www.gallup.com/workplace/240878/gig-economy-paper-2018.aspx

22. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework // Research Policy. 2014. Vol.43, N7.P.1239–1249. URL: https://doi, org/10.1016/j.respol.2014.03.006.

23. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2003) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Mason, OH, Thomson South – Western. URL: http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/36606/1/202.%20Michael%20A.%20Hitt%2C%E2%80%8E%20R

24. International Telecommunication Union. Development sector. Connecting humanity. Assessing investment needs of connecting humanity to the internet by 2030. August 2020. URL: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/gen/D-GEN-INVEST.CON-2020-PDF-E.pdf

25. Magal Malherbe, Fanny Simon. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power, Michael A. Cusumano, Annabele Gawer, David B. Yoffie, HarperCollins, 2019, 320p. January 20217 Management International 25.240. URL: http://dx.doi.org/10.7202/1088148ar

26. Massa Lorenzo, Gianluigi Viscisi, Christopher L. Tucci. Business Models and Complexity. January 2018. Research Gate. URL: http://dx.doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i1.2579

27. Michael E. Porter. 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', Harvard Business Review, From the magazine (January 2008). https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces– that-shape-strategy

28. Mohammad Reza Karimi Alavijeh. Application of SPACE Matrix. Research Gate(June,2020).https://www.researchgate.net/publication/341940279_Application_of_SPACE_ Matrix

29. Polyanin A. Organizational and managerial infrastructure of digitalization processes in economic systems of various levels / Polyanin A., Golovina T., Avdeeva I., Merkulov A., Klevtsova M. // IBIMA Business Review. 2020. No 2018. C. 4159.

30. Porter M.E. How competitive forces shape strategy // Harvard Business Review. 1979. Vol.57, N2. P. 137–145.

31. Porter M.E. 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', Harvard Business Review, From the magazine (January 2008). https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces– that-shape-strategy

32. Robinson S.J.Q, Hichens R.E., Wade D.P. The directional police matrix – tool for strategic planning. Long Range Planning, Volume 11, issue 3, June 1978, Pages 8–15. ScienceDirect. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630178800028?via%3Dihub

33. Sean Hsu, John E. Prescott. The Alliance Experience Transfer Effect: The Case of Industry Convergence in the Telecommunications Equipment Industry: Alliance Experience Transfer Effect. British Journal of Management. June 2016. 28(3). URL: http://dx.doi.org/10.1111/1467–8551.12175

34. Shapiro Carl, Hal R. Varian. Information Rules: A Strategic Guide to The Network Economy. January 2008. Academy of Management Review 30(2). URL: http://dx.doi.org/10.2307/1183273

35. Srikanth Kannan, Phanish Puranam. Integrating distributed work: comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms. Strategic Management Journal. 18 November, 2010. URL: https://doi.org/10.1002/smj.908

Системные проблемы организации маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса

Стерхова Светлана Александровна,
доцент кафедры менеджмента Института управления, Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

В статье рассматриваются системные проблемы организации маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса (МСБ). Актуальность темы обусловлена ключевой ролью МСБ в развитии региональной и отраслевой экономики, а также высоким уровнем «смертности» данных предприятий на ранних этапах их жизненного цикла, зачастую связанным с неэффективным управлением маркетингом. В работе выявлено, что трудности носят не столько операционный или тактический характер, сколько глубинный, системный характер. К ним относятся: подмена стратегического маркетинга тактическими продажами, отсутствие целостной маркетинговой стратегии и разрозненность используемых инструментов, кадровый дефицит и недостаток компетенций в области аналитики и цифровых технологий, а также организационный разрыв между отделом маркетинга и отделом продаж. На основе проведенного анализа предложены рекомендации по преодолению выявленных проблем, включающие перестройку архитектуры взаимодействия подразделений, внедрение сквозной аналитики и развитие партнерских связей. Методологическую базу исследования составили системный подход, сравнительный анализ и синтез теоретических и практических данных.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, малый и средний бизнес, системные проблемы, маркетинговая стратегия, организация маркетинга, региональная экономика, отраслевая экономика, конкурентоспособность, цифровая трансформация.

Введение

Сектор малого и среднего предпринимательства выполняет важнейшие социально-экономические функции, обеспечивая занятость населения, насыщая рынок товарами и услугами, а также формируя конкурентную среду. В условиях современной экономики, подверженной процессам цифровой трансформации и высокой волатильности рыночной конъюнктуры, эффективность маркетинговой деятельности становится одним из ключевых факторов выживания и развития хозяйствующих субъектов данного сектора. Однако, несмотря на обилие доступных инструментов продвижения и относительно низкий порог входа в некоторые отрасли, значительная часть предприятий МСБ сталкивается с серьезными трудностями при попытке выстроить работающую систему привлечения и удержания клиентов.

Проблемное поле маркетинга в малом и среднем бизнесе часто описывается через призму ограниченности бюджетов или усиления конкуренции с крупными игроками. Тем не менее, более глубокий анализ показывает, что корень неудач кроется не столько в количестве доступных ресурсов, сколько в системных ошибках организации самого процесса. Маркетинг на таких предприятиях зачастую существует как набор разрозненных, интуитивных действий, не имеющих под собой прочного стратегического фундамента и не интегрированных в общую бизнес-логику компании. Отсутствие системного подхода приводит к неэффективному расходованию и без того ограниченных средств, разочарованию собственников в маркетинговых инструментах и, в конечном счете, к стагнации или закрытию бизнеса. Целью данной статьи является выявление, систематизация и анализ глубинных, структурных проблем организации маркетинга на предприятиях малого и среднего бизнеса, а также определение направлений их преодоления для повышения конкурентоспособности и устойчивости данных субъектов в рамках региональной и отраслевой экономики[1].

Методология исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные положения теории маркетинга, теории управления и системного анализа. В процессе работы применялся системный подход, позволивший рассмотреть маркетинговую деятельность предприятия МСБ не как изолированную функцию, а как сложную, многоуровневую подсистему, находящуюся во взаимосвязи с другими элементами бизнеса и внешней средой.

Для решения поставленных задач использовались общенаучные методы: анализ и синтез научной литературы и публикаций по проблемам маркетинга в секторе МСБ, метод сравнительного анализа для сопоставления теоретических моделей организации маркетинга с реальной практикой хозяйствования, а также метод классификации, позволивший сгруппировать выявленные проблемы по их природе и источникам возникновения. Эмпирической базой послужили данные открытых источников, результаты отраслевых исследований, экспертные оценки и публикации, посвященные вопросам цифровизации и маркетинга в малом и среднем предпринимательстве.

Результаты исследования

В результате анализа теоретических источников и обобщения практического опыта функционирования предприятий малого и среднего бизнеса была выявлена совокупность системных проблем, препятствующих эффективной реализации маркетинговой функции. Данные проблемы условно можно разделить на несколько взаимосвязанных блоков: стратегические, организационные, ресурсные и аналитические.

Как отмечает Долгова, И. В., ключевой проблемой стратегического уровня является подмена долгосрочного маркетингового планирования сиюминутными задачами по увеличению продаж. В большинстве предприятий МСБ маркетинг понимается не как философия ведения бизнеса, ориентированная на удовлетворение потребностей клиентов и создание долгосрочной ценности, а исключительно как инструмент стимулирования сбыта. Это приводит к тому, что маркетинговый отдел или привлеченный специалист выполняют преимущественно сервисную функцию по отношению к отделу продаж, занимаясь изготовлением рекламных материалов, брошюр и сопровождением выставоч-

ных мероприятий. Такая ситуация порождает феномен, который можно охарактеризовать как преобладание оперативных знаний о рынке над стратегическими маркетинговыми знаниями[2, 3].

Руководство предприятия, обладая глубоким пониманием текущей рыночной конъюнктуры, запросов существующих клиентов и действий прямых конкурентов, ошибочно полагает, что этого достаточно для выстраивания эффективной маркетинговой политики. Однако знания о рынке имеют ретроспективный характер, они позволяют успешно обслуживать лишь небольшую, уже готовую к покупке аудиторию. Стратегические же маркетинговые знания направлены на формирование будущего спроса, на создание устойчивых ассоциативных связей с брендом в сознании широкого круга потенциальных потребителей, которые не планируют покупку в данный момент. Пренебрежение этой функцией приводит к тому, что компания становится «невидимой» для 95 процентов своего будущего рынка и вынуждена конкурировать исключительно по цене, попадая в ловушку взаимозаменяемости[4].

Следствием отсутствия стратегического видения становится отсутствие целостной, интегрированной маркетинговой стратегии. На практике это выражается в хаотичном использовании большого количества инструментов и каналов коммуникации без какой-либо связи между ними. Предприятие может одновременно вести несколько аккаунтов в социальных сетях, запускать контекстную рекламу, участвовать в отраслевых выставках и пытаться выстраивать SEO-продвижение сайта, однако все эти действия существуют параллельно, не подчиняясь единой логике и не усиливая друг друга. Эффект синергии, когда результат от использования комплекса инструментов превышает сумму результатов от каждого из них по отдельности, не достигается. Более того, разрозненность усилий приводит к распылению и без того ограниченных ресурсов и снижает общую эффективность маркетинговых инвестиций[5].

Отсутствие системности проявляется и на этапе подготовки к маркетинговой активности. Вместо последовательного выстраивания маркетинговой системы «с фундамента», большинство предприятий МСБ начинают с «фасада», то есть с непосредственного запуска рекламы или создания сайта, минуя важнейшие подготовительные этапы. К таким этапам относятся глубокий анализ собственного продукта и бизнеса, сегментация и детальное изучение целевой аудитории, анализ конкурентного окружения. Пропуск этих шагов не позволяет сформировать обоснованное позиционирование и уникальное ценностное предложение, что в итоге приводит к созданию неконверсионного сайта или неэффективных рекламных кампаний, которые не находят отклика у потребителей[6].

На организационном уровне остро стоит проблема разрыва связей между маркетингом и отделом продаж. Отсутствие единого понимания целей и критериев эффективности приводит к возникновению конфликтов и взаимных обвинений. Маркетинг может отчитываться о большом количестве привлеченных лидов, в то время как продажи будут считать эти лиды некачественными и непригодными для дальнейшей работы. Причина этого кроется в отсутствии единой бизнес-цели на период и согласованного портрета целевого клиента. Маркетинг может вести трафик на одни сегменты аудитории, в то время как продажи в данный момент фокусируются на совершенно других. Критически важным является и несовпадение обещаний, транслируемых в рекламных коммуникациях, и реального содержания коммерческого предложения, с которым менеджеры выходят к клиенту. Это порождает когнитивный диссонанс у потребителя и разрушает доверие к компании.

Рабаджи Н.И. пишет о том, что ресурсный блок проблем традиционно ассоциируется с дефицитом финансовых средств на маркетинговую деятельность. Действительно, бюджет малых предприятий значительно уступает бюджетам крупных корпораций, что ограничивает возможности использования дорогостоящих каналов продвижения и привлечения высококлассных специалистов. Однако не менее серьезным, а зачастую и более критичным ограничителем является нехватка профессиональных компетенций и опыта. Владельцы малого бизнеса или нанятые менеджеры вынуждены выполнять широкий круг функций, не имея углубленных знаний в области стратегического маркетинга, брендинга или цифровой аналитики. Кадровый дефицит усугубляется высокой скоростью технологических изменений, когда знания и навыки быстро устаревают. Особенно остро это проявляется в сфере цифровизации маркетинга, где требуется понимание принципов работы сложных систем аналитики, методов сбора и интерпретации больших данных[7, 8].

Проблема дефицита компетенций напрямую связана с аналитическим блоком. Большинство предприятий МСБ либо вовсе не ведут систематический анализ эффективности маркетинговой деятельности, либо используют для этого упрощенные, часто искажающие реальность метрики. Оценка эффективности исключительно по стоимости лида или количеству показов без привязки к конечным финансовым результатам – выручке, прибыли и пожизненной ценности клиента – ведет к неверному распределению бюджета. Отсутствие сквозной аналитики, позволяющей проследить путь клиента от первого касания с рекламой до совершения покупки и внесения данных в CRM-систему, лишает компанию возможности понять, какие именно каналы и кампании приносят реальные деньги, а какие работают впустую. Невозможность корректно атрибутировать сделки и анализировать причины отказов делает управление маркетингом «слепым» и интуитивным.

Интеграция новых технологий, таких как CRM-системы, инструменты автоматизации маркетинга и сквозной аналитики, сама по себе является серьезным вызовом для малого бизнеса. Высокая стоимость внедрения и сложность освоения заставляют многие предприятия отказываться от их использования или применять неэффективные, устаревшие методы. Однако те компании, которые преодолевают этот барьер и внедряют современные аналитические инструменты, получают значительное конкурентное преимущество, получая возможность принимать решения на основе достоверных данных, а не догадок. Исследования показывают, что доля предприятий, эффективно использующих аналитику данных, остается невысокой, что подтверждает наличие существенного разрыва между потенциалом цифровых технологий и реальной практикой их применения в секторе МСБ[9].

Выводы и рекомендации

Проведенное исследование позволяет утверждать, что проблемы организации маркетинговой деятельности на предприятиях малого и среднего бизнеса носят преимущественно системный характер. Они обусловлены не столько внешними обстоятельствами, сколько внутренними дисфункциями в управлении, планировании и организации бизнес-процессов. Ключевыми узлами этих проблем являются: отсутствие целостной маркетинговой стратегии и подмена ее тактическими продажами; функциональная разобщенность маркетинга и продаж; дефицит профессиональных компетенций и неразвитость аналитической функции.

Преодоление данных системных ограничений требует комплекса мер, направленных на перестройку архитектуры маркетинга как подсистемы управления предприятием. Первоочередной задачей является формирование стратегического подхода к маркетингу. Руководству предприятий МСБ необходимо пересмотреть роль маркетинга в бизнесе, перестав воспринимать его как вспомогательную функцию. Требуется разделение операционных задач продаж и стратегических задач по построению бренда и формированию долгосрочного рыночного позиционирования. Это подразумевает инвестиции в разработку маркетинговой стратегии, основанной на глубоком анализе рынка, потребителей и собственных компетенций, предшествующем любым тактическим действиям по продвижению. Критически важным направлением является выстраивание прозрачной системы взаимодействия между маркетингом и продажами. Необходимо внедрение практики совместного планирования, фиксации единых приоритетных сегментов и целевых показателей на определенный период. Инструментом синхронизации должны стать регулярные встречи и согласование коммуникационной политики на всех этапах воронки – от рекламного сообщения до скриптов разговора менеджеров и коммерческих предложений[10, 11].

Следующим шагом должно стать внедрение системы сквозной аналитики, позволяющей оценивать эффективность маркетинговых инвестиций в привязке к конечному финансовому результату – выручке и прибыли. Несмотря на кажущуюся сложность и затратность, современные технологии предлагают доступные для малого и среднего бизнеса облачные решения, не требующие значительных капиталовложений в собственную IT-инфраструктуру. Сквозная аналитика позволит не только оптимизировать распределение бюджета между каналами, но и выявить узкие места в воронке продаж, а также получить объективные данные для принятия управленческих решений.

В условиях ограниченности ресурсов и кадрового дефицита предприятиям МСБ следует активнее использовать возможности кооперации и партнерств. Коллаборации с неконкурирующими компаниями, работающими на ту же целевую аудиторию, позволяют расширить охват и снизить маркетинговые затраты. Особое внимание стоит уделить локальным маркетинговым стратегиям и локальному SEO-продвижению, которые позволяют эффективно взаимодействовать с ближайшим географическим окружением, где малый бизнес обладает преимуществами перед крупными федеральными сетями. Наконец, необходимы последовательные усилия по повышению цифровой грамотности и маркетинговых компетенций как собственников, так и сотрудников предприятий МСБ. Это может включать как самостоятельное обучение, так и привлечение внешних экспертов и консультантов для аудита текущей деятельности и помощи во внедрении системных изменений. Государственные программы поддержки ма-

лого предпринимательства также могли бы сыграть более активную роль в этом направлении, предлагая не только финансовые субсидии, но и образовательные модули по стратегическому маркетингу и цифровой трансформации[12].

Только комплексный, системный подход к реорганизации маркетинговой деятельности, затрагивающий стратегические, организационные и технологические аспекты, способен обеспечить малым и средним предприятиям устойчивый рост и конкурентоспособность в современной динамичной экономической среде.

Литература

1. Долгова И.В. Маркетинговые проблемы инновационного малого и среднего предпринимательства и пути их решения // ЭПП. 2015. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-problemy-innovatsionnogo-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-i-puti-ih-resheniya (дата обращения: 20.02.2026).
2. Ковалевский, О.И. Совершенствование маркетинговой деятельности на предприятиях среднего и малого бизнеса / О.И. Ковалевский. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 43 (177). – С. 154–156. – URL: https://moluch.ru/archive/177/46118.
3. Долгова, И.В. Маркетинговые проблемы инновационного малого и среднего предпринимательства и пути их решения / И.В. Долгова // Экономика, предпринимательство и право. – 2015. – Т. 5, № 1. – С. 39–50. – DOI 10.18334/epp.5.1.305
4. Иджилова Д.В., Натырова Б.А., Чадлаева Н.Е., Доржиева В.Г., Баршева Д.Б., Нагадинова А.С., Болдырев Б.С. Основные проблемы развития малого и среднего предпринимательства в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11–1. С. 92–96; URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2535 (дата обращения: 20.02.2026).
5. Совершенствование маркетинга в деятельности малого бизнеса // Universum: экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. Ашимова Ж.Р. [и др.]. 2023. 3(102). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/15035 (дата обращения: 20.02.2026).
6. Бондаренко В.А. Актуальные проблемы создания и внедрения маркетинговых инноваций // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 2 (февраль). – С. 16–20. – URL: http://e-koncept.ru/2015/15028.htm.
7. Седова А.И. Проблема продвижения на рынок услуг малого предприятия с использованием новых маркетинговых технологий // Бизнес и дизайн ревю. 2016. Т. 1. № 2. С. 2.
8. Рабаджи Н.И. Актуальные проблемы малого и среднего бизнеса в России // Актуальные исследования. 2021. № 22 (49). С. 52–56. URL: https://apni.ru/article/2509-aktualnie-problemi-malogo-i-srednego-biznesa.
9. Горфинкель, В.Я. Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: учебное пособие / В.Я. Горфинкель, С.В. Земляк, О.М. Маркова и др. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019–89с.
10. Грачёва К.М., Петер Е.В. Государственная поддержка развития малого предпринимательства в Российской Федерации / Научный альманах. 2018. № 7–1 (21).
11. Демцура, С.С. Малое предпринимательство: роль и проблемы развития / Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2019. № 9. С. 223–225.
12. Шамилова, М.И. Управление маркетинговой деятельностью на предприятиях / М.И. Шамилова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 6 (244). – С. 158–160. – URL: https://moluch.ru/archive/244/56428.

SYSTEMIC PROBLEMS OF ORGANIZING MARKETING ACTIVITIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Sterkhova S.A.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

This article discusses the systemic problems of organizing marketing activities in small and medium-sized businesses (SMEs). The relevance of the topic is due to the key role of SMEs in the development of regional and sectoral economies, as well as the high mortality rate of these enterprises in the early stages of their life cycle, often associated with ineffective marketing management. The work revealed that the difficulties are not so much operational or tactical in nature as deep-seated, systemic in nature. These include: the substitution of strategic marketing with tactical sales, the lack of a holistic marketing strategy and the fragmentation of the tools used, a shortage of personnel and a lack of expertise in analytics and digital technologies, as well as an organizational gap between the marketing department and the sales department. Based on the analysis, recommendations are proposed to overcome the identified problems, including restructuring the architecture of the interaction of departments, the introduction of end-to-end analytics and the development of partnerships. The methodological basis of the study was a systematic approach, comparative analysis and synthesis of theoretical and practical data.

Keywords: marketing activities, small and medium-sized businesses, systemic problems, marketing strategy, marketing organization, regional economy, sectoral economy, competitiveness, digital transformation.

References

1. Dolgova, I.V. Marketing Problems of Innovative Small and Medium-Sized Entrepreneurship and Solutions // EPP. 2015. No. 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-problemy-innovatsionnogo-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-i-puti-ih-resheniya (Accessed: 20.02.2026).
2. Kovalevsky, O.I. Improving Marketing Activities at Small and Medium-Sized Businesses / O.I. Kovalevsky. – Text: Direct // Young Scientist. – 2017. – No. 43 (177). – Pp. 154–156. – URL: https://moluch.ru/archive/177/46118.
3. Dolgova, I.V. Marketing problems of innovative small and medium-sized businesses and ways to solve them / I.V. Dolgova // Economy, entrepreneurship and law. – 2015. – Vol. 5, No. 1. – P. 39–50. – DOI 10.18334/epp.5.1.305
4. Idzhilova D.V., Natyrova B.A., Chadlaeva N.E., Dorzhieva V.G., Barsheva D.B., Nagadinova A.S., Boldyrev B.S. Main problems of development of small and medium entrepreneurship in modern conditions // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022. No. 11–1. P. 92–96; URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2535 (accessed: 20.02.2026).
5. Improving marketing in small businesses // Universum: economics and jurisprudence: electronic scientific journal. Ashimova Zh.R. [et al.]. 2023. 3(102). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/15035 (accessed: 20.02.2026).
6. Bondarenko V.A. Actual problems of creation and implementation of marketing innovations // Scientific and methodological electronic journal "Concept". – 2015. – No. 2 (February). – P. 16–20. – URL: http://e-koncept.ru/2015/15028.htm.
7. Sedova A.I. The problem of promoting small enterprise services on the market using new marketing technologies // Business and design review. 2016. Vol. 1. No. 2. P. 2.
8. Rabadzhi N.I. Actual problems of small and medium businesses in Russia // Actual research. 2021. No. 22 (49). P. 52–56. URL: https://apni.ru/article/2509-aktualnie-problemi-malogo-i-srednego-biznesa.
9. Gorfinkel, V. Ya. Small entrepreneurship: organization, management, economics: study guide / V. Ya. Gorfinkel, S.V. Zemlyak, O.M. Markova et al. Moscow: University textbook: INFRA-M, 2019–89 p.
10. Gracheva K.M., Peter E.V. State support for the development of small entrepreneurship in the Russian Federation / Scientific almanac. 2018. No. 7–1 (21).
11. Demtsura, S.S. Small entrepreneurship: the role and problems of development / New science: Current state and paths of development. 2019. No. 9. pp. 223–225.
12. Shamilova, M.I. Marketing activities management at enterprises / M.I. Shamilova. – Text: direct // Young scientist. – 2019. – No. 6 (244). – pp. 158–160. – URL: https://moluch.ru/archive/244/56428.

Внедрение принципов энергоменеджмента в деятельность энергетических компаний

Трейман Марина Геннадьевна,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и права Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики

В исследовании представлены особенности организации систем управления энергетическими системами и повышение энергетической эффективности в современных условиях хозяйствования. Представлены особенности организации систем энергоаудита и создания последующих систем энергоменеджмента на промышленных и теплоэнергетических предприятиях. Использование данных подходов позволяет оптимизировать затраты и улучшить функциональные возможности оборудования и технологических процессов организации.

Ключевые слова: управление энергией, энергоаудит, энергоменеджмент, стандарты ИСО, энергосбережение, энергоэффективность

В настоящее время системы энергоменеджмента и энергоаудита стали все более востребованы на современных предприятиях, потому что позволяют существенно экономить энергетические ресурсы и снижать потери при их использовании и транспортировке между объектами. Как отмечается многими экспертами, возможности энергосбережения и энергоэффективности полностью не использованы и важны для всех видов компаний, как производственного, так и непроизводственного характера. Раскрытие потенциала энергосбережения даст возможность снижать компаниям затраты на энергию. За счет внедрения мероприятий по энергосбережению предприятие может добиться существенной экономии эксплуатационных расходов за счет проведения последовательной системы энергоаудитов. Представленный подход позволяет развивать систему управления в организации, что способствует существенному повышению производительности [6].

К целям проведения энергоаудита относятся следующие [2; 4]:

– определение потенциала энергосбережения и энергоэффективности отдельных объектов топливно-энергетического комплекса;

– совершенствование схем производства, преобразования энергии в результате выявления проблемных зон и аспектов;

– существенное снижение затрат на электрическую энергию;

– реализация систем энергоменеджмента как на уровне предприятия, так и на уровне региона.

К основным функциям можно отнести [9; 11]:

– осуществление коммуникаций с потребителями и производителями и формирование оптимальных принципов по данному взаимодействию;

– позволяет разработать эффективные мероприятия по энергосбережению и энергоэффективности;

– запуск и последующее управление энергосберегающими проектами на предприятии;

– обучение сотрудников мерам и мероприятиям по энергосбережению и энергоэффективности;

– возможность проведения аналитических исследований с точки зрения динамики энергосбережения и энергоэффективности;

– формирование перечня мероприятий по энергоменеджменту для предприятий.

Дадим авторское определение энергетического аудита – это обследования систем тепло и электроснабжения, направленное на сбор информации о состоянии теплоэнергетических объектов, которая впоследствии даст возможность сформировать перечень организационно-экономических мероприятий, направленных на снижение показателей использования энергии на объектах предприятия.

К целям энергетического аудита можно отнести [5; 7]:

– определение форм и видов используемой энергии;

– сбор информации по затратам и потреблению энергии на всех объектах производственного и непроизводственного типа на объектах;

– оценка состояния использования энергии на объектах организации;

– определение системы и структуры тарифного регулирования в зависимости от затрат на энергию;

– оценка и расчет энергии, приходящейся на единицу производимой на предприятии продукции (удельное потребление энергии);

– поиск потенциальных зон, в которых возможно перестроить технологические процессы и сэкономить энергию;

– формирования комплексного подхода к осуществлению мероприятий по энергосбережению и энергоэффективности на объектах предприятия;

– комплексная оценка технико-технологических решений в области эффективного взаимодействия всего комплекса факторов на объектах организации.

К основным подходам энергетического аудита можно отнести представленные в таблице 1.

Далее представлен алгоритм управление системой энергоаудита на любом предприятии, данный алгоритм является комплексным и позволяет создать эффективную систему энергетического аудита на предприятии.

Конечным результатом проведения энергоаудита является повышение показателей энергоэффективности, что позволяет разработать оптимальный режим энергосбережения. Проведен аудит топливно-энергетического комплекса, в частности котельных Санкт-Петербурга по их состоянию и экономической эффективности. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 1. Основные подходы к проведению энергетического аудита [8; 10]

Наименование подхода	Описание подхода
Проведение комплексного энергоаудита	Осуществление систематических энергетических аудитов по объектам предприятия как промышленного, так и непромышленного назначения. Позволяет выявить неэффективность процессов и потери энергии на объектах.
Внедрение систем энергоменеджмента на предприятии	Внедрение стандартов ИСО 50 000 при этом, внедрение стандартов на предприятиях позволяет достичь максимальной эффективности с точки зрения энергоменеджмента и управления как энергией, так и энергетическими объектами.
Планирование действий по внедрению энергоменеджмента	Планирование и прогнозирование критериев и показателей по энергоэффективности и энергосбережению и устранение недостатков в системе.
Мониторинга процессов на предприятии и их последующая верификация	Формирование эффективных и надежных систем контроля за реализацией мер и мероприятий по энергетической эффективности.
Обучение сотрудников	Постоянное обучение и приверженность сотрудников в систему энергоменеджмента.
Улучшение и совершенствование процессов	Улучшение процессного подхода и совершенствование системы управления энергопотреблением, улучшение энергетической политики организации, рост производительности.

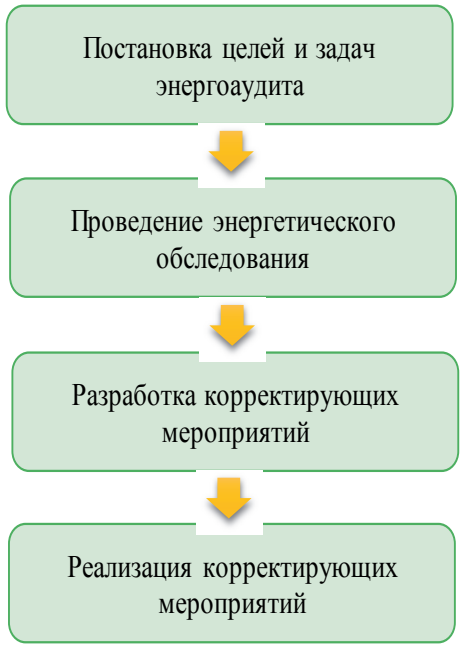


Рис. 1. Алгоритм проведения энергетического аудита [1; 3]

Таблица 2. Сводная информация о маржинальной прибыли

№ п/п	Показатели	Объем, млн руб.	Количество, шт. *
1	**Маржинальная прибыль, в т.ч.**	**14 361,15**	**282**
1.1	Котельные с положительным результатом	15 474,03	94
1.2	Котельные с отрицательным результатом	-1 112,88	188
2	**Накладные расходы**	**7 182,95**	
2.1	Котельные с положительным результатом	4 976,35	
2.2	Котельные с отрицательным результатом	2 206,59	
3	**Результат (без учета расходов из прибыли)**	**7 178,21**	

Окончание

№ п/п	Показатели	Объем, млн руб.	Количество, шт. *
3.1	Котельные с положительным результатом	10 497,68	
3.2	Котельные с отрицательным результатом	-3 319,48	
4	**Расходы из прибыли**	**5 517,85**	
5	**Итого результат**	**1 660,36**	

Общий экономический результат является положительным, при этом отметим существенные потери и отрицательные результаты по отдельным котельным. Они представлены в таблице 3.

Таблица 3. Значения экономического результата деятельности некоторых котельных топливно-энергетического комплекса

Наименование показателя	Район	Маржинальная прибыль * (отрицательный результат)
Канонерский остров, д. 1	Кировский	-21 509 449,05
Пионерская ул., д. 7 а	Колпинский	-17 973 900,19
Дорожная ул., д. 13, корп.2,3, п. Саперный	Колпинский	-20 440 710,34
Хвойный, д. 17, г. Красное Село	Красносельский	-15 363 886,32
Политрука Пасечника ул., д. 16, корп.4 пос.Торики, 6-я Красносельская	Красносельский	-70 447 962,44
Средневыборгское ш., д. 14, пос. Молодежное	Курортный	-20 329 728,69
Пулковское ш., д.89, корп.2, 4-я Московская	Московский	-31 207 807,98
Павловское ш., д. 3, Динамо, г. Павловск	Пушкинский	-22 304 721,35
Красносельское ш., д. 7 а, г. Пушкин, 5-я Пушкинская	Пушкинский	-19 533 632,54
Караваевская, 31	Фрунзенский	-57 559 107,77
Московская ул., д. 61, п. Вырица, Ленинградская обл.	Гатчинский	-40 972 533,86

Исходя из данных таблицы 3, можно сделать вывод, что достаточно большое количество котельных имеет отрицательный экономический результат, данная информация получена исходя из анализа технико-технологических показателей и технико-экономических данных о работе котельных в Санкт-Петербурге [12].

Таким образом, для Санкт-Петербурга необходимо отметить существенные проблемы в сфере энергоменеджмента и необходимость совершенствования системы управления, в первую очередь необходимо пересматривать схему управления технологическими процессами, также необходима замена оборудования, согласно режимным картам и технологическим регламентам и создание системы оптимального ресурсопользования, позволяющая стабилизировать использование сырья и материалов для получения тепловой энергии.

Литература

1. Фрей Д.А., Костюченко П.А., Зубкова А.Г. Оценка экономической эффективности энергосбережения: теория и практика / Москва: Теплоэнергетик: Интехэнерго-Издат, 2015. – 396 с.

2. Арутюнян А.А. Основы энергосбережения: методы расчета и анализа потерь электроэнергии, энергетическое обследование и энергоаудит, способы учета и снижения потерь, экономический эффект / Москва: Энергосервис, 2007. – 593 с.

3. Таймаров М.А. Энергоаудит / Каз. гос. энерг. ун-т. – Казань: КГЭУ, 2003. – 80 с.

4. Артюшин А.Н. Энергоаудит систем теплоснабжения: источник – тепловая сеть – потребитель: [монография] / Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Чувашский гос. ун-т им. И.Н. Ульянова». – Чебоксары: Изд-во Чувашского ун-та, 2006. – 459 с.

5. Стоянов Н.И. Энергосбережение: (энергоаудит. Использование вторичных энергоресурсов и возобновляемых источников энергии): монография / Федер. агентство по образованию, Гос. образоват.

учреждение высш. проф. образования «Сев.-Кавк. гос. техн. ун-т». – Ставрополь: Изд-во СевКавГТУ, 2008. – 161 с.

6. Скобелев Д.О., Степанова М.В., Гусева Т.В., Доброхотова М.В. Энергоменеджмент и энергоэффективность: видение 2025: руководство по управлению энергопотреблением для промышленных предприятий: в 2-х частях / Федеральное государственное автономное учреждение «Научно-исследовательский институт «Центр экологической промышленной политики». – Москва: Гефест, 2025. – 152 с.

7. Кельчевская Н.Р., Черненко И.М., Кирикова Е.А. Энергоменеджмент на основе концепции энергоэффективного человеческого капитала: монография / Москва: Креативная экономика, 2016. – 127 с.

8. Зверев А.В. Энергоэффективность и энергосбережение: мировой опыт для России / Москва: Статистика России, 2011. – 175 с.

9. Борзов В.П. Энергоэффективность систем теплоснабжения в агропромышленном комплексе / Кострома: КГСХА, 2006. – 127 с.

10. Гапанович В.А., Авилов В.Д., Иванов Б.И. Энергосбережение на железнодорожном транспорте / под ред.к.т.н. В.А. Гапановича. – Москва: Теплоэнергетик: Интехэнерго-Издат, 2014. – 296 с.

11. Ануфриев В.П., Гудим Ю.В., Каминов А.А. Устойчивое развитие. Энергоэффективность. Зеленая экономика: монография / Москва: ИНФРА-М, 2021. – 200 с.

12. Borodiņecs A., Zemitis J., Rodriguez-Gabriel A. Handbook on buildings renovation in Central Baltic region / Riga: Riga Techn. univ., 2013. – 91 с.

IMPLEMENTATION OF ENERGY MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE ACTIVITIES OF ENERGY COMPANIES

Treyman M.G.
St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

The study presents the features of organizing energy systems management systems and improving energy efficiency in modern business conditions. The study presents the features of organizing energy audit systems and creating subsequent energy management systems at industrial and thermal power plants. Using these approaches allows for optimizing costs and improving the functionality of equipment and technological processes in the organization.

Keywords: energy management, energy audit, energy management, ISO standards, energy saving, energy efficiency.

References

1. Frey D.A., Kostyuchenko P.A., Zubkova A.G. Assessment of the economic efficiency of energy saving: theory and practice / Moscow: Teploenergetik: Intehenergo-Izdat, 2015. – 396 p.

2. Harutyunyan A.A. Fundamentals of energy saving: methods of calculating and analyzing electricity losses, energy survey and energy audit, methods of accounting and reducing losses, economic effect / Moscow: Energoservice, 2007. – 593 p.

3. Taimarov M.A. Energy Audit / Kaz. state. energ. un-t. – Kazan: KGEU, 2003. – 80 p.

4. Artyushin A.N. Energy Audit of Heat Supply Systems: Source – Thermal Network – Consumer: [monograph] / Federal Agency for Education, State Educational Institution of Higher Professional Education «Chuvash State University named after I.N. Ulyanov». – Cheboksary: Chuvash University Press, 2006. – 459 p.

5. Stoyanov N.I. Energy saving: (energy audit. Use of secondary energy resources and renewable energy sources): monograph / Feder. Agency for Education, State Educational Institution institution of higher Prof. education «Sev.-Kavk. gos. tech. un-t». Stavropol: SevKavGTU Publishing House, 2008. – 161 p.

6. Skobelev D.O., Stepanova M.V., Guseva T.V., Dobrokhotova M.V. Energy Management and Energy Efficiency: Vision 2025: A Guide to Energy Consumption Management for Industrial Enterprises: In 2 Parts / Federal State Autonomous Institution «Research Institute "Center for Environmental Industrial Policy». – Moscow: Gefest, 2025. – 152 p.

7. Kelchevskaya N.R., Chernenko I.M., Kirikova E.A. Energy management based on the concept of energy efficient human capital: monograph / Moscow: Creative Economy, 2016. – 127 p.

8. Zverev A.V. Energy efficiency and energy conservation: world experience for Russia / Moscow: Statistics of Russia, 2011. – 175 p.

9. Borzov V.P. Energy Efficiency of Heat Supply Systems in the Agro-Industrial Complex / Kostroma: KSAA, 2006. – 127 p.

10. Gapanovich V.A., Avilov V.D., Ivanov B.I. Energy Saving in Railway Transport / edited by V.A. Gapanovich, Ph.D. – Moscow: Teploenergetik: Intekhenergo-Izdat, 2014. – 296 p.

11. Anufriev V.P., Gudim Yu. V., Kaminov A.A. Sustainable Development. Energy Efficiency. Green Economy: Monograph / Moscow: INFRA-M, 2021. – 200 p.

12. Borodiņecs A., Zemitis J., Rodriguez-Gabriel A. Handbook on buildings renovation in Central Baltic region / Riga: Riga Techn. univ., 2013. – 91 p.

Проблемы встроенности и субъективности ИИ в бизнес-процессах сложных социотехнических систем

Халемский Дмитрий Борисович,
аспирант, Университет «Синергия»
E-mail: dimakhalem@gmail.com

Современные технологии искусственного интеллекта активно внедряются в бизнес-процессы сложных социотехнических систем, однако их использование сопряжено с рядом проблем, обусловленных особенностями встроенности и субъективности решений. Данная статья посвящена рассмотрению основных аспектов интеграции ИИ в организационные структуры и выявлению рисков, возникающих вследствие недостаточной прозрачности алгоритмов принятия решений и возможной предвзятости моделей машинного обучения. Анализируются проблемы этического характера, включая вопросы ответственности и контроля над алгоритмами, а также рассматриваются перспективы совершенствования методов разработки и внедрения интеллектуальных технологий.

Ключевые слова: проблемы, субъективность, бизнес-процессы, системы, алгоритм, анализ, контроль.

Искусственный интеллект (ИИ) становится неотъемлемой частью многих сфер жизнедеятельности современного общества. Его применение позволяет оптимизировать процессы управления, повышать эффективность производства и улучшать качество услуг. Однако вместе с преимуществами возникают новые вызовы, связанные с интеграцией ИИ в существующие системы управления предприятиями и организациями. Среди наиболее значимых вопросов выделяются проблемы встроенности и субъективности решений, принимаемых искусственным интеллектом [5].

Под встроенностью понимается степень интеграции систем ИИ в структуру организации и их влияние на принятие управленческих решений. Чем глубже интеграция, тем сильнее зависимость бизнеса от качества работы алгоритмов и моделей машинного обучения. Высокий уровень встроенности создает риски, связанные с отсутствием прозрачности процессов принятия решений, трудностью оценки влияния отдельных факторов и невозможностью точного предсказания последствий действий ИИ.

Проблемы встроенности [2]:

1. Зависимость от технических решений: Глубокая интеграция ИИ повышает риск сбоев и ошибок, которые могут привести к значительным экономическим потерям.
2. Отсутствие прозрачности: Сложность алгоритмов и непрозрачность внутренних механизмов делают процесс принятия решений непонятным даже для разработчиков.
3. Потеря управляемости: Из-за высокого уровня автономии ИИ организация теряет контроль над процессом принятия решений, что снижает способность быстро реагировать на изменения внешней среды.

Субъективность проявляется в двух аспектах: внутренняя структура моделей и внешние факторы, влияющие на обучение и работу алгоритмов. Совокупность обоих аспектов показывает, насколько важно учитывать природу данных, внутреннюю организацию моделей и внешний контекст при оценке решений, принимаемых искусственным интеллектом. Эффективное решение проблемы субъективности требует комплексного подхода, учитывающего все уровни взаимодействия человека и машины.

Внутренняя субъективность [2]:

1. Предвзятость данных: Алгоритмы обучаются на исторических данных, содержащих элементы человеческой предвзятости, что ведет к воспроизведению стереотипов и дискриминационных практик.
2. Ошибка интерпретации результатов: Неправильная оценка выходной информации может привести к принятию неверных решений, негативно сказываясь на результатах деятельности предприятия.

Внешняя субъективность:

1. Давление заинтересованных сторон: Роль корпоративных структур и лиц, определяющих цели функционирования ИИ, оказывает значительное влияние на конечные решения, что может приводить к конфликтам интересов.
2. Этические дилеммы: Вопросы справедливости, конфиденциальности и прав собственности требуют особого внимания при внедрении ИИ, особенно в социально чувствительных областях.

Для снижения негативных эффектов встроенности и субъективности ИИ предлагается ряд мер. Эти меры позволяют минимизировать негативные последствия встроенности и субъективности ИИ, обеспечивая устойчивое развитие и надежность автоматизированных систем управления в бизнесе и общественных организациях [1]:

1. Повышение прозрачности: Использование интерпретируемых моделей и методов объяснения решений позволит снизить неопределенность и повысить доверие пользователей.
2. Регулирование и стандартизация: Создание правовых норм и стандартов разработки и эксплуатации ИИ обеспечит безопасность и защиту интересов всех участников процесса.
3. Обучение персонала: Регулярное повышение квалификации сотрудников организаций, работающих с технологиями ИИ, способствует лучшему пониманию особенностей и возможностей новых инструментов.

4. Мониторинг и аудит: Постоянный мониторинг эффективности и объективности работы систем ИИ позволит своевременно выявить и устранить недостатки.

Проблемы встроенности и субъективности ИИ являются ключевыми факторами риска при внедрении инновационных технологий в управление сложными системами. Для успешного развития предприятий необходима комплексная стратегия, включающая меры повышения прозрачности, регулирование и подготовку кадров. Только в таком случае возможно обеспечить эффективное и ответственное внедрение ИИ в практику бизнеса.

Интеграция технологий искусственного интеллекта в деятельность крупных компаний и государственных учреждений приносит значительные преимущества, повышая производительность, снижая издержки и улучшая качество предоставляемых услуг. Вместе с тем активное внедрение ИИ сопровождается серьезными проблемами, среди которых особое внимание уделяется вопросам встроенности и субъективности.

Под встроенностью подразумевают высокую степень зависимости организационной инфраструктуры от работы алгоритмов и моделей машинного обучения. Несмотря на очевидные выгоды, чрезмерная интеграция ИИ увеличивает риски потери управляемости и непредсказуемости решений, принимаемых алгоритмами. Предсказуемые результаты становятся практически невозможными ввиду сложности алгоритмов и трудности их интерпретации.

Еще одним важным фактором выступает субъективность решений ИИ, проявляемая как в структуре самих моделей, так и во внешних условиях, влияющих на процесс их формирования. Во-первых, исторически накопленные данные могут содержать систематические ошибки или человеческие предрассудки, что приведет к повторному возникновению неравенства и дискриминации. Во-вторых, цель, которую ставит компания или руководство, существенно влияет на конечное поведение алгоритма, создавая предпосылки для конфликта интересов.

Минимизация указанных рисков возможна благодаря ряду мер, направленных на улучшение прозрачности и ответственности при разработке и применении ИИ. Ключевыми направлениями являются [10]:

– разработка интерпретируемых моделей,
– создание регуляторных рамок и стандартов,
– подготовка квалифицированных кадров,
– проведение регулярного мониторинга и аудита эффективности и справедливости решений.

Следовательно, успешное внедрение ИИ в крупные организации должно сопровождаться тщательной подготовкой и реализацией стратегии, обеспечивающей безопасность, прозрачность и ответственность за принятые решения. Только в этом случае искусственный интеллект сможет эффективно служить интересам устойчивого развития бизнеса и общества в целом.

Литература

1. Гладун О.П., Киселев Е.А. Этические проблемы искусственного интеллекта // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2021. № 58. С. 243–253.
2. Смирнова Т.В., Шадрин Д.Е. Искусственный интеллект и социальные вызовы современности // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2020. Т. 45. № 1. С. 15–24.
3. Капица Ю.Н., Федотов А.И. Интеллектуальные системы и искусственный интеллект: Учебное пособие. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2022. 288 с.
4. Чугунов Н.М. Управление рисками внедрения искусственного интеллекта в корпорациях // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19. № 2. С. 235–258.
5. Клейнер Г.Б. Эволюция экономических институтов и роль искусственного интеллекта // Журнал Новой Экономической Ассоциации. 2020. № 1 (41). С. 10–28.
6. Левинсон Г.С. Информационная безопасность и искусственный интеллект // Вестник Московского университета. Серия 11: Право. 2021. № 4. С. 101–115.
7. Макаровская О.Ю. Современные подходы к регулированию искусственного интеллекта // Российское право: образование, практика, наука. 2022. № 3. С. 5–13.
8. Подколзин А.О., Соловьев В.А. Технология больших данных и искусственный интеллект: методологические основания и практические приложения // Философские науки. 2021. № 6. С. 65–80.
9. Решетов А.К. Искусственный интеллект и права человека: правовые и этические аспекты // Законодательство и экономика. 2020. № 8. С. 45–54.
10. Фролова Н.Л. Методологические основы изучения искусственного интеллекта и автоматизации умственного труда // Вестник Нижегородского университета имени Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2021. № 1 (59). С. 23–31.

CHALLENGES OF AI INTEGRATION AND SUBJECTIVITY IN BUSINESS PROCESSES OF COMPLEX SOCIO-TECHNICAL SYSTEMS

Halemsky D.B.
Synergy University

Modern artificial intelligence technologies are actively being integrated into the business processes of complex socio-technical systems, but their use is associated with a number of problems caused by the embeddedness and subjectivity of decision-making. This article focuses on the main aspects of integrating AI into organizational structures and identifying the risks associated with the lack of transparency in decision-making algorithms and the potential bias of machine learning models. It also explores ethical concerns, including issues of responsibility and control over algorithms, and discusses the potential for improving the development and implementation of intelligent technologies.

Keywords: problems, subjectivity, business processes, systems, algorithm, analysis, control.

References

1. Gladun O.P., Kiselev E.A. Ethical problems of artificial intelligence // Bulletin of Tomsk State University. Philosophy. Sociology. Political science. 2021. No. 58. pp. 243–253.
2. Smirnova T.V., Shadrin D.E. Artificial intelligence and social challenges of our time // Scientific Bulletin of Belgorod State University. Series: History. Political science. Economy. Computer science. 2020. Vol. 45. No. 1. pp. 15–24.
3. Kapitsa Yu.N., Fedotov A.I. Intelligent systems and artificial intelligence: A textbook. St. Petersburg: Polytechnic University Publishing House, 2022. 288 p.
4. Chugunov N.M. Risk management of artificial intelligence implementation in corporations // The Russian Journal of Management. 2021. Vol. 19. No. 2. pp. 235–258.
5. Kleiner G.B. The evolution of economic institutions and the role of artificial intelligence // Journal of the New Economic Association. 2020. No. 1 (41). pp. 10–28.
6. Levinson G.S. Information security and artificial intelligence // Bulletin of the Moscow University. Episode 11: Law. 2021. No. 4. pp. 101–115.
7. Makarovskaya O.Y. Modern approaches to regulation of artificial intelligence // Russian law: education, practice, science. 2022. No. 3. pp. 5–13.
8. Podkolzin A.O., Solovyov V.A. Big data technology and artificial intelligence: methodological foundations and practical applications // Philosophical Sciences. 2021. No. 6. pp. 65–80.
9. Reshetov A.K. Artificial intelligence and human rights: legal and ethical aspects // Legislation and Economics. 2020. No. 8. pp. 45–54.
10. Frolova N.L. Methodological foundations of the study of artificial intelligence and automation of mental labor // Bulletin of the Nizhny Novgorod Lobachevsky University. Series: Social Sciences. 2021. No. 1 (59). pp. 23–31.

Формирование модели цикла непрерывного совершенствования бизнес-процессов

Шихалиева Джаннет Сергоевна,

д.э.н., доцент, доцент кафедры современных технологий управления, ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
E-mail: shikhalieva.jannet@yandex.ru

Бабанова Елена Михайловна,

к.п.н., доцент кафедры современных технологий управления, ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
E-mail: 7672213@mail.ru

В статье рассматривается модель замкнутого цикла непрерывного улучшения бизнес-процессов, где ключевыми элементами являются: проектирование и анализ, конфигурация, исполнение, оценка. Это позволяет компаниям гибко реагировать на изменения, повышать эффективность и сокращать затраты. В исследовании доказывается важность выявления несоответствий в текущих бизнес-процессах с использованием KPIs, внедрения автоматизированных решений RPA для оптимизации процессов, запуска процесса с непрерывным мониторингом и анализом данных с применением Data Mining и Business Intelligence.

Ключевые слова: цикл непрерывного совершенствования, бизнес-процессы, RPA, ключевые показатели эффективности, контрольные карты

Введение

Непрерывное улучшение как один из фундаментальных принципов управления качеством бизнес-процессов, наряду со стандартизацией, измерением и анализом [7], требует применения специфических инструментов управления качеством, таких как регулярный мониторинг ключевых показателей эффективности и методы статистического контроля качества [11] в системе непрерывного совершенствования бизнес-процессов. Однако непрерывный процесс совершенствования ранее рассматривался фрагментарно без учета критериев оценки, корректировки системы мониторинга и часто без обратных связей др.

Методы и материалы

Результаты данного исследования, представленные в статье, получены с использованием теоретического обобщения в рамках системы непрерывного улучшения и оптимизации бизнес-процессов на основе экономико-математического моделирования. Полученные результаты систематизированы и структурированы в логической последовательности от общего к частному.

Результаты и обсуждение

Концепция «непрерывного улучшения» как принцип оптимизации бизнес-процессов, делает акцент на постоянном систематическом анализе для устранения устаревших управленческих тенденций и создания новых эффективных систем. Так, непрерывное улучшение как один из распространённых принципов, вытекающих из популярных глобальных подходов (таких как Six Sigma, бережливое управление и управление бизнес-процессами), имеют значение для оптимизации бизнес-процессов в промышленных организациях. А именно принцип непрерывного совершенствования предполагает работу с расхождениями, выявленными при оценке предыдущих и текущих состояний, оценке рисков и сравнении с целями предприятия [10].

По этой причине визуализация данных является важным инструментом для мониторинга и анализа ключевых показателей эффективности (KPI) в реальном времени, что необходимо для эффективного управления бизнес-процессами. Одновременно инструменты визуализации способствуют своевременному выявлению аномалий и отклонений от стандартных значений бизнес-процессов, поддерживая своевременное принятие управленческих решений и управление рисками [2].

Кроме того, нарастает необходимость мониторинга бизнес-процессов для оптимизации и повышения эффективности управленческих решений внутри предприятия. К примеру информационно-технологические решения для внедрения мониторинга бизнес-процессов, в частности система управления бизнес-процессами (BMPS) и технология мониторинга бизнес-активности (BAM) [9] позволяют оптимизировать процессы и повышать хозяйственно-экономическую деятельность организаций.

Между тем процессный майнинг как цифровая технология для глубокого анализа, способствует повышению конкурентной позиции компании на рынке благодаря технологии для извлечения, мониторинга, анализа и улучшения существующих бизнес-процессов компании. Кроме того, процессный майнинг обеспечивает регулярный мониторинг, а также соблюдение ключевых показателей эффективности (KPI) для проверки соответствия принятых мер поставленным целям [12].

В то же время мониторинг бизнес-процессов используется как специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений и процессов с целью их оценки, контроля или прогнозирования. Так инструменты мониторинга системы управления бизнес-процессами (BPMS) основаны на технологии мониторинга бизнес-активности (BAM), которая работает в режиме реального времени для регулярного информирования, анализа текущих данных и аварийных сигналов на основе ключевых показателей эффективности [3].

Поэтому управление процессами должно включать мониторинг и измерение процесса путём учета его эффективности и результативности, анализа данных и, при необходимости, выполнения корректирующих мер в соответствии со стандартами ISO 9000. Ввиду этого измерение бизнес-процессов имеет решающее значение для эффективного управления, поскольку сложно управлять любым процессом без его измерения и разработки соответствующих критериев и индикаторов. Одновременно элементы (этапы) управленческого процесса, должны

включать сбор и обработку информации, её анализ, постановку целей, освоение выбранного метода управления и оценку эффективности и результативности [5].

В частности, аналитика процессов (Process Mining) – это эффективный подход к управлению бизнес-процессами, который включает мониторинг процессов как одно из ключевых направлений включающий аналитику, наряду с улучшением процессов, прозрачностью, проверкой качества, снижением затрат, стандартизацией и соблюдением требований. Например, такие компании, как MyInvenio сосредотачивают свои технологические продукты для анализа бизнес-процессов на трёх основных направлениях: обнаружение, мониторинг и оптимизация [6].

Как ранее отмечалось визуализация данных является важным инструментом для мониторинга и анализа ключевых показателей эффективности (KPI) в реальном времени, что необходимо для эффективного управления бизнес-процессами. Это способствует своевременному выявлению аномалий и отклонений от стандартных значений бизнес-процессов, поддерживая своевременное принятие управленческих решений и управление рисками [2].

Равным образом правильное применение контрольных карт считается ключевым условием для повышения качества и постоянного улучшения и рассматривается как методология непрерывного улучшения процессов на основе статистического мышления и теории вариабельности [1]. Так, контрольные карты являются необходимыми инструментами статистического контроля качества, широко используемыми для мониторинга процессов и обеспечения соответствия продукции спецификациям. Контрольные диаграммы можно использовать для управления любым процессом, который можно измерять и контролировать с помощью числовых данных, помогая быстро выявлять и решать производственные проблемы и понимать, какие процессы требуют улучшения [8].

В то же время принципы и методы статистического управления процессами, определяют статистический контроль процессов как мощный инструмент управления для непрерывного мониторинга и диагностики любого бизнес-процесса. Одновременно эффективное использование статистического управления процессами для повышения качества является основой успеха таких компаний, как Toyota [4] (рис.).

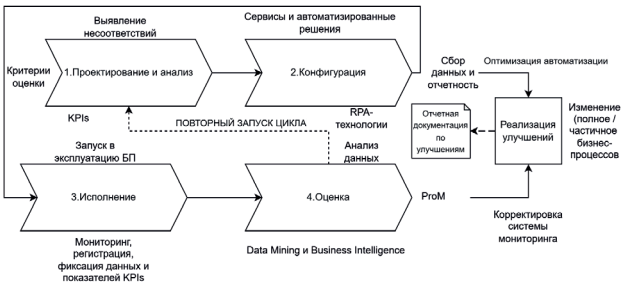


Рис. Цикл непрерывного совершенствования бизнес-процессов (авторы)

Рассмотрим основные предлагаемые этапы цикла непрерывного совершенствования бизнес-процессов (рис. 1). Цикл будет состоять из:

1) *проектирование и анализ* будет определять подготовленную модель бизнес-процесса, зафиксированные цели и критерии оценки, а также выбранные KPI;

2) *конфигурация*, которая будет предполагать развертывание сервисов и автоматизированных решений для реализации бизнес-процесса. Например, здесь возможен запуск роботизированного решения, использование программного робота, разрабатываются инструкции и соответствующая регламентная документация, а также определяются контрольные точки в целях обеспечения корректной работы системы, организовывается обучение и формируется инфраструктура для запуска бизнес-процесса и начало сбора данных;

3) *исполнение*, когда бизнес-процесс запускается в эксплуатацию. Во время эксплуатации выполняется мониторинг ключевых показателей, фиксируются события и регистрируются данные, необходимые для последующей оценки эффективности. Кроме того, формируются реальные данные об исполнении бизнес-процесса;

4) *оценка и анализ* собранных данных проводится с целью определения уровня достижения поставленных целей. Выявления недостатков и узких мест в процессе. Одновременно использование специализированных инструментов для аналитики процессов (например, ProM) позволяет идентифицировать проблемы и выявить области для улучшений.

Повторный запуск цикла осуществляется по результатам оценки и принимаются решения о дальнейших действиях связанных с планированием мероприятий по изменению бизнес-процесса. Процесс возвращается на стадию проектирования и анализа либо конфигурируется заново, если изменения требуют значительных преобразований инфраструктуры. Здесь принимаются решения о необходимых изменениях, а также формируется дорожная карта улучшений. Реализация улучшений предусматривает внедрение запланированных изменений, перепроектирование или частичное изменение модели бизнес-процесса, оптимизация автоматизации и настроек системы, а также переоценка ранее установленных KPI и внесение корректировок в систему мониторинга.

Поэтому в действительности непрерывные циклические усилия, направленные на постоянное улучшение услуг, продуктов или процессов в компаниях позволяет добиться результатов. Так, команда HVAC в Tesla смогла внести 13 изменений в дизайн за 3 месяца для детали, находящейся в производстве [14].

Описание динамики системы управления бизнес-процессами с обратной связью представлено авторами.

$$P_{t+1} = p_t - \lambda \nabla_p (| |M(p_t) - K^*| |^2 + \cdot \gamma \, \mathrm{Cost}(p_t - p_{t-1})) \qquad (1)$$

Где: p_{t+1} – новые параметры процесса (результат улучшений);
p_t – текущие параметры процесса;
$M_{(pt)}$ – модель, полученная на этапе Data Mining (аппроксимирующая зависимость фактических KPI от параметров p_t);
K^* – целевые значения KPI;
$||M(pt)–K^*||^2$ – квадрат отклонения фактических показателей от целевых (функция потерь);
Cost(*) – функция стоимости внедрения изменений;
γ – коэффициент регуляризации, штрафующий за слишком резкие изменения;
λ – шаг обучения (скорость внедрения улучшений).

Жизненный цикл процесса как правило, должен включать определенные этапы.

1. Стратегия. Во-первых, необходимо определить стратегию компании по достижению ее целей, поскольку она обеспечивает основу для всей деятельности. Однако стратегию не нужно переопределять для каждого технологического цикла.

2. Моделирование. На этом этапе необходимо определить процессы и их соответствующие аспекты. Модель процесса создается с помощью соответствующего инструмента моделирования, и полученная в результате модель проверяется на симуляторе.

3. Внедрение и реализация на практике. На данном этапе модель должна быть внедрена в компании. Однако способ достижения этой цели будет зависеть от типа бизнеса и может начинаться с публикации процесса в руководствах и заканчивая внедрением в полностью автоматизированную систему документооборота.

4. Мониторинг и управление. В целях управления качеством процессы должны контролироваться во время выполнения. Фактические данные (т.е. время выполнения или цикла) должны быть сопоставлены с запланированными результатами, чтобы в случае серьезного отклонения от плана можно было применить корректирующие меры [13].

Выводы

Модель непрерывного совершенствования бизнес-процессов и связанный с ними замкнутый цикл указывает на то что это постоянный процесс, а не одноразовый процесс. Непрерывный цикл позволяет обеспечить конкурентные преимущества организациям. Для этого компании должны регулярно анализировать, внедрять и оценивать полученные результаты. В то же время для выявления «узких мест» и несоответствий требуется объективная качественная и количественная оценка текущего состояния для выбора отдельных направлений оптимизации. Внедрение RPA-технологий и инструментов автоматизации сокращает рутинные операции и повышает эффективность бизнес-процессов наряду с применением технологий Data Mining и Business Intelligence для постоянного мониторинга и анализа данных. Применение замкнутого цикла непрерывного совершенствования бизнес-процессов обеспечивает формирование эффективной системы управления бизнес-процессами.

Литература

1. Адлер Ю. П., Максимова О.В., Шпер В.Л. Контрольные карты Шухарта в России и за рубежом: краткий обзор современного состояния (статистические аспекты) //Стандарты и качество. – 2011. – № . 8. – С. 82.

2. Боднарук Т. Р., Боднарук М.Р. Повешение управляемости бизнес-процессов через применение визуализации данных //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № . 4–1 (103). – С. 335–340.

3. Гордиенко Е.П. Инструментальные средства мониторинга, моделирования и исполнения бизнес-процессов // Транспорт: наука, образование, производство (Транспорт-2021). – 2021. – С. 58–60.

4. Дональд, У. Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта /

У. Дональд, Ч. Дэвид. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 409 с. – ISBN 978-5-9614-5726-1. – EDN YSGFPL.

5. Колмыкова О. Н. и др. Управление бизнес-процессами: значение измерения эффективности и результативности бизнес-процессов в деятельности организаций //Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № . 11. – С. 160–164.

6. Махмудова И.Н. Процессная аналитика в системе комплаенс-контроля //Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16. – № . 1. – С. 63–73.

7. Рукавишникова Ю.Б., Бурханова Ю.Н. Управление качеством бизнес-процессов: методологии и инструменты //Школа молодых новаторов. – 2023. – С. 170–173.

8. Спеваков Р. В. К вопросу о применении метода шести сигм в управлении качеством //Выпуск XLII Том. – С. 235.

9. Терлюга И.М. Мониторинг бизнес-процессов предприятия // Информационные технологии в моделировании и управлении: подходы, методы, решения. – 2017. – С. 571–575.

10. Чукасова-Ильюшкина Е.В. Подходы к анализу и оптимизации бизнес-процессов промышленного предприятия //Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2024. – № . 2. – С. 50–53.

11. Ющенко Д.С. Улучшение качества продукции через непрерывное совершенствование процессов //Управление экономикой, системами, процессами: сборник статей. – С. 816.

12. Яхонтова И. М., Ефимиади Л.К. Технология интеллектуального анализа бизнес-процессов для повышения конкурентоспособности предприятий //Вестник Сургутского государственного университета. – 2024. – Т. 12. – № . 3. – С. 73–83.

13. Business Process Management Workshops: BPM 2009 International Workshops, Ulm, Germany, September 7, 2009, Revised Papers. Германия: Springer, 2010. P. 430.

14. Continuous Improvement Processes – Choosing the right one for your business. URL: https://www.viima.com/blog/continuous-improvement-processes (дата обращения: 24.02.2026).

FORMING A MODEL FOR A CONTINUOUS BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT CYCLE

Shikhalieva Dz.S., Babanova E.M.
Russian Technological University

This article examines a closed-loop model for continuous business process improvement, where the key elements are design and analysis, configuration, execution, and evaluation. This allows companies to flexibly respond to changes, improve efficiency, and reduce costs. The study demonstrates the importance of identifying inconsistencies in current business processes using KPIs, implementing automated RPA solutions to optimize processes, and implementing continuous monitoring and data analysis using data mining and business intelligence.

Keywords: continuous improvement cycle, business processes, RPA, key performance indicators, control charts

References

1. Adler Yu. P., Maksimova O.V., Shper V.L. Schuhart control maps in Russia and abroad: a brief overview of the current state (statistical aspects) //Standards and quality. – 2011. – № . 8. – P. 82.

2. Bodnaruk T.R., Bodnaruk M.R. Improving the manageability of business processes through the use of data visualization //International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2025. – № . 4–1 (103). – Pp. 335–340.

3. Gordienko E.P. Instrumental means of monitoring, modeling and execution of business processes // Transport: science, education, production (Transport – 2021). – 2021. – pp. 58–60.

4. Donald, W. Statistical process management: Business optimization using Schuhart control maps / W. Donald, C. David. Moscow: Alpina Publisher, 2017. 409 p. ISBN 978-5-9614-5726-1. EDN YSGFPL.

5. Kolmykova O.N. et al. Business process management: the importance of measuring the effectiveness and efficiency of business processes in the activities of organizations //Science and business: ways of development. 2019. No. 11. pp. 160–164.

6. Makhmudova I.N. Process analytics in the compliance control system //Bulletin of Samara University. Economics and management. – 2025. – Vol. 16. – No. 1. – pp. 63–73.

7. Rukavishnikova Yu.B., Burkhanova Yu.N. Quality management of business processes: methodologies and tools //School of young Innovators. – 2023. – pp. 170–173.

8. Spivakov R.V. On the application of the sigma method in quality management // Collection XLII Vol. – P. 235.

9. Terlyuga I.M. Monitoring of business processes of the enterprise //Information technologies in modeling and management: approaches, methods, solutions. 2017. pp. 571–575.

10. Chukasova-Ilyushkina E.V. Approaches to the analysis and optimization of business processes of an industrial enterprise //Bulletin of the Polotsk State University. Sergey D. Encyclopedic sciences. – 2024. – No. 2. – pp. 50–53.

11. Yushchenko D.S. Improving product quality through continuous process improvement //Management of economics, systems, processes: a collection of articles. – S. 816.

12. Yakhontova I.M., Efimiadi L.K. Technology of intelligent analysis of business processes to increase the competitiveness of enterprises //Bulletin of Surgut State University. – 2024. – Vol. 12. – No. 3. – pp. 73–83.

13. Business Process Management Workshops: BPM 2009 International Workshops, Ulm, Germany, September 7, 2009, Revised Papers. Германия: Springer, 2010. P. 430.

14. Continuous Improvement Processes – Choosing the right one for your business. URL: https://www.viima.com/blog/continuous-improvement-processes (дата обращения: 24.02.2026).

Влияние практики лоббизма в США на цены на нефть

Кох Лариса Вячеславовна,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международных экономических отношений, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет

Матюшин Даниил Викторович,
аспирант кафедры международных экономических отношений, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет

В статье рассматривается взаимосвязь между применением практики лоббизма в США и ценами на нефть. Авторы делают предположение, что применение практики лоббизма в США, как самом крупном производителе нефти и нефтепродуктов, отражается на всем рынке и является одним из значимых факторов, влияющих на изменение цен на нефть. В работе описаны основные этапы развития лоббизма в Соединенных Штатах Америки, классифицированы ключевые каналы воздействия и, основываясь на эмпирических исследованиях, проанализировано влияние практики лоббизма на изменение цен на нефть. Результатом исследования стал вывод о том, что применение практики лоббизма в США не оказывает прямого воздействия на изменение цен на нефть, однако, подтверждено косвенное влияние через другие компоненты, такие как принятие экологических законопроектов, предоставление субсидий, налоговых льгот и разрешений на разработку определенных месторождений, что, в свою очередь, влияет на баланс спроса и предложения.

Ключевые слова: нефть, нефтяной рынок, энергетическая политика, возобновляемые источники энергии, лоббизм.

Введение

Нефтяной рынок является сложной структурой со своими особенностями и индивидуальными факторами, которые влияют на ценообразование на данном рынке. Среди этих факторов присутствуют фундаментальные (баланс спроса и предложения), технические, геополитические и рыночные аномалии. Тем не менее, за возникновением конкретных факторов скрываются целенаправленные или непреднамеренные человеческие действия и решения.

Данный рынок представляет собой то место, где сходятся интересы большого количества заинтересованных лиц. Тем не менее, далеко не всегда интересы этих игроков имеют единый вектор. Большинство из их мотивов характеризуется разнонаправленной траекторией, им не всегда удается добиться желаемого исключительно рыночными методами. В таких случаях они нередко прибегают к использованию практики лоббирования интересов.

Учитывая тот факт, что крупнейшей в мире нефтедобывающей страной являются Соединенные Штаты Америки с ежедневным объемом добычи на уровне 13,6 млн барр. в день, неудивительно, что одна из наиболее развитых систем лоббирования в нефтегазовой отрасли представлена именно в этой стране [11].

В связи с этим, целью данного исследования является анализ влияния практики лоббирования интересов в Соединенных Штатах Америки на динамику нефтяных цен и поиск причин найденных зависимостей.

Появление и эволюция лоббизма в США

В современном мире практика лоббизма представляет достаточно распространенное явление, в первую очередь, в корпоративной среде. Посредством практики лоббирования бизнес стремится обеспечить благоприятную среду для собственной деловой активности и сохранить достигнутые позиции. Несмотря на тот факт, что формализованное понятие лоббизма и восприятие данного термина как института социально-политической жизни общества возникло сравнительно недавно, сам процесс лоббизма как продвижения своих интересов укоренился в обществе давно.

Если обратиться к исторической справке, то ряд источников предполагает, что термин «лоббизм» впервые был зафиксирован в 1829 году. Под этим термином подразумевался круг постоянных посетителей правительственных зданий города Олбани, которые активно пытались повлиять на представителей власти с целью получения выгодных для себя условий [2].

Стоит отметить, что отправной точкой формирования лоббизма как института социально-политической жизни Соединенных Штатов Америки послужила первая поправка к Конституции США, гарантирующая права граждан обращаться к правительству с петициями об удовлетворении жалоб [2]. Более того, первая попытка регулирования лоббизма как института социально-политической жизни произошла также в США в рамках закона, одобренной палатой представителей Конгресса от 20 мая 1876 года, согласно которому все осуществляющие лоббистскую деятельность обязаны были заявить о себе и официально зарегистрироваться у клерка нижней палаты парламента [4].

Постепенно лоббирование начало приобретать более четкие трактовки и продолжать процесс институциализации. Так, в июне 1945 года термин приобрел судебное толкование. Согласно специальному постановлению Верховного суда США, под «лоббизмом» в юридическом смысле трактовали только «прямой лоббизм» – непосредственное взаимодействие заинтересованных лиц с должностными лицами в целях продвижения собственных интересов. При этом, под «непрямым лоббизмом» стали понимать воздействие на должностных лиц через косвенные источники, такие как рекламно-пропагандистские материалы, телевизионные программы, а также организованную рассылку писем и телеграмм [3].

Спустя некоторое время после появления судебного толкования термина «лоббизм» в 50–60 годах практика лоббизма начала зани-

мать все более прочное место в корпоративной культуре коммерческих структур. Отличительной чертой данного этапа эволюции стало появление специальных отделов в корпорациях для дальнейшего взаимодействия с органами власти. Ключевой функцией таких отделов стало построение горизонтальных связей между корпорацией и органами государственного и муниципального управления для дальнейшего продвижения интересов определенных корпораций и выработка аргументов по корпоративно-значимым вопросам для защиты их на более высоком уровне [3].

Практика лоббизма в нефтегазовом секторе США

Современная практика лоббизма в Соединенных Штатах Америки, как и во всем мире, по сравнению с периодом 50–60 годов существенно изменилась. Лоббизм стал более агрессивным и влиятельным, что можно связать с процессами глобализации и ростом рынка капитала. Также стоит отметить, что постепенная эволюция данного института привела к его отчетливой сегментации. Мы считаем, что лоббизм следует разделить на три направления: влияние через экспертное мнение, воздействие через профессиональные лоббистские группы и влияние через политические взносы.

Под экспертным мнением стоит подразумевать оказание воздействия через аналитические центры и исследования, которые позволяют нефтяной индустрии формировать научные и политические дискуссии вокруг энергетической безопасности, снижения роли альтернативных источников и общего направления энергетической стратегии. В качестве примера стоит привести аналитический обзор InfluenceMap, в котором указано, что общие расходы на лоббирование климатической политики, препятствующее реализации климатических инициатив, по итогам 2015 года составили 115 млн долл. США, из которых немногим более половины приходится на такую организацию как API (Американский институт нефти), влияние которого оказывает значимый эффект на формирование общественного мнения [13].

Вторым каналом лоббизма является влияние через профессиональные лоббистские группы. Это направление является наиболее системным, так как включает специальные отраслевые группы и институты, которые работают над блокированием или смягчением законов, направленных на ограничение добычи, налоговыми послаблениями и упрощением регулирования энергетического рынка. Характерным примером стоит считать ситуацию, которая произошла во время первого срока правления президента-демократа Барака Обамы. В марте 2010 года администрация Обамы объявила о намерении открыть для освоения новые глубоководные участки вдоль побережья Атлантического океана, восточного побережья Мексиканского залива, а также северного побережья Аляски. Данное решение стало своего рода уступкой конгрессменам, которые настаивали на активизации внутренней добычи углеводородов, чтобы в дальнейшем заручиться их поддержкой в продвижении инициатив по расширению доли «чистой» энергетики в экономике США [1]. Еще одна ситуация связана с Occidental Petroleum, которая потратила 10 млн долл. США в 2021 и 2022 годах на прямое лоббирование во время правления администрации Президента Джозефа Байдена, чтобы получить поддержку программы улавливания углерода. Благодаря активному лоббированию, компания одержала победу по двум законодательным актам (Двухпартийный закон об инфраструктуре и Закон о снижении инфляции), что позволило корпорации получить налоговую льготу IRA на регулярное улавливание углерода, которая предполагала увеличение компенсации на 70% до 85 долл. США за тонну при улавливании углерода, что значительно сократило издержки компании [12].

Заключительным направлением является канал влияния через программы пожертвований и политических взносов. Многие крупные коммерческие структуры используют инструмент финансирования избирательных программ в качестве способа продвижения собственных интересов. Ярким примером может служить ситуация, когда за время последнего избирательного цикла крупные нефтяные компании потратили 445 млн долл. США на то, чтобы пролоббировать свои интересы через Дональда Трампа и Конгресс. Эта цифра включает политические пожертвования, программы прямого лоббирования, а также рекламу в поддержку выборных должностных лиц и конкретных политических мер в период с января 2023 года по ноябрь 2024 года. Примечательно, что пожертвования поступали не только от нефтегазовых компаний, которые напрямую связаны с добычей и производством нефти, но и от хедж-фондов, занимающихся торговлей ископаемым топливом, горнодобывающих корпораций и производителей морских буровых платформ и топливных резервуаров [10].

На рисунке 1 изображен ежегодный объем средств, потраченных на лоббизм в нефтегазовом секторе в Соединенных Штатах Америки в период с 1998 по 2025 год, включительно. Периоды правления разделены согласно традиционным цветам каждой партии (демократическая партия – синий, республиканская партия – красный). Стоит отметить, что, исследуя представленную гистограмму, визуальный анализ не позволяет сделать полноценных выводов, однако можно выделить ряд закономерностей. Во-первых, среднегодовые издержки на лоббизм в период правления демократов немного выше. Так, среднегодовые затраты на данный процесс при президентстве демократов Барака Обамы и Джозефа Байдена составили 145,8 млн долл. и 133,7 млн долл., соответственно. Тогда как при президентстве республиканцев Джорджа Буша мл. и Дональда Трампа среднегодовые издержки на лоббизм в нефтегазовом секторе составили 72,8 млн долл. и 123,6 млн долл., соответственно.

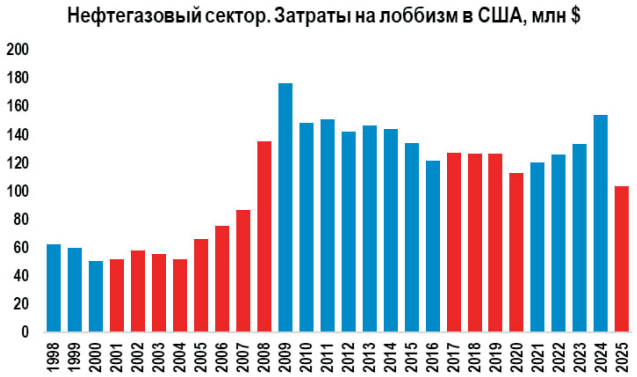


Рис. 1. Затраты на лоббизм в нефтегазовом секторе в США с 1998 по 2025 гг.

Источник: составлено авторами на основе данных Opensecrets.org [9]

На наш взгляд, такое расхождение в среднегодовых издержках на лоббизм объясняется разнонаправленными подходами партий к энергетической политике Соединенных Штатов Америки. Если представители республиканской партии поддерживают традиционные отрасли энергетики, такие как уголь, нефть и газ, то представители демократической партии нацелены на развитие альтернативных источников энергии. Исходя из этого, нефтегазовым компаниям требуется больше средств и усилий для продвижения своих интересов и получения разрешений на разработку новых месторождений в рамках межотраслевой конкуренции. При этом, в период правления президентов-республиканцев затраты на лоббизм сокращаются, но не существенно. Предполагаем, что это связано с возрастающей конкуренцией за лицензии на месторождения и субсидии уже внутри отрасли.

Вторым наблюдением, которое можно сделать, анализируя гистограмму, является существенный рост расходов на лоббизм после 2007 года. Мы предполагаем, что агрессивный рост издержек на продвижение интересов нефтегазовых компаний мог стать следствием «сланцевой революции» в Соединенных Штатах Америки, которая стала возможна благодаря достижениям в области технологической добычи нефти и газа, а именно новому сочетанию горизонтального бурения и гидроразрыва пласта [14]. Мы считаем, что благодаря высоким ценам на нефть и новым возможностям, появившимся в период после начала «сланцевой революции», финансовые возможности компаний начали планомерно увеличиваться, что, в свою очередь, способствовало росту расходов на лоббизм для защиты собственных финансовых интересов и поддержания регуляторной среды на благоприятном уровне, чтобы сохранить налоговые льготы, доступ к ресурсам, послабления экологических норм и защиту от запрета на добычу нефти и газа на определенных месторождениях.

Влияние лоббизма на цены на нефть

Необходимо отметить, что на текущий момент прямого влияния на ценообразование на нефтяном рынке от использования практики лоббизма не выявлено. Тем не менее, исследователи выделяют сразу несколько факторов косвенного влияния практики лоббизма на изменение цен на нефть.

Авторы работы [7] изучают взаимосвязь между пожертвованиями на избирательную компанию со стороны нефтегазовых предприятий и поведением законодателей в отношении энергетической политики, в частности, голосованием по экологическим законопроектам. В результате были выявлены закономерности, согласно которым нефтегазовые компании стараются искать взаимодействия с теми представителями власти, которые в той или иной степени уже разделяют позицию компании, а не пытаются воздействовать путем пожертвований на колеблющихся или оппозиционно настроенных кандидатов. Более того, схема взаимодействия с членами Конгресса предполагает выплату вознаграждения лишь после фактического голосования против

определенного экологического проекта. Авторы подчеркивают, что влияние на экологическую повестку в контексте проводимой энергетической политики воздействует на баланс спроса и предложения, что во многом определяет ценообразование на рынке нефти [7].

В другой работе [5] авторы делают акцент на том, что лоббизм является одной из ключевых компонент, оказывающих влияние на энергетическую политику Соединенных Штатов Америки. Более того, авторы приходят к выводу, что в среднем расходы на лоббизм при президентах-демократах выше, нежели чем при республиканцах, связывая это с исторически сложившимся подходом к энергетической политике в каждой из партий [5]. Проводимая энергетическая политика уже в свою очередь влияет на ценообразование на нефтяном рынке посредством корректировки политики в области налогообложения, субсидий и воздействия на предложение на рынке нефти как в текущий момент, так и в перспективе нескольких лет, опираясь на объем предложения, которое появится на рынке после окончания процесса разработки определенных месторождений.

R. Cooper в статье [6] изучил вопрос детерминант в нефтегазовом лоббировании. В ходе проведенного исследования в части взаимосвязи финансовой компоненты и расходов на лоббирование получились достаточно противоречивые результаты. Так, при увеличении операционного денежного потока расходы на лоббирование также увеличиваются на 1%. При этом, увеличение свободного денежного потока приводит к снижению расходов на лоббирование в первых год на 2,9% и к снижению расходов на лоббирование во второй год на 4,4%. Автором делается вывод, что компании, которые занимаются лоббированием своих интересов в отчетном периоде благодаря проведенной работе лучше защищены в следующий отчетный период, что приводит к снижению расходов на лоббизм. Помимо этого, в статье рассматривается прямая взаимосвязь между расходами на лоббизм и изменением цен на нефть. В результате вычислений делается вывод о том, что при увеличении цены на нефть на 1%, растут и затраты на лоббизм в диапазоне 2,8–3,9% в зависимости от применяемой модели, что связано с увеличением финансовых возможностей компании благодаря росту ключевых финансовых показателей [6].

В работе [8] K. Karam исследует окупаемость расходов на лоббирование в энергетическом секторе. В ходе работы он делает вывод о том, что в среднем отдача от расходов на лоббизм невелика и составляет 30%, однако, автор дополняет, что в долгосрочной перспективе проведенная лоббистская активность и изменения, совершенные в энергетической политике, имеют гораздо более масштабный эффект, но его оценка затруднительна [8].

Заключение

В ходе проведенного исследования были описаны основные этапы развития лоббизма в Соединенных Штатах Америки, классифицированы ключевые каналы воздействия и проанализировано влияние практики лоббизма на изменение цен на нефть на основе эмпирических исследований. Опираясь на полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

– практика лоббизма имеет глубокие исторические корни и сопровождала развитие социально-политической жизни общества на протяжении всего его существования, тем не менее, четкие рамки данный процесс приобрел сравнительно недавно и оперативно прошел все стадии эволюции до закрепления понятия в законодательных актах;

– современную практику лоббирования рекомендуем классифицировать согласно каналам влияния по трем направлениям: влияние через экспертное мнение, воздействие через профессиональные лоббистские группы и влияние через политические взносы. Каждое из перечисленных направлений имеет свой вес, однако, наиболее системным является воздействие через профессиональные лоббистские группы;

– объем расходов на лоббизм в конкретный отчетный период во многом зависит от политических циклов. Так, при правлении демократической партии затраты на лоббизм увеличиваются в связи с направленностью энергетической политики, проводимой данной партией. Таким образом, на продвижение своих интересов компаниям требуется расходовать больший объем средств, нежели в период правления республиканской партии. Также необходимо отметить положительную взаимосвязь между увеличением цен на нефть и ростом расходов на лоббизм, так как у компаний появляется больше финансовых возможностей;

– на данный момент отсутствуют исследования, подтверждающие прямую связь между практикой лоббирования в нефтегазовом секторе и ценами на нефть, однако подтверждено косвенное влияние через другие компоненты. Эмпирически доказано, что практика лоббизма влияет на принятие экологических законопроектов, предоставление субсидий, налоговых льгот и разрешений на разработку определенных месторождений. В свою очередь, перечисленные параметры тем или иным образом влияют на баланс спроса и предложения на нефтегазовом рынке, что уже отражается на ценах на нефть.

Литература

1. Бирюкова Н.А. От «независимости» к доминированию: сравнительный анализ энергетической политики администрации Б. Обамы и Д. Трампа // Вестник Московского университета. – 2017. – № 25. – С. 144–176.
2. Васильев Т.В. Лоббизм как форма политической деятельности: природа, функции, современные виды // Вестник Московского Университета. Серия 12. Политические науки. – 2004. – № 4. – С. 26–34.
3. Зелепукин Р.В. Понятие и происхождение лоббирования как политико-правового института // Вестник ТГУ. – 2011. – № 8. – С. 305–310.
4. Любимов А.П. История лоббизма в России. – М.: Фонд «Либеральная миссия», 2005. – 208 с.
5. Bonaparte Y. Political Cycles and Oil Prices: Understanding the Geopolitical Oil Supply // SSRN Electronic Journal. – 2018. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3296469 (дата обращения: 24.12.2025).
6. Cooper R. The Determinates of Oil and Gas Lobbying // Archive ouverte UNIGE. – 2021. URL: https://archive-ouverte.unige.ch/unige:182630 (дата обращения: 24.12.2025).
7. Goldberg M., Leiserowitz A., Marlon J., Van der Linden S. & Wang X. Oil and gas companies invest in legislators that vote against the environment // Proceedings of the National Academy of Sciences. – 2020. – № 117 (10). – p. 5111–5112.
8. Karam K. Policy Influence and Private Returns from Lobbying in the Energy Sector // The Review of Economic Studies. – 2016. – № 1 (294). – p. 269–305.
9. Annual Lobbying on Oil & Gas // Opensecrets URL: https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/industries/summary?cycle=2025&id=E01 (дата обращения: 24.12.2025).
10. Big oil spent $445m in last election cycle to influence Trump and Congress, report says // The Guardian URL: https://www.theguardian.com/us-news/2025/jan/23/big-oil-445m-trump-congress (дата обращения: 24.12.2025).
11. EIA November Short-Term Energy Outlook // U.S. Energy Information Administration URL: https://www.eia.gov/pressroom/releases/press579.php (дата обращения: 24.12.2025).
12. How an Oil Giant Took Control of Biden's Billion-Dollar Bet on Carbon Capture // Bloomberg URL: https://www.bloomberg.com/news/features/2023–08–28/biden-funding-could-aid-occidental-petroleum-in-net-zero-oil-quest?sref=xpkx9tNh (дата обращения: 24.12.2025).
13. How much big oil spends on obstructive climate lobbying // UC San Diego Academic Senate URL: https://senate.ucsd.edu/media/206150/lobby_spend_report__april.pdf (дата обращения: 24.12.2025).
14. The Shale Gas and Tight Oil Boom // Council on Foreign Relations URL: https://www.cfr.org/report/shale-gas-and-tight-oil-boom (дата обращения: 24.12.2025).

THE IMPACT OF LOBBYING PRACTICES IN THE UNITED STATES ON OIL PRICES

Kokh L.V., Matyushin D.V.
State Marine Technical University

This article examines the relationship between the use of lobbying practices in the United States and oil prices. The authors suggest that the use of lobbying practices in the United States, as the largest producer of oil and petroleum products, is reflected in the entire market and is one of the significant factors influencing the change in oil prices. The paper describes the main stages of the development of lobbying in the United States of America, classifies the key channels of influence, and analyzes the impact of lobbying practices on changes in oil prices based on empirical research. The study concluded that the use of lobbying practices in the United States does not have a direct impact on changes in oil prices, however, indirect effects have been confirmed through other components, such as the adoption of environmental bills, the provision of subsidies, tax incentives and permits for the development of certain fields, which, in turn, affects the balance of supply and demand.

Keywords: oil, oil market, energy policy, renewable energy sources, lobbying.

References

1. Biryukova N.A. From "independence" to dominance: a comparative analysis of the energy policy of the administration of B. Obama and D. Trump // Bulletin of the Moscow University. 2017. No. 25. pp. 144–176.
2. Vasiliev T.V. Lobbying as a form of political activity: nature, functions, modern types // Bulletin of the Moscow University. Episode 12. Political sciences. – 2004. – No. 4. – pp. 26–34.
3. Zelepukin R.V. The concept and origin of lobbying as a political and legal institution // Bulletin of TSU, 2011, No. 8, pp. 305–310.

4. Lyubimov A.P. The history of lobbying in Russia. Moscow: Liberal Mission Foundation, 2005. 208 p.

5. Bonaparte Y. Political Cycles and Oil Prices: Understanding the Geopolitical Oil Supply // SSRN Electronic Journal. – 2018. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3296469 (Accessed: 24.12.2025).

6. Cooper R. The Determinates of Oil and Gas Lobbying // Archive ouverte UNIGE. – 2021. URL: https://archive-ouverte.unige.ch/unige:182630 (Accessed: 24.12.2025).

7. Goldberg M., Leiserowitz A., Marlon J., Van der Linden S. & Wang X. Oil and gas companies invest in legislators that vote against the environment // Proceedings of the National Academy of Sciences. – 2020. – No. 117 (10). – p. 5111–5112.

8. Karam K. Policy Influence and Private Returns from Lobbying in the Energy Sector // The Review of Economic Studies. – 2016. – No. 1 (294). – p. 269–305.

9. Annual Lobbying on Oil & Gas // Opensecrets URL: https://www.opensecrets.org/federal-lobbying/industries/summary?cycle=2025&id=E01 (Accessed: 24.12.2025).

10. Big oil spent $445m in last election cycle to influence Trump and Congress, report says // The Guardian URL: https://www.theguardian.com/us-news/2025/jan/23/big-oil-445m-trump-congress (Accessed: 24.12.2025).

11. EIA November Short-Term Energy Outlook // U.S. Energy Information Administration URL: https://www.eia.gov/pressroom/releases/press579.php (Accessed: 24.12.2025).

12. How an Oil Giant Took Control of Biden's Billion-Dollar Bet on Carbon Capture // Bloomberg URL: https://www.bloomberg.com/news/features/2023–08–28/biden-funding-could-aid-occidental-petroleum-in-net-zero-oil-quest?sref=xpkx9tNh (Accessed: 24.12.2025).

13. How much big oil spends on obstructive climate lobbying // UC San Diego Academic Senate URL: https://senate.ucsd.edu/media/206150/lobby_spend_report__april.pdf (Accessed: 24.12.2025).

14. The Shale Gas and Tight Oil Boom // Council on Foreign Relations URL: https://www.cfr.org/report/shale-gas-and-tight-oil-boom (Accessed: 24.12.2025).

Асимметрия развития международных транспортных коридоров БРИКС: инфраструктурные и операционные разрывы

Тарасова Александра Максимовна,
магистрант кафедры мировой экономики Санкт-Петербургского государственного университета
E-mail: aleksa-tarasova@list.tu

Последние годы блок БРИКС демонстрирует опережающие темпы роста и обладает совокупной долей в мировом ВВП по паритету покупательной способности, превышающей 39%, однако потенциал взаимной торговли оставляет место для наращивания объемов. Одним из ключевых системных ограничений является фрагментированная и асимметрично развитая транспортно-логистическая инфраструктура. Данное исследование направлено на комплексный анализ этой проблемы. На основе сравнительной оценки пропускной способности, грузопотоков и институциональных условий ключевых коридоров БРИКС выявляются глубинные разрывы между их стратегическим потенциалом и операционной реальностью. Особое внимание уделяется взаимодействию инфраструктурных и институциональных барьеров, которые совместно формируют высокие транзакционные издержки, снижающие эффективность товарообмена в рамках блока.

Ключевые слова: БРИКС, транспортные коридоры, логистическая эффективность, инфраструктурные ограничения, транзакционные издержки, международная торговля.

Страны БРИКС формируют один из наиболее динамичных экономических блоков, совокупная доля которого в мировом ВВП по ППС, по прогнозам МВФ, в 2025 году превышает 39% [14]. Эта экономическая масса характеризуется значительной внутренней асимметрией: от 19.63% у Китая до 0.49% у ЮАР. Параллельно с ростом экономического веса наблюдается положительная динамика взаимной торговли, объем которой за последние два десятилетия увеличился в десять раз. Тем не менее, её доля в общем внешнеторговом обороте большинства стран-участниц остается на уровне 15–20%, что указывает на наличие глубинных структурных ограничений [5]. Центральным из них выступает состояние транспортно-логистической связности.

Формирование эффективных транспортных коридоров является не просто технической задачей, а императивом экономической интеграции. В терминах теории Балассы развитие общей сети представляет собой необходимый шаг от зоны свободной торговли к общему рынку, обеспечивая одну из его фундаментальных свобод – свободу перемещения товаров [7]. Однако текущее состояние коридоров БРИКС демонстрирует не столько прогресс, сколько системную асимметрию, где масштабные планы сталкиваются с комплексом инфраструктурных дефицитов и институциональных разрывов. Данное исследование нацелено на анализ природы этой асимметрии, выявление ключевых барьеров и формулирование принципов их преодоления.

Экономический контекст и вызовы интеграции

Динамика экономического развития и торговых связей внутри БРИКС создает противоречивый фон для наращивания транспортной связанности. С одной стороны, наблюдается быстрый рост товарооборота по ключевым направлениям, например, между Россией и Индией или Китаем и ОАЭ. С другой – сохраняется крайняя неравномерность: на Китай, Индию и Россию в 2023 году приходилась львиная доля как общего веса блока, так и взаимной торговли [9] (табл. 1).

Таблица 1

Таблица 1. **Общая и взаимная торговля стран БРИКС в 2023 году**

	Внешнеторговый оборот, млн долл.	в т. ч. БРИКС, млн долл.	Доля стран БРИКС во внешней торговле субъекта
Мир	**46 808 685**	**9 746 868**	**20,8%**
Всего БРИКС	**9 746 868**	**1 983 507**	**20,4%**
Китай	5 948 036	846 658	14,2%
Индия	1 099 178	300 814	27,4%
Россия[3]	680 393	332 622	48,9%
Бразилия	580 489	192 488	33,2%
ОАЭ[4]	936 114	168 244	18,0%
ЮАР	217 927	56 902	26,1%
Египет	125 210	31 825	25,4%
Иран[5]	139 627	45 141	32,3%
Эфиопия	19 894	8 814	44,3%

Источник: расчеты авторов на основе данных ITC

Источник: Росконгресс “Торговый потенциал и транспортная взаимосвязанность стран БРИКС после расширения 2024 года” [9]

Для России и Эфиопии рынки БРИКС стали критически важными, тогда как для Китая их относительная значимость пока существенно ниже. Эта диспропорция означает, что потребности в транспортных маршрутах, их загрузка и ожидаемая доходность сильно различаются, усложняя выработку единых приоритетов и механизмов совместного финансирования.

Транспортная инфраструктура исторически формировалась с учетом национальных интересов, будучи ориентированной на экспорт сырья в развитые экономики. Сегодняшняя задача переориентации логистических цепочек на юг и восток вскрывает унаследованные слабости данного подхода: недостаточную связность внутренних регионов, технологическую отсталость ряда участков и, что наиболее важно, институциональную разобщенность. Таким образом, вызов заключается не только в наращивании физических мощностей, но и в преодолении глубоко укорененных структурных и регуляторных дисбалансов.

Анализ асимметрии ключевых транспортных коридоров

Проведенный анализ позволяет выделить несколько ключевых транспортных магистралей в пространстве БРИКС, каждая из которых находится на разных стадиях развития и сталкивается с уникальным набором ограничений [9].

Коридор «Север–Юг», имеющий стратегическое значение для связи России, Индии и Ирана, демонстрирует характерный разрыв между потенциалом и реальностью. При плановых показателях в 41–45 млн тонн [2] к 2030 году, текущая загрузка составляет около 30 млн тонн [4]. Физическим воплощением этого разрыва служит незавершенный железнодорожный участок Решт–Астара в Иране, создающий необходимость дорогостоящей двойной перевалки. Проблема усугубляется различиями в ширине колеи, низкой пропускной способностью железных дорог Ирана и Казахстана, а также сезонными ограничениями речного судоходства на Каспии [6].

Не менее показательна ситуация с коридором «Запад–Восток», проходящим по территории России. Его потенциал оценивается в 210 млн тонн [10], однако уже сегодня мощности Восточного полигона РЖД находятся на пределе, что ограничивает дальнейший рост транзита грузов из Китая и Центральной Азии. Помимо очевидных инфраструктурных ограничений, серьезным барьером является отсутствие сквозного электронного документооборота, что замедляет таможенные и логистические процедуры, увеличивая риски и издержки [1].

Азово-Черноморский маршрут, будучи традиционным экспортным каналом, сталкивается с ограничениями иного рода. Его пропускная способность упирается в мощность портов и постоянную перегруженность пролива Босфор. Однако ключевой проблемой здесь становится операционный разрыв между морским и железнодорожным транспортом, выражающийся в отсутствии единых стандартов документооборота [12]. Это приводит к задержкам, дополнительным проверкам и противоречиям в документах.

Международные морские маршруты, составляющие основу торговли между Бразилией, Россией, ЮАР, Египтом, Индией и Китаем, страдают от институциональной слабости самого блока. Отсутствие развитых механизмов морского страхования под флагом БРИКС и критическая нехватка собственного торгового флота делают участников зависимыми от внешних, в основном западных, поставщиков услуг и правил, подрывая экономическую суверенность и увеличивая стоимость перевозок [1].

Наконец, проекты трансафриканских маршрутов, такие как Cairo–Cape Town (ТАН 4) [16], остаются в значительной степени декларативными. Несмотря на то, что информацию о статусе дорог в большинстве случаев не представляется возможным обнаружить в открытом доступе, известно, что их развитие сдерживается фрагментарностью финансирования, отсутствием прямых железнодорожных связей и неразвитостью терминальной логистики, что делает их непривлекательными для крупных трансконтинентальных грузопотоков [13].

Институциональные барьеры как источник транзакционных издержек

Выявленные инфраструктурные «узкие места» являются лишь видимой частью проблемы. Более глубокий слой ограничений носит институциональный характер и может быть проанализирован через призму теории транзакционных издержек О. Уильямсона [11]. Ключевыми компонентами этих издержек в контексте БРИКС выступают барьеры, прямо указанные в Стратегии экономического партнерства блока.

Во-первых, отсутствие гармонизированных таможенных и документационных процедур, что отмечено в разделе о взаимосвязанности (II.7.1), ведет к длительным простоям на границах и неэффективности цепочек поставок.

Во-вторых, цифровая фрагментация, проявляющаяся в использовании несовместимых систем электронного документооборота, нарушает информационную непрерывность, что противоречит целям создания открытого цифрового пространства, закрепленным в разделе о сотрудничестве в сфере ИКТ (II.8).

В-третьих, неразвитость общих финансовых инструментов повышает стоимость и риски транзакций, актуализируя задачи финансового сотрудничества (II.6) [3].

Совокупное действие этих институциональных факторов значительно увеличивает общие логистические и операционные издержки, снижая конкурентные преимущества экономик БРИКС. Таким образом, Стратегия экономического партнерства БРИКС не только идентифицирует эти барьеры, но и задает четкие рамки для их совместного преодоления в интересах снижения транзакционных издержек и углубления интеграции.

Инициативы БРИКС, такие как решение о создании «Единой транспортной сети», принятое на саммите в Казани в 2024 году [3], указывают на осознание этих проблем. Однако декларативный характер соглашений при отсутствии наднациональных координационных органов с реальными полномочиями пока не позволяет перейти от постановки целей к их системной реализации.

Заключение и перспективы

Анализ развития международных транспортных коридоров в пространстве БРИКС позволяет сделать вывод о двойственной природе сдерживающих их факторов. Асимметрия обусловлена не только и не столько недостаточностью финансирования железных дорог, портов и флота, сколько системным институциональным разрывом. «Жесткая» инфраструктура не может раскрыть свой потенциал в условиях, когда «мягкая» инфраструктура – общие правила, стандарты и финансовые инструменты – остается разрозненной.

Таким образом, стратегия развития транспортной связности БРИКС должна опираться на принцип двойной синхронизации: инвестиции в физические объекты должны неотрывно сопровождаться глубокой гармонизацией регуляторных и цифровых сред. В практическом плане это означает, что приоритетами на ближайшую перспективу должны стать: 1) запуск пилотных проектов сквозных цифровых платформ для ключевых коридоров (например, коридор “Север-Юг”), обеспечивающих единый документооборот; 2) создание совместных финансовых механизмов, таких как консорциум страховых компаний БРИКС; 3) выработка и продвижение собственных технических стандартов блока в области логистики.

Преодоление выявленной асимметрии – это не просто инфраструктурная задача, а условие для качественного перехода экономической интеграции БРИКС на новый уровень, где свобода движения товаров станет материальной реальностью, а не декларируемой целью. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на количественной оценке экономического эффекта от устранения конкретных барьеров и на анализе влияния расширения состава БРИКС на конфигурацию и эффективность будущей транспортной сети.

Литература

1. Будущее БРИКС: коридоры и барьеры // 1520 International. – 2024. – Октябрь. – URL: https://1520international.com/content/2024/oktyabr-2024/the-future-of-brics-corridors-and-barriers/ (дата обращения: 25.01.2026).
2. Грузопоток по международному транспортному коридору «Север – Юг» к 2030 году вырастет в 3 раза [информационное сообщение] // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – 2021. – 15 нояб. – URL: https://ac.gov.ru/news/page/gruzopotok-po-mezdunarodnomu-transportnomu-koridoru-sever-ug-k-2030-godu-vyrastet-v-3-raza-27450 (дата обращения: 25.01.2026).
3. Дорожная карта торгово-экономического сотрудничества БРИКС (2025–2030 гг.): проект. – URL: http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/MUCfWDg0QRs3xfMUiCAmF3LEh02OL3Hk.pdf (дата обращения: 25.01.2026).
4. Владимир Пашин: Мы считаем, что к 2025 году грузооборот по коридору «Север – Юг» достигнет 32 млн т, а к 2030 году – до 35 млн т: [информационное сообщение] // Казанский форум по международному сотрудничеству. – 2024. – 18 апр. – URL: https://kazanforum.ru/press-center/news/9742/ (дата обращения: 25.01.2026).
5. Горбатов Д.В. Влияние инфраструктурной взаимосвязанности на развитие торгового потенциала в рамках БРИКС / Д.В. Горбатов, О.С. Сухарев // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2023. – № 4. – С. 56–66. – URL: https://www.eijournal.ru/jour/article/view/1441 (дата обращения: 25.01.2026).
6. Международные транспортные коридоры «Восточный полигон», «Север – Юг», «Приморский-1», «Приморский-2»: [информационный раздел] // ОАО «РЖД». – Москва. – URL: https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=216052 (дата обращения: 25.01.2026).
7. Паньков В.С. Методология классификации и оценки форм региональной интеграции // Креативная экономика. – 2012. – № 10 (70). – С. 51–58. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-klassifikatsii-i-otsenki-form-regionalnoy-integratsii (дата обращения: 25.01.2026).
8. Стратегия экономического партнерства БРИКС: [утверждена на саммите БРИКС в г. Уфе 9 июля 2015 г.]. – URL: http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/KT0SBHnlZjOpluAj2AOXCnszNQA8u7HL.pdf (дата обращения: 25.01.2026).
9. Торговый потенциал БРИКС: аналитический доклад / под общ. ред. С.А. Цыплакова; Е.В. Ведута, А.И. Золотарева, О.В. Оболенская и др. – Москва: Фонд Росконгресс, 2022. – 36 с. – URL: https://cdnweb.

roscongress.org/upload/medialibrary/da0/co7zd12pizr8rhfyiiudwk1yzopfi3w4/torg_potencial_brics_ru.pdf?17253445311369431 (дата обращения: 25.01.2026).

10. Транспортные коридоры России: статистический обзор // Портал открытых данных Московской области. – 2023. – URL: https://mosregdata.ru/article/transport-corridors-russia (дата обращения: 25.01.2026).

11. Власюк Л.И. Экономическая теория трансакционных издержек в учениях Оливера Уильямсона / Л.И. Власюк, Е.М. Романова // Вестник НГИЭИ. – 2017. – № 5 (72). – С. 106–118. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-teoriya-transaktsionnyh-izderzhek-v-ucheniyah-olivera-uilyamsona (дата обращения: 25.01.2026).

12. BRICS and Shipping: Maritime Trades Among BRICS Members // MaritimEducation.com. – 2024. – URL: https://maritimeducation.com/brics-and-shipping-maritime-trades-among-brics-members/ (дата обращения: 25.01.2026).

13. Diao X. The long, winding road to Africa's infrastructure development / X. Diao // Africa Renewal. – 2016. – April. – URL: https://africarenewal.un.org/en/magazine/long-winding-road-africas-infrastructure-development (дата обращения: 25.01.2026).

14. Purchasing power parity; Population, millions; Gross domestic product per capita, current prices; Gross domestic product per capita, current prices, constant prices; U.S. dollars: [интерактивная база данных] // IMF Data Mapper. – URL: https://www.imf.org/external/datamapper/PPPPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/BRA (дата обращения: 25.01.2026).

15. The Future of BRICS: Corridors and Barriers // 1520 International. – 2024. – October. – URL: https://1520international.com/content/2024/oktyabr-2024/the-future-of-brics-corridors-and-barriers/ (дата обращения: 25.01.2026).

16. Trans-African Highway Network: Annex I // African Union. – Addis Ababa, 2014. – 34 p. – URL: https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/29736-wd-e_-_tah_annex_i_tah_network.pdf (дата обращения: 25.01.2026).

ASYMMETRY IN THE DEVELOPMENT OF BRICS INTERNATIONAL TRANSPORT CORRIDORS: INFRASTRUCTURAL AND OPERATIONAL GAPS

Tarasova A.M.
St. Petersburg State University

In recent years, the BRICS bloc has been demonstrating faster growth rates and has a combined share of global GDP at purchasing power parity exceeding 39%, but the potential for mutual trade leaves room for increasing volumes. One of the key systemic constraints is the fragmented and asymmetrically developed transport and logistics infrastructure. This study is aimed at a comprehensive analysis of this problem. Based on a comparative assessment of the capacity, cargo flows and institutional conditions of the key BRICS corridors, deep gaps between their strategic potential and operational reality are revealed. Special attention is paid to the interaction of infrastructural and institutional barriers, which together form high transaction costs that reduce the efficiency of commodity exchange within the block.

Keywords: BRICS, transport corridors, logistical efficiency, infrastructure constraints, transaction costs, international trade.

References

1. The Future of BRICS: Corridors and Barriers // 1520 International. – 2024. – October. – URL: https://1520international.com/content/2024/oktyabr-2024/the-future-of-brics-corridors-and-barriers/ (date of access: 25.01.2026).

2. Freight flow along the international North-South transport corridor will increase threefold by 2030 [news report] // Analytical Center under the Government of the Russian Federation. – 2021. – 15 November. – URL: https://ac.gov.ru/news/page/gruzopotok-po-mezdunarodnomu-transportnomu-koridoru-sever-ug-k-2030-godu-vyrastet-v-3-raza-27450 (date of access: 25.01.2026).

3. Roadmap for BRICS trade and economic cooperation (2025–2030): draft. – URL: http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/MUCfWDg0QRs3xfMUiCAmF3LEh02OL3Hk.pdf (date of access: 25.01.2026).

4. Vladimir Pashin: We believe that by 2025, freight turnover along the North-South corridor will reach 32 million tons, and by 2030 – up to 35 million tons: [news release] // Kazan Forum on International Cooperation. – 2024. – April 18. – URL: https://kazanforum.ru/press-center/news/9742/ (date of access: January 25, 2026).

5. Gorbatov D.V. The Impact of Infrastructure Interconnectivity on the Development of Trade Potential within BRICS / D.V. Gorbatov, O.S. Sukharev // Eurasian Integration: Economics, Law, Politics. – 2023. – No. 4. – pp. 56–66. – URL: https://www.eijournal.ru/jour/article/view/1441 (date of access: 25.01.2026).

6. International transport corridors "Eastern Polygon", "North – South", "Primorsky-1", "Primorsky-2": [information section] // JSC "Russian Railways". – Moscow. – URL: https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=216052 (date of access: 25.01.2026).

7. Pankov V.S. Methodology for the classification and assessment of regional integration forms // Creative Economy. – 2012. – No. 10 (70). – P. 51–58. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-klassifikatsii-i-otsenki-form-regionalnoy-integratsii (date of access: 25.01.2026).

8. BRICS Economic Partnership Strategy: [approved at the BRICS summit in Ufa on July 9, 2015]. – URL: http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/KT0SBHnIZjOpluAj2AOXCnszNQA-8u7HL.pdf (date of access: 25.01.2026).

9. BRICS Trade Potential: Analytical Report / edited by S.A. Tsyplakov; E.V. Veduta, A.I. Zolotareva, O.V. Obolenskaya, et al. – Moscow: Roscongress Foundation, 2022. – 36 p. – URL: https://cdnweb.roscongress.org/upload/medialibrary/da0/co7zd12pizr8rhfyiiudwk1yzopfi3w4/torg_potencial_brics_ru.pdf?17253445311369431 (accessed: 25.01.2026).

10. Transport Corridors of Russia: Statistical Review // Open Data Portal of the Moscow Region. – 2023. – URL: https://mosregdata.ru/article/transport-corridors-russia (accessed: 25.01.2026).

11. Vlasyuk, L. I. "Economic Theory of Transaction Costs in the Teachings of Oliver Williamson." NGIEI Bulletin, 2017, no. 5 (72): 106–118. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-teoriya-transaktsionnyh-izderzhek-v-ucheniyah-olivera-uilyamsona (Accessed: 25.01.2026).

12. BRICS and Shipping: Maritime Trades Among BRICS Members. MaritimEducation.com. – 2024. – URL: https://maritimeducation.com/brics-and-shipping-maritime-trades-among-brics-members/ (date of access: 25.01.2026).

13. Diao X. The long, winding road to Africa's infrastructure development / X. Diao // Africa Renewal. – 2016. – April. – URL: https://africarenewal.un.org/en/magazine/long-winding-road-africas-infrastructure-development (date of access: 25.01.2026).

14. Purchasing power parity; Population, millions; Gross domestic product per capita, current prices; Gross domestic product per capita, current prices, constant prices; U.S. dollars: [interactive database] // IMF Data Mapper. – URL: https://www.imf.org/external/datamapper/PPPPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/BRA (access date: 01/25/2026).

15. The Future of BRICS: Corridors and Barriers // 1520 International. – 2024. – October. – URL: https://1520international.com/content/2024/oktyabr-2024/the-future-of-brics-corridors-and-barriers/ (access date: 01/25/2026).

16. Trans-African Highway Network: Annex I // African Union. – Addis Ababa, 2014. – 34 p. – URL: https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/29736-wd-e_-_tah_annex_i_tah_network.pdf (accessed: 25.01.2026).

Влияние цифровой трансформации на управление устойчивым развитием китайских предприятий

Чжоу Шици,
аспирант, Национальный исследовательский Томский государственный университет
E-mail: 19927677666@163.com

В статье проводится теоретический анализ влияния цифровой трансформации на систему управления устойчивым развитием китайских предприятий. Исследование раскрывает сущность цифровой трансформации как стратегического процесса, реконфигурирующего базовые принципы корпоративного управления. Определены и систематизированы ключевые каналы этого влияния на стратегическом, тактическом и операционном уровнях, включая трансформацию бизнес-моделей, оптимизацию цепочек создания стоимости и внедрение цифровых инструментов контроля. Автор доказывает, что цифровизация выступает катализатором формирования гибридной модели «цифрового УУР», требующей новых управленческих компетенций, организационных изменений и преодоления специфических рисков. Работа вносит вклад в развитие управленческой теории, предлагая аналитический каркас для эмпирических исследований, и имеет практическую значимость для интеграции национальных стратегий «Цифровой Китай» и «зеленого развития» в корпоративную практику.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление устойчивым развитием (УУР), китайские предприятия, цифровая экологичность, ESG, управленческие инновации.

Введение

Глобальная цифровая трансформация экономики формирует новую парадигму корпоративного управления, в рамках которой технологическая модернизация становится неотъемлемым элементом долгосрочной стратегической устойчивости. Для китайских предприятий данная тенденция усиливается активной государственной политикой, сочетающей цели инициативы «Цифровой Китай» с принципами «зеленого развития» [1]. В этом контексте цифровизация перестает быть сугубо операционным инструментом, трансформируясь в ключевой фактор стратегического позиционирования и устойчивого конкурентного преимущества. Однако потенциал технологий искусственного интеллекта, больших данных и интернета вещей сталкивается с фундаментальными управленческими проблемами их интеграции в существующие системы корпоративного управления [2]. Возникает существенное противоречие между технологическими возможностями и организационными механизмами, необходимыми для их конвертации в достижение конкретных экологических, социальных и экономических результатов устойчивого развития. Это определяет центральную научную проблему: каким образом процессы цифровой трансформации реконфигурируют саму систему управления устойчивым развитием (УУР) на уровне предприятия, изменяя ее архитектуру, процессы и компетенции.

Целью настоящего исследования является теоретический анализ механизмов и конкретных направлений влияния цифровой трансформации на систему УУР китайских компаний. Для ее достижения требуется последовательно раскрыть управленческую сущность цифровой трансформации, выходящей за рамки технического внедрения. Необходимо четко определить структурные компоненты системы УУР как объекта изменений. Последующий анализ должен выявить и описать каналы воздействия цифровизации на стратегический, тактический и операционный контуры этой системы. Важным аспектом является идентификация новых управленческих компетенций и модификации ключевых бизнес-процессов под влиянием цифровых технологий. Итогом работы становится теоретическое обобщение формирующейся гибридной модели «цифрового управления устойчивостью», что вносит вклад в развитие управленческой теории в условиях Четвертой промышленной революции и предлагает аналитический базис для дальнейших эмпирических исследований в специфическом контексте китайской экономики.

Теоретические основы и ключевые понятия

Проведение научного исследования требует концептуального разграничения и уточнения ключевых категорий, составляющих его теоретический каркас. В контексте управления цифровая трансформация представляет собой не технологическую модернизацию в узком смысле, а глубокий стратегический процесс, ведущий к перепроектированию фундаментальных основ деятельности организации [3]. Его сущность заключается в целостной реконфигурации бизнес-модели, операционных процессов, организационной структуры и корпоративной культуры на основе интеграции сквозных цифровых технологий, таких как большие данные, интернет вещей, искусственный интеллект и блокчейн. Принципиальное отличие от предшествующих этапов автоматизации и цифровизации состоит в радикальном изменении источника создания ценности и конкурентного преимущества. Если автоматизация оптимизирует существующие рутинные операции, а цифровизация переводит аналоговые данные и процессы в цифровую форму, то трансформация направлена на формирование новых возможностей и бизнес-логики, зачастую стирая традиционные отраслевые границы и порождая экосистемные форматы взаимодействия.

Управление устойчивым развитием в корпоративной практике интерпретируется как комплексная и интегрированная система менеджмента. Её цель – гармоничное включение экологических, социальных и управленческих факторов во все элементы стратегического планирования и операционной деятельности предприятия [4]. Эта система опирается на концепцию тройной итоговой линии, которая постулирует необходимость одновременного достижения и баланса экономических, экологических и социальных результатов. Таким образом, устойчивое развитие перестает быть факультативной социальной инициативой, становясь стержневым элементом корпоративного управления, определяющим долгосрочную жизнеспособность и легитимность бизнеса в обществе.

Конвергенция этих двух масштабных управленческих парадигм формирует новую исследовательскую область. Теоретической точкой их пересечения выступает концепция цифровой экологичности, которая рассматривает цифровые технологии как критический инструмент для достижения целей устойчивого развития. В рамках данной концепции возникает феномен социально ответственных цифровых инноваций, где технологический прогресс сознательно направляется на решение экологических проблем и социальных задач. С одной стороны, цифровая трансформация создает необходимую инфраструктурную и инструментальную основу для интеграции принципов УУР, обеспечивая беспрецедентный уровень прозрачности, измеримости и управляемости экологических и социальных показателей. С другой стороны, сама трансформация получает от системы УУР стратегические целевые ориентиры и этические рамки, что позволяет минимизировать потенциальные риски, связанные с цифровым разрывом, утечкой данных или ростом энергопотребления. Данный двусторонний характер взаимодействия формирует теоретический базис для изучения нарождающейся гибридной модели управления.

Направления влияния цифровой трансформации на управление устойчивым развитием

Влияние цифровой трансформации на корпоративное управление устойчивым развитием носит нелинейный и системный характер, пронизывая все уровни управленческой иерархии и трансформируя саму логику интеграции экологических, социальных и экономических целей. На стратегическом уровне это влияние выражается в фундаментальном пересмотре ядра бизнес-модели. Цифровые платформы, интернет вещей и расширенная аналитика делают технически и экономически осуществимым переход от линейной модели потребления к циркулярной экономике [5]. Концепции, подобные «продукту-как-услуге», перестают быть маркетинговыми концепциями, становясь операционной реальностью, где производитель сохраняет ответственность за весь жизненный цикл актива. Это создает прямые экономические стимулы для проектирования долговечных, ремонтопригодных и пригодных для вторичной переработки изделий, поскольку прибыльность теперь зависит от длительности жизненного цикла и эффективности обслуживания, а не от объема единовременных продаж. Параллельно цифровая среда кардинально меняет ландшафт взаимодействия со стейкхолдерами. Социальные сети, цифровые платформы для инвесторов и инструменты анализа больших данных позволяют выявлять, сегментировать и динамично реагировать на ожидания различных групп от местных сообществ до глобальных институциональных инвесторов [6]. Прозрачность превращается из декларативного принципа в технологически встроенную характеристику, обеспечивая новый уровень подотчетности. Важнейшим стратегическим сдвигом становится интеграция потоков данных об устойчивости в системы стратегического анализа и планирования. Показатели углеродного следа, социального воздействия и эффективности использования ресурсов начинают рассматриваться не как второстепенная отчетная информация, а как критически важные факторы при оценке рыночных рисков, идентификации новых возможностей роста и долгосрочном прогнозировании, формируя основу для стратегии, устойчивой в буквальном смысле этого слова.

На тактическом и организационном уровне цифровая трансформация обеспечивает операционализацию стратегических установок устойчивого развития, встраивая их в ключевые бизнес-процессы [7]. Оптимизация цепочек создания стоимости приобретает «зеленое» измерение. Цифровые платформы снабжения на базе блокчейна обеспечивают неизменяемую прослеживаемость происхождения сырья, верифицируя соблюдение экологических и социальных стандартов каждым звеном в цепи. Логистические алгоритмы начинают учитывать не только стоимостные, но и экологические параметры, оптимизируя маршруты для минимизации выбросов. В сфере производства концепция «Индустрии 4.0» напрямую служит целям ресурсосбережения. Предиктивная аналитика на основе данных с датчиков позволяет предсказывать необходимость обслуживания оборудования и оптимизировать его режимы работы, что ведет к значительному снижению энергопотребления и предотвращению потерь. Системы мониторинга на основе интернета вещей в реальном времени отслеживают объемы выбросов, образования отходов и потребления воды, обеспечивая не констатацию факта нарушения, а его предотвращение. Управление человеческим капиталом также трансформируется под влиянием цифровых инструментов, которые способствуют социальной составляющей устойчивости. Адаптивные платформы электронного обучения позволяют массово и целенаправленно развивать у сотрудников «зеленые» навыки и компетенции будущего. Цифровые инструменты способствуют инклюзивности, обеспечивая равный доступ к информации и процессам принятия решений для удаленных и различающихся по возможностям работников. Анализ данных о вовлеченности и психологическом состоянии персонала помогает выявлять риски профессионального выгорания и проактивно формировать благоприятную рабочую среду.

На уровне контроля, мониторинга и отчетности цифровая трансформация предлагает решение ключевой исторической проблемы управления устойчивым развитием недостаточной достоверности, сопоставимости и оперативности нефинансовых данных. Внедрение комплексных ESG-дашбордов, агрегирующих информацию из разрозненных операционных систем в режиме реального времени, предоставляет менеджменту инструмент для динамичного управления, аналогичный финансовым панелям индикаторов. Это позволяет оперативно корректировать курсы, оценивать эффективность инициатив и обеспечивать стратегическую согласованность. Технология распределенных реестров вносит революционные изменения в аудит цепочек поставок, создавая неизменяемый и криптографически защищенный след для каждого экологического или социального параметра. Это радикально повышает доверие к корпоративной отчетности, снижая риски гринвошинга и обеспечивая прозрачность для всех заинтересованных сторон. Цифровые инструменты аудита, включая алгоритмы обработки естественного языка и машинного обучения, автоматизируют проверку нефинансовой отчетности, анализируя огромные массивы текстовой и числовой информации на предмет соответствия и выявляя аномалии. Таким образом, влияние цифровой трансформации заключается в создании замкнутого управленческого цикла для устойчивого развития, где стратегические цели транслируются в тактические решения через цифровые процессы, а их исполнение контролируется с помощью достоверных, верифицируемых данных, замыкающих петлю обратной связи для последующей корректировки стратегии.

Преобразование управленческих процессов и компетенций

Глубинная интеграция цифровой трансформации и целей устойчивого развития закономерно влечет за собой трансформацию самих основ управления, требуя пересмотра ролей, структур и поведенческих норм внутри организации. Эволюция традиционной роли менеджера становится наиболее заметным проявлением этой трансформации. От узконаправленного функционального управления деятельностью подразделения современный руководитель движется к более сложным и комплексным ролям. Центральное место среди них занимает управление данными, поскольку принятие решений в контексте устойчивости все в большей степени опирается на анализ показателей ESG, метрик циркулярности и социального воздействия. Менеджер должен обладать цифровой грамотностью, позволяющей интерпретировать данные, формулировать на их основе задачи и оценивать результативность инициатив [8]. Параллельно возрастает значимость управления экосистемами. Достижение амбициозных целей в области устойчивого развития, таких как декарбонизация цепочки поставок или развитие циркулярной модели, невозможно в рамках одной организации и требует формирования сетей сотрудничества с поставщиками, технологическими партнерами, научными учреждениями и даже конкурентами. Таким образом, менеджер превращается в архитектора и куратора таких экосистем. Кроме того, он становится руководителем цифровых проектов в области устойчивости, что предполагает владение гибкий-методологиями, понимание жизненного цикла цифрового продукта и способность координировать работу разнородных команд IT-специалистов, экологов и экспертов по социальной ответственности.

Организационная структура предприятия адаптируется к этим новым требованиям, преодолевая традиционные функциональные барьеры. Ключевой тенденцией является создание постоянных или проектных кросс-функциональных команд, объединяющих специалистов по цифровым технологиям, устойчивому развитию, операционной деятельности, финансам и маркетингу. Такие команды призваны обеспечить сквозную интеграцию ESG-принципов в цифровые решения и, наоборот, оценить технологический потенциал для достижения целей устойчивости. Институционализация этого процесса находит отражение в появлении и усилении ролей Директор по цифровым технологиям и Директор по устойчивому развитию. Их эффективное взаимодействие становится критически важным для стратегического успеха. Директор по цифровым технологиям обеспечивает технологическую экспертизу и ресурсы для реализации инициатив, в то время как Директор по устойчивому развитию формулирует содержательные цели, обеспечивает соответствие глобальным стандартам и управляет взаимодействием с внешними стейкхолдерами. Синергия между этими двумя центрами компетенций позволяет преодолеть разрыв между технологическими возможностями и смысловым наполнением трансформации.

Фундаментальные изменения затрагивают корпоративную культуру и механизмы принятия решений. Формируется культура, основанная на данных, где интуитивные решения уступают место решениям, подкрепленным цифровыми доказательствами экологической и социальной эффективности. Это требует беспрецедентного уровня прозрачности и доверия к внутренним системам сбора и анализа данных. Цифровые инструменты становятся платформой для вовлечения широкого круга сотрудников в процессы улучшения и инноваций в области устойчивости, стимулируя краудсорсинг идей и создавая ощущение сопричастности к общим целям [9]. Однако эта новая управленческая парадигма порождает комплекс этических вопросов, связанных с использованием данных и искусственного интеллекта. Менеджмент должен разрабатывать и внедрять этические принципы работы с данными, гарантирующие приватность сотрудников, отсутствие алгоритмических предубеждений и прозрачность логики принятия решений автономными системами. Таким образом, цифровая трансформация системы управления устойчивым развитием предъявляет качественно новые требования к компетенциям руководителей, стимулирует возникновение гибридных организационных форм и формирует культуру, в которой технологическая эффективность неразрывно связана с этической и социальной ответственностью.

Ключевые вызовы и риски для управления

Реализация интеграции цифровой трансформации и управления устойчивым развитием сопряжена с комплексом взаимосвязанных вызовов, требующих от менеджмента разработки сбалансированных стратегий их преодоления. На уровне управления человеческими ресурсами ключевым препятствием часто выступает организационное сопротивление изменениям, коренящееся как в естественной инерции сложившихся процессов, так и в недостатке необходимых компетенций [10]. Дефицит носит двойственный характер: многие руководители среднего и высшего звена не обладают достаточной цифровой грамотностью для оценки технологических возможностей и рисков, одновременно испытывая трудности с операционализацией абстрактных целей устойчивого развития в конкретные управленческие KPI. Эта компетентностная проблема усугубляется методологической сложностью оценки возврата на инвестиции (ROI) от цифровых проектов в области устойчивости. Традиционные финансовые модели оказываются неадекватными для учета отложенных во времени, распределенных между разными стейкхолдерами и часто имеющих нематериальную природу выгод, таких как укрепление репутации, снижение регуляторных рисков или повышение лояльности персонала.

Стратегическое управление сталкивается с принципиальными дилеммами, требующими пересмотра традиционных подходов к планированию и оценке эффективности. Наиболее остро стоит вопрос балансирования между значительными краткосрочными капитальными и операционными затратами на цифровую трансформацию и долгосрочным, порой не полностью финансово квантифицируемым, горизонтом отдачи от инвестиций в устойчивость. Эта дилемма создает напряжение в отношениях с инвесторами, ориентированными на квартальную отчетность. Другим стратегическим риском является углубление «цифрового разрыва» внутри отраслей. Компании, обладающие ресурсами для масштабных инвестиций в передовые технологии, могут получить непропорциональное конкурентное преимущество, вытесняя с рынка менее цифровизованных игроков, что потенциально ведет к концентрации рынков и может противоречить принципам социальной устойчивости и справедливости.

Инфраструктурные и нормативные вызовы образуют сложный внешний контекст, который менеджмент должен активно учитывать. Повышенная зависимость от цифровых систем и данных резко обостряет проблемы кибербезопасности и защиты коммерческой тайны, превращая управление киберрисками в обязательный элемент корпоративной стратегии устойчивости. Этические аспекты сбора и использования данных, включая вопросы приватности сотрудников и потребителей, алгоритмической предвзятости и прозрачности решений, принимаемых искусственным интеллектом, требуют разработки внутренних хартий и систем контроля [11]. Наконец, динамично ужесточающееся экологическое регулирование на национальном и международном уровнях создает постоянный прессинг. Цифровизация в этом контексте становится не только инструментом соответствия, но и источником новых рисков, если внедренные системы не обладают необходимой гибкостью и масштабируемостью для адаптации к меняющимся законодательным требованиям. Таким образом, успешное управление процессом конвергенции цифровизации и устойчивости предполагает не только видение возможностей, но и системное осмысление и смягчение многоуровневых рисков, что формирует новое поле ответственности для современного руководства.

Заключение

Проведенное теоретическое исследование позволяет утверждать, что цифровая трансформация выполняет роль системного катализатора, а не просто технологического инструмента, в процессе эволюции корпоративного управления устойчивым развитием. Она инициирует глубокую перестройку его принципов, приводя к формированию интегративной гибридной модели, которую правомерно обозначить как «цифровое управление устойчивым развитием». В рамках данной модели технологические возможности и цели ESG перестают существовать в параллельных плоскостях, вступая в состояние постоянной взаимной конвергенции.

Основным результатом работы является идентификация ключевых каналов влияния цифровизации на стратегический, тактический и операционный контуры системы УУР, а также описание трансформации управленческих процессов и компетенций, необходимых для реализации этого потенциала. Сформулированные выводы обладают двойной значимостью. В научном плане статья формирует аналитический каркас для последующих эмпирических исследований, задавая вектор изучения новой управленческой реальности. Для практики управления в Китае представленный анализ служит концептуальным ориентиром, помогая руководителям осознанно выстраивать стратегии синхронизации национальных приоритетов «Цифрового Китая» и «зеленого развития» на корпоративном уровне.Перспективы дальнейших изысканий видятся в углубленном изучении отраслевой специфики протекания данных процессов, разработке методик оценки зрелости «цифрового УУР» и анализе конкретных механизмов влияния государственной цифровой политики Китая на тактические решения и операционные практики предприятий.

Литература

1. Чжао Цзяньбо. Технологические парадигмы и ключевые меры цифровой трансформации предприятий // Журнал Пекинского технологического университета. – 2022. – Т. 22, № 1. – С. 94–105.
2. Ин Ван, Вэнь Хуа Лю, Вэй Лю. Исследование пути развития управления предприятием в эпоху искусственного интеллекта // Современное экономическое управление. – 2025. – Т. 6, № 3. – С. 45–47.
3. Петрушина, О.В. Совершенствование системы управления предприятием на основе цифровой трансформации// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2024. – № 1. – С. 244–251.
4. Имамвердиева, М.И. Устойчивое развитие организации: оценка экономического компонента // Вестник Сургутского государственного университета. – 2022. – № 1 (35). – С. 38–43.
5. Цзяо Хао. Перспектива экосистемы цифровой платформы: новый взгляд на теорию управления в эпоху цифровой экономики // Китайская промышленная экономика. – 2023. – № 7. – С. 122–141.
6. Лу Цзиюй. Исследование стратегической реструктуризации предприятия и выбора пути развития в условиях цифровой трансформации // Наука и инженерия управления. – 2024. – № 14. – С. 422.
7. Лю Хучен, Ван Хэмин, Ши Хуа. Интеллектуальное управление качеством: теоретические модели, ключевые технологии и перспективы исследований // Китайская наука управления. – 2024. – Т. 32, № 3. – С. 287–298.
8. Чэнь Юншуань, Чэнь Байрон. Исследование применения грамотности в области данных в реформе преподавания курса «Стратегическое управление предприятием» с точки зрения управления данными // Исследования в области креативного образования. – 2025. – № 13. – С. 485.
9. Чжу Сюмей, Чжан Цян. Динамические возможности, цифровая трансформация и эффективность инноваций: исследование устойчивого развития производственных предприятий // Устойчивое развитие. – 2024. – № 14. – С. 2048.
10. Лю Юйсинь. Дилеммы и прорывы в управлении человеческими ресурсами предприятий в условиях цифровой трансформации // Современное управление. – 2024. – № 14. – С. 2150.
11. Чен Цзяюй. Исследование влияния технологий искусственного интеллекта на управление корпоративной информацией // Письма электронной коммерции. – 2025. – № 14. – С. 1797.

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF CHINESE ENTERPRISES

Zhou Shiqi
National Research Tomsk State University

This article provides a theoretical analysis of the impact of digital transformation on the sustainability management system of Chinese enterprises. The study reveals the essence of digital transformation as a strategic process that reconfigures the fundamental princi-

ples of corporate governance. Key channels of this influence at the strategic, tactical, and operational levels are identified and systematized, including the transformation of business models, the optimization of value chains, and the implementation of digital control tools. The author demonstrates that digitalization is catalyzing the formation of a hybrid "digital sustainability management" model, which requires new management competencies, organizational changes, and the overcoming of specific risks. This work contributes to the development of management theory by offering an analytical framework for empirical research and has practical significance for the integration of national "Digital China" and "green development" strategies into corporate practice.

Keywords: digital transformation, sustainability management (SDM), Chinese enterprises, digital sustainability, ESG, management innovation.

References

1. Zhao Jianbo. Technological Paradigms and Key Measures of Enterprise Digital Transformation // Journal of Beijing University of Technology. – 2022. – Vol. 22, No. 1. – P. 94–105.

2. Yin Wang, Wenhua Liu, Wei Liu. Research on the Development Path of Enterprise Management in the Era of Artificial Intelligence // Modern Economic Management. – 2025. – Vol. 6, No. 3. – P. 45–47.

3. Petrushina O.V. Improvement of the Enterprise Management System Based on Digital Transformation // Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy. – 2024. – No. 1. – P. 244–251.

4. Imamverdiyeva M.I. Sustainable Development of an Organization: Assessment of the Economic Component // Bulletin of Surgut State University. – 2022. – No. 1 (35). – P. 38–43.

5. Jiao Hao. Digital Platform Ecosystem Perspective: A New View on Management Theory in the Era of the Digital Economy // China Industrial Economics. – 2023. – No. 7. – P. 122–141.

6. Lu Jiyu. Research on Strategic Enterprise Restructuring and Development Path Selection under Digital Transformation // Management Science and Engineering. – 2024. – No. 14. – P. 422.

7. Liu Hucheng, Wang Heming, Shi Hua. Intelligent Quality Management: Theoretical Models, Key Technologies, and Research Prospects // Chinese Journal of Management Science. – 2024. – Vol. 32, No. 3. – P. 287–298.

8. Chen Yongshuan, Chen Byron. Research on the Application of Data Literacy in the Reform of the Course "Enterprise Strategic Management" from the Perspective of Data Governance // Creative Education Studies. – 2025. – No. 13. – P. 485.

9. Zhu Xiumei, Zhang Qiang. Dynamic Capabilities, Digital Transformation, and Innovation Performance: A Study on the Sustainable Development of Manufacturing Enterprises // Sustainability. – 2024. – No. 14. – P. 2048.

10. Liu Yuxin. Dilemmas and Breakthroughs in Enterprise Human Resource Management under Digital Transformation // Modern Management. – 2024. – No. 14. – P. 2150.

11. Chen Jiayu. Research on the Impact of Artificial Intelligence Technologies on Corporate Information Management // E-Commerce Letters. – 2025. – No. 14. – P. 1797.

Перспективы развития российских закрытых паевых инвестиционных фондов в условиях ограниченного ресурсного потенциала

Абысов Руслан Владимирович,
аспирант ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)»
E-mail: abysov.rus@yandex.ru

Обзор современного состояния российского рынка закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ) выявляет ряд фундаментальных тенденций, обусловленных дефицитом ликвидных активов и общей макроэкономической нестабильностью. Несмотря на объективные трудности, представленные кризисными явлениями финансового сектора, данная форма коллективного инвестирования демонстрирует высокую степень устойчивости и адаптационные способности, проявляющиеся в развитии инновационной стратегии управления активами.
Одним из ключевых факторов эволюционного процесса является расширение спектра привлекаемых объектов недвижимости, диверсификация портфелей путем включения инновационных инфраструктурных проектов и компаний малого бизнеса. Эти меры способствуют росту доходности фонда, минимизации рисков и расширению инвестиционного потенциала.

Ключевые слова: закрытые паевые инвестиционные фонды, геополитические факторы, современные тенденции, инвесторы, финансовые активы, коллективные инвестиции.

Коллективное инвестирование представляет собой объединение средств множества участников (инвесторов), для вложения в различные активы – акции, облигации, недвижимость, сырьевые товары и другие финансовые инструменты.

Цель коллективных инвестиций – обеспечить инвесторам более высокую доходность и диверсификацию рисков по сравнению с индивидуальными инвестициями.

Паевые инвестиционные фонды представляют собой значимый финансовый инструмент, обеспечивающий эффективное аккумулирование и размещение капитала как с точки зрения сохранения активов, так и увеличения доходности инвестиций. Применительно к накопительной стратегии, они предоставляют возможность профессиональной диверсификации рисков посредством управления низкорискованными активами, способствуя сохранению покупательной способности денежных средств в условиях длительных инвестиционных горизонтов. Инвесторы имеют возможность осуществлять систематическое пополнение фондов, обеспечивая кумулятивный эффект накопления капитала на протяжении продолжительного временного интервала, что является оптимальным решением для формирования устойчивого резервного фонда и реализации долгосрочных стратегических целей. Помимо консервативного подхода, паевые фонды выступают эффективным механизмом повышения рентабельности вложений благодаря грамотному распределению ресурсов среди высокодоходных инструментов фондового рынка[1].

В исследовании нами будет рассмотрена специфика закрытых паевых инвестиционных фондов, представляющих собой альтернативный механизм коллективного инвестирования.

Основная гипотеза исследования предполагает, что дефицит финансовых ресурсов на рынке оказывает существенное воздействие на деятельность и инвестиционную политику закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ), приводя к усилению их значимость в условиях сохраняющейся глобальной неопределенности. Закрытые паевые инвестиционные фонды в свою очередь, позволяют привлечь средства широкого круга инвесторов, а также дают возможность структурировать владение активами (недвижимость, бизнес) с сохранением контроля и конфиденциальности бенефициара в отличие от открытых и интервальных фондов.

Нехватка «длинных» денег (пенсионные, страховые, длинные депозиты и облигации), приводит к тому, что классическое проектное финансирование становится ограниченным и дорогим, и именно в этих условиях закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФы) становятся одним из немногих инструментов, через которые девелоперы и бизнес могут привлекать долгосрочный капитал инвесторов вместо банковских кредитов, что однозначно, повышает роль закрытых паевых фондов в инвестиционной системе.

Закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФы) позволяют перераспределить вклады множества инвесторов по набору активов (диверсификация, профессиональное управление), превращаясь в более удобный способ вложений в реальный сектор и недвижимость при ограниченной личной ликвидности инвестора.

Закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФ) представляют собой особый тип коллективных инвестиций, характеризуемый ограниченным числом участников и отсутствием возможности свободного выхода инвесторов до завершения срока существования фонда. Данный паевый инвестиционный фонд позволяет инвестировать в более широкий круг финансовых инструментов, нежели открытые и интервальные ПИФы.

Благодаря консолидации средств большого числа пайщиков, закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФы) могут участвовать в крупных инвестиционных проектах, которые требуют значительных капиталовложений. Но как недостаток, эти проекты часто оказываются недоступными для индивидуальных инвесторов.

[1] Андрианова, Л.Н. Привлекательность паевых инвестиционных фондов как инструмента инвестирования и сбережения средств населения на российском финансовом рынке / Л.Н. Андрианова, К.С. Старцев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 7. – С. 97–102. // URL: https://elib.fa.ru/art2024/bv3078.pdf

Научные исследования фиксируют ряд факторов, оказавших влияние на прирост активов закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ). Анализируя историю развития данного сегмента финансового рынка, можно констатировать наличие кумулятивного эффекта множества стимулов, повысивших инвестиционную эффективность ЗПИФ. Так, по мнению Гафуровой[1] и др., за 2020–2021 годы, ключевыми факторами роста рынка закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ) стали: расширение круга частных инвесторов, стремящихся диверсифицировать активы и достичь более высоких уровней доходности, нежели предлагали традиционные банковские депозиты, а также накопленный опыт розничными инвесторами в процессе освоения новых инструментов благодаря развитию дистанционных банковских услуг и платформ электронного брокерского сопровождения.

В 2022 году инвестиции в закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФ) выступили эффективной альтернативой традиционным инструментам размещения капитала среди значительного числа институциональных и индивидуальных инвесторов в условиях растущей рыночной турбулентности и макроэкономической непредсказуемости. Дополнительным импульсом послужило повышение нормы накопления вследствие вынужденного сокращения потребительских расходов ввиду санкционного давления и выхода зарубежных компаний с российского рынка. В 2023 году, динамика прироста активов ЗПИФ была обусловлена развитием механизмов вторичной торговли паями и регулярностью распределения дохода пайщикам. Однако, уже в 2024 году наблюдается снижение темпов роста указанного сектора фондового рынка вследствие увеличения привлекательности конкурентных финансовых продуктов, таких как банковские депозиты и ценные бумаги, поддерживаемых высоким уровнем процентной ставки Центрального банка. Несмотря на общие тенденции снижения динамики, отдельные сегменты рынка демонстрировали устойчивый рост, включая ЗПИФы, ориентированные на непрофессиональных инвесторов, а также специализированные фонды недвижимости складского назначения и инфраструктуры логистики. Проведенный нами анализ развития рынка закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ) в 2025 г. выявил отчетливое смещение динамики с количественного расширения портфелей инвестирования к качественно новым изменениям структуры инвестиционного спроса и применяемым инвестиционным стратегиям.

Таким образом, развитие закрытого сегмента паевых инвестиционных фондов в 2025 году отличалось качественным преобразованием модели функционирования и адаптацией к меняющимся условиям макроэкономической среды. Данный период характеризуется постепенным отходом от интенсивного наращивания объема привлекаемых инвестиций и формированием тенденции углубления качественных изменений внутри самой структуры вложений и подходов к формированию инвестиционных стратегий. Воздействие фактора сохраняющихся сравнительно высоких уровней процентных ставок наряду с усиливающейся конкуренцией со стороны традиционных банковских депозитов и рыночных механизмов торговли ценными бумагами обусловило переориентацию приоритетов закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ) на сегменты, в которых наилучшим образом проявляются специфичные свойства данных институтов коллективного инвестирования, например: недвижимость, инфраструктурные проекты, инвестирование в стартапы и венчурное финансирование.

Актуальная экономическая ситуация способствует сохранению инвестиционной привлекательности закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ), определяемой характеристиками защищённого инструмента, обеспечивающего стабильную прибыль и потенциальный прирост стоимости активов в условиях инфляционной среды (рис. 1).

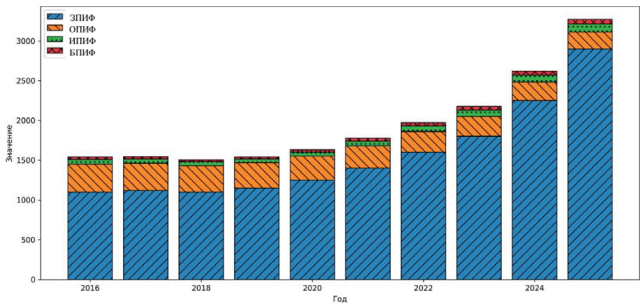


Рис. 1. Количество зарегистрированных паевых инвестиционных фондов по типам за период 2016–2024 гг.[2]

Анализ первого квартала 2025 года показывает заметный рост общего числа зарегистрированных паевых инвестиционных фондов (ПИФ), их количество возросло на 57 единиц, достигнув показателя в 3287 фондов. Значительный вклад в этот процесс внесли именно закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФ), численность которых увеличилась на 49 единиц, составив 2877 фондов (рис. 2). Объем чистого притока денежных средств в ЗПИФ зафиксирован на уровне 355 миллиардов рублей, что на 10,5% ниже аналогичного показателя последнего квартала предыдущего года (397 миллиардов рублей).

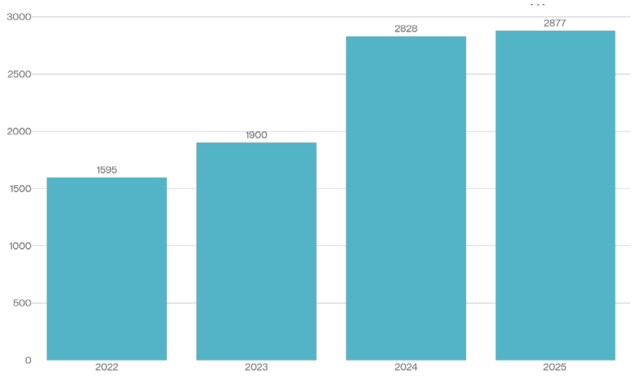


Рис. 2. Динамика количества зарегистрированных закрытых паевых инвестиционных фондов в России в 2022–2025 гг.[3]

Отметим, что в период с 2022 по 2025 год величина стоимости чистых активов (СЧА) закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ) в Российской Федерации продемонстрировала значительный рост, увеличившись более чем в 2,7 раза – с начального уровня в 6,6 триллиона рублей до итоговых значений порядка 17,9 триллионов рублей (рис. 3).

Данный показатель демонстрирует значительную положительную динамику и отражает возрастание интереса отечественных инвесторов к закрытому формату паевых фондов, позволяющему эффективно распределять капитал в условиях меняющейся финансовой конъюнктуры и повышенных рисков на рынках.

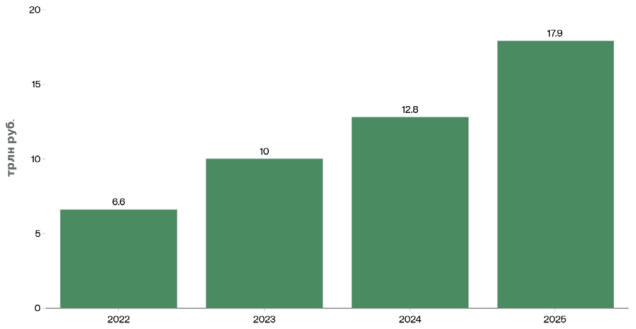


Рис. 3. Динамика СЧА закрытых паевых инвестиционных фондов в России за 2022–2025 гг. (трлн руб.)[4]

Проводя анализ современных тенденций поведения институциональных (квалифицированных инвесторов) относительно вложений в закрытые частные инвестиционные фонды, отметим, ряд ключевых аспектов, характеризующих данную стратегию размещения капитала (рис. 4). Одним

[1] Гафурова Г.Т., Нотфуллина Г.Н., Э.Р. Ковалева. Тренды развития паевых инвестиционных фондов в условиях санкций // Russian Journal of Economics and Law. 2023. Т. 17, № 3. С. 490–514. DOI: 10.21202/2782-2923.2023.3.490-514.

[2] Составлено автором на основе официальной статистики и аналитики по рынку паевых инвестиционных фондов в России, на основе данных Обзора Банка России: динамические ряды по количеству зарегистрированных паевых инвестиционных фондов за 2022–2025 гг. // URL: https://www.cbr.ru/RSCI/statistics/.; Investfunds.ru: статистика рынка ПИФ с разбивкой по типам фондов, включая закрытые паевые // URL: https://investfunds.ru/funds-statistics/; Аналитические обзоры УК и НАУФОР: отчеты по ключевым показателям за 2023–2025 гг. (рост числа ЗПИФ) // URL: https: https://naufor.ru/search.asp (дата обращения: 04.01.2026).

[3] Составлено автором на основе официальной статистики и аналитики по рынку паевых инвестиционных фондов в России, на основе данных Обзора Банка России: динамические ряды по количеству зарегистрированных паевых инвестиционных фондов за 2022–2025 гг. // URL: https://www.cbr.ru/RSCI/statistics/.; Investfunds.ru: статистика рынка ПИФ с разбивкой по типам фондов, включая закрытые паевые // URL: https://investfunds.ru/funds-statistics/; Аналитические обзоры УК и НАУФОР: отчеты по ключевым показателям за 2023–2025 гг. (рост числа ЗПИФ) // URL: https: https://naufor.ru/search.asp (дата обращения: 04.01.2026).

[4] Составлено автором на основе официальной статистики и аналитики по рынку паевых инвестиционных фондов в России, на основе данных Банка России: Обзор ключевых показателей управляющих компаний за 2022–2025 гг. // URL: https://www.cbr.ru/analytics/rsci/review_uk; Investfunds.ru: статистика рынка ПИФ с разбивкой по типам фондов, включая закрытые паевые // URL: https://investfunds.ru/funds-statistics (дата обращения: 04.01.2026).

из значимых факторов является стремление крупных инвестиционных институтов диверсифицировать свои портфели посредством инвестирования в активы, обладающие низкой корреляцией с традиционными финансовыми инструментами. Закрытые частные фонды предоставляют доступ к специализированным активам, таким как венчурное финансирование, недвижимость, частный капитал и альтернативные инвестиции, позволяя снизить общий уровень риска инвестиционного портфеля благодаря эффекту минимизации волатильности.

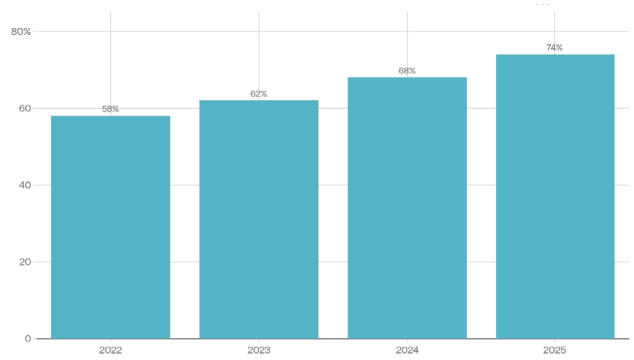


Рис. 4. Доля институциональных инвесторов в притоке капитала закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ) 2022–2025 гг. (в %)[1]

В 2022 году, доля участия институциональных инвесторов (представленных корпорациями, негосударственными пенсионными фондами и страховыми компаниями) составляла 58% всего притока капитала в закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФ), отражая адаптационный этап экономики к внешним санкциям и снижению возможностей внешнего финансирования.

В 2023 году удельный вес вклада институциональных инвесторов вырос до 62%. Данный период характеризовался увеличением предпочтения в формировании инвестиционных портфелей квалифицированными субъектами рынка в сторону альтернативных классов активов, таких как объекты недвижимости и доли в непубличных компаниях.

Институциональные инвесторы в 2024 году обеспечили 68% притока капитала в закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФ), что стало в свою очередь результатом активной стратегии диверсификации риска и одновременного расширения нормативных условий допуска неквалифицированных инвесторов к участию в фонде, но при этом, структура потоков оставалась преимущественно зависимой от крупных профессиональных игроков.

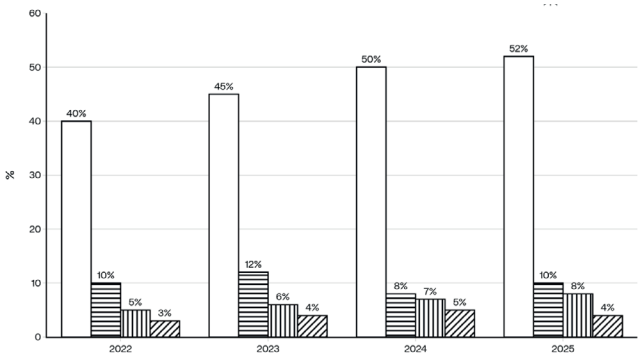
В 2025 году произошел фундаментальный сдвиг в структуре привлечения капитала, и доля вкладов институциональных инвесторов достигла рекордных 74%, что свидетельствует о превращении ЗПИФ в основной механизм мобилизации средств реального сектора экономики в условиях ухудшения функционирования традиционных источников финансирования.

Также в настоящее время, возрастает роль и закрытых фондов в формировании корпоративных структур финансирования инноваций и развития технологий, особенно в областях биотехнологий, возобновляемой энергетики и цифровой экономики. Инвестирование в подобные проекты обеспечивает дополнительную выгоду в виде налоговых льгот и государственных субсидий, увеличивающих общую привлекательность закрытых частных фондов среди институциональных игроков рынка.

Далее нами будет представлен график структуры институциональных инвесторов в закрытых паевых инвестиционных фондах за 2022–2025 гг. (в %) (рис. 5).

Таким образом, представленная диаграмма иллюстрирует нам формирование доминирующей позиции корпоративного сектора на рынке закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ), параллельно подчеркивая стабильно выраженный интерес консервативных институциональных инвесторов (негосударственные пенсионные фонды и страховые организации) к данному виду финансовых инструментов как среднесрочной стратегии распределения ресурсов.

За анализируемый период наблюдается значительное увеличение доли юридических лиц среди инвесторов закрытых паевых инвестиционных фондов с 40% в 2022 году до 52% в 2025-м. Этот тренд свидетельствует о расширенном применении закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ) в качестве инструмента реструктуризации имущественных комплексов предприятий и эффективного управления долговыми обязательствами компаний.



Штриховка по типам:
Сплошной – Корпорации
Горизонтальные линии – Негосударственные пенсионные фонды (НПФ)
Вертикальные линии – Страховые компании
Диагональные линии – Другие

Рис. 5. Структура институциональных инвесторов в закрытых паевых инвестиционных фондах за 2022–2025 гг. (в %)[2]

Также мы можем наблюдать незначительную динамику доли негосударственных пенсионных фондов в диапазоне 8–12%. Пиковый показатель 12% был зафиксирован в 2023 году, что обусловлено растущим интересом указанных фондов к участию в долгосрочных инфраструктурных инициативах, обеспечивающих стабильность доходности и минимальные риски. Отмечается последовательный рост и интереса страховщиков к этому финансовому инструменту – с 5% в базовом периоде до 8% в конце периода исследования. Это связано с активным использованием недвижимости и фиксированного аннуитетного потока платежей для снижения риска и повышения надежности собственных резервов.

В исследуемый период наблюдается и минимальное присутствие иных категорий инвесторов («прочие»). Их вклад варьировался незначительно, от 3% до 5%. Среди них доминируют профессиональные участники рынка (например, управляющие фирмы и прочие квалифицированные инвесторы).

Отметим, что непосредственно рост рынка закрытых паевых инвестиционных фондов определяется несколькими ключевыми факторами. К таким факторам, по нашему мнению, можно отнести:

– увеличение институциональных инвесторов, заинтересованных в стабильных долгосрочных инвестициях;

– развитие инфраструктуры для выпуска инфраструктурных облигаций и инструментов финансирования крупных проектов;

– совершенствование нормативно-правового регулирования, которое в свою очередь упрощает доступ частных инвесторов к закрытым фондам. В первую очередь, речь идет о законодательных пробелах в отношении активов недвижимости в составе закрытых паевых инвестиционных фондах (ЗПИФ). В частности, закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости не могут компенсировать затраты на содержание сопутствующей инфраструктуры актива, перечень расходов за счет их имущества необходимо дополнить. Отдельное внимание уделяется и вопросу совмещения деятельности управляющими закрытыми паевыми инвестиционными фондами (ЗПИФ) с активами в недвижимость компаний застройщиков. Сегодня невозможность такого совмещения не позволяет полноценно осуществлять доверительное управление такими фондами. Например, УК не могут оформить на закрытые паевые инвестиционные фонды разрешения и лицензии, необходимые при осуществлении строительных работ и работ по реконструкции на таких объектах недвижимости и арендованных земельных участках. Такие разрешения и лицензии будут являться нарушением требований 156-ФЗ о совмещении управляющей компанией деятельности с неразрешенными видами деятельности.

– повышение уровня финансовой грамотности населения, способствующее увеличению интереса к альтернативным формам инвестирования.

[1] Составлено автором на основе данных из квартальных отчетов Банка России: Основные показатели деятельности паевых инвестиционных фондов. // URL: https://www.cbr.ru/rsci/statistics/#highlight=фонды%7Cколлективные%7Cинвестиции%7Cфондов; Аналитики отражающей агрегированный приток капитала по категориям инвесторов в ЗПИФ (исключая открытые ПИФ) УК «РВМ – Капитал // URL: https://rwminvest.ru/analytics/osnovnoi-pritok-sredstv-v-zpif-v-1-m-kvartale-2024-obespecili-korporativnye-investory (дата обращения: 04.01.2026).

[2] Составлено автором на основе данных Банка России: Отчет об оценке фактического воздействия регуляторных требований к выделу имущества при погашении инвестиционных паев закрытых паевых инвестиционных фондов, предназначенных для квалифицированных инвесторов // URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/183158/ofv_20251003.pdf; Аналитические обзоры: УК «Первая» – // URL: https://first-am.ru/inst-investors; НАУФОР. Коллективные инвестиции. Паевые инвестиционные фонды // URL: https://pif.naufor.ru/tree.asp?n=29704 (дата обращения: 20.01.2026).

На рост рынка закрытых паевых инвестиционных фондов влияет и привлекательность базовых активов, таких как: инфраструктурные проекты, недвижимость, улучшение ликвидности паев на вторичном рынке и т.д. Однозначно, сам спрос вопреки ресурсным ограничения на структурированные продукты с ясной доходностью, например, дивиденды по акциям компаний, относящихся к «голубым фишкам» или же облигации будет сохранятся.

В перспективе Банк России совместно с Национальной Ассоциацией участников фондового рынка (НАУФОР) планирует усилить внимание к индустрии паевых инвестиционных фондов в России. «Мы с Центральным банком склоняемся к тому, чтобы этот год стал годом паевых инвестиционных фондов (ПИФ)», анонсировал президент НАУФОР[1].

В 2025 году закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФы) стали особенно актуальны благодаря ряду основных преимуществ. К ним можно отнести:

– имущество фонда находится в доверительном управлении УК, что в свою очередь снижает риски изъятия при банкротстве или же судебных спорах;

– через закрытый паевый инвестиционный можно объединять разные активы, передавать имущество по наследству, а также привлекать инвесторов без выпуска акций и переоформления собственности;

– деятельность УК регулируется и контролируется Банком России, спецдепозитариями и аудиторами, а вся информация о закрытых паевых фондах находится в свободном доступе;

– есть возможность диверсифицировать активы между несколькими фондами.

Для того, чтобы повысить инвестиционную привлекательность паевых инвестиционных фондов, в том числе и закрытых (ЗПИФ), ЦБ планирует расширить доступные для инвестирования объекты за счет неторгуемых на бирже ценных бумаг. В списке доступных для паевых инвестиционных фондов объектов для инвестирования могут появиться цифровые финансовые активы. Но для этого потребуется создать правовую базу, а также разработать порядок обособления и хранения таких активов. Так как действующее регулирование пока содержит барьеры для полноценного доверительного управления цифровых финансовых активов в составе фондов, особенно в части защиты прав инвесторов, хранения цифровых прав, а также прозрачности ценообразования.

Очевидно, что современные тенденции развития российских закрытых паевых инвестиционных фондов характеризуются переходом к комплексному управлению рисками, с использованием современных технологий анализа и моделирования, а также формированием новых направлений инвестиционной активности, обеспечивающих устойчивый рост капитала даже в условиях ограниченной ресурсной базы.

В связи с повышенной волатильностью рынков и ограниченностью ресурсной базы закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФ) приобретают особую значимость как инструмент долгосрочного инвестирования и оптимизации структуры инвестиционного портфеля. Их отличительная специфика заключается в продолжительном горизонте вложений и способности минимизировать риски, обусловленные иррациональными реакциями участников рынка на краткосрочные негативные события[2].

Резюмируя вышесказанное, приведем на наш взгляд наиболее актуальные тенденции развития рынка закрытых паевых инвестиционных фондов.

1. Диверсификация инвестиционных стратегий. Это связано с тем, что в последнее время наблюдается устойчивый тренд к расширению спектра инвестиционных подходов и инструментов, используемых закрытыми ПИФами, а именно растет популярность альтернативных активов, таких как недвижимость, инфраструктурные проекты, венчурный капитал и частный долг («private debt»). Обусловлено это стремлением к увеличению диверсификации портфелей, снижению корреляции с общеэкономическими циклами и повышению устойчивости к макроэкономическим шокам.

2. Инновационная инфраструктура. Развитие цифровых технологий и внедрение финтеха оказывают значимое воздействие на рынок ЗПИФ. Среди ключевых инноваций выделяются технологии блокчейна и распределенного реестра, обеспечивающие повышение прозрачности операций, упрощение процессов регистрации прав собственности и снижение транзакционных издержек. Развитие платформ электронной торговли и автоматизированных консультантов («robo-advisors») способствует демократизации доступа частных инвесторов к продуктам ЗПИФ, способствуя росту объема привлеченных средств.

3. Рост институциональных инвесторов. Мировая практика показывает возрастающую роль крупных институциональных игроков, включая пенсионные фонды, страховые компании и суверенные фонды благосостояния, в качестве основных вкладчиков в ЗПИФ. Данные инвесторы ориентированы на долгосрочную стабильность доходов и низкий уровень риска, что делает инструменты закрытых фондов привлекательным объектом вложения средств. Среди основных причин роста популярности закрытых фондов среди институциональных инвесторов можно выделить следующие:

– высокая надежность долгосрочных обязательств;

– расширение класса активов;

– минимизация ограничений;

– оптимальная структура налогообложения[3].

4. Регуляторная адаптация. Регуляторы стремятся повысить защиту инвесторов и обеспечить стабильность функционирования рынков коллективных инвестиций. В частности, особое внимание уделяется вопросам защиты миноритариев и противодействия конфликтам интересов между управляющей компанией и владельцами паев.

5. Усиление роли устойчивого инвестирования. Одним из наиболее значимых трендов является растущая ориентация на принципы устойчивого развития (ESG), предусматривающего учет экологических, социальных и управленческих факторов при формировании инвестиционных стратегий. Фонды, придерживающиеся ESG-подходов, демонстрируют положительную динамику притока средств благодаря привлекательности для этически мотивированных инвесторов и ожиданию позитивных эффектов от государственной поддержки экологически чистых проектов.

Эти процессы формируют новые перспективы для российского рынка ЗПИФ, предоставляя возможность дальнейшего повышения инвестиционной активности и конкурентоспособности отечественных управляющих компаний на международном уровне.

Резюмируя, можно отметить, что в настоящее время российские закрытые паевые инвестиционные фонды, несомненно, демонстрируют значительные перспективы роста благодаря улучшению макроэкономической ситуации, повышению привлекательности вложений в реальные активы и развитию регуляторной среды, но не стоит забывать, что успешность каждого отдельного фонда зависит именно от эффективности стратегии управления, качества подбора активов, а также способности адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Таким образом, проведенное нами исследование показывает положительную динамику притока средств институциональных инвесторов в закрытые паевые инвестиционные фонды, вызванную уникальностью предлагаемого продукта, способностью обеспечивать высокий уровень защиты инвестиций и возможностью эффективного распределения капитала в рамках растущего числа перспективных инвестиционных инициатив.

Литература

1. Федеральный закон «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 12.07.2024 № 176-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025). – URL: https://www.consultant.ru/.

2. Гафурова Г.Т., Нотфуллина Г.Н., Э.Р. Ковалева. Тренды развития паевых инвестиционных фондов в условиях санкций // Russian Journal of Economics and Law. 2023. Т. 17, № 3. С. 490–514. DOI: 10.21202/2782-2923.2023.3.490-514.

3. Евлахова Ю.С., Чекункова И.А., Абысов Р.В. Влияние макроэкономических факторов на доходность закрытых паевых инвестиционных фондов// Сибирская финансовая школа. – 2025. – № 3 (159). – С. 66–72. DOI: 10.34020/1993-4386-2025-3-66-72

4. Обзор ключевых показателей управляющих компаний // Информационно-аналитический материал Банка России за I квартал 2025 года. – URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/55935/rewiew_uk_25q1.pdf

[1] ЦБ готовит новые меры регулирования ПИФов//Аналитический центр «ЭКСПЕРТ», 2025. – URL: https://expert-ural.com/articles/cb-gotovit-novie-meri-regulirovaniya-pifov.html

[2] Евлахова Ю.С., Чекункова И.А., Абысов Р.В. Влияние макроэкономических факторов на доходность закрытых паевых инвестиционных фондов// Сибирская финансовая школа. – 2025. – № 3 (159). – С. 66–72. DOI: 10.34020/1993-4386-2025-3-66-72

3 Федеральный закон «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 12.07.2024 № 176-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025), URL: https://www.consultant.ru/

5. Банк России, данные опросов крупнейших управляющих компаний, данные форм отчетности 0420431 (с 30.06.2023) и 0409724 (с 31.03.2024). – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/54852/rewiew_uk_24Q3.pdf

6. ЦБ готовит новые меры регулирования ПИФов//Аналитический центр «ЭКСПЕРТ» – 2025 г. – URL: https://expert-ural.com/articles/cb-gotovit-novie-meri-regulirovaniya-pifov.html

7. Перспективные направления развития регулирования розничных ПИФ// Доклад Банка россии для общественных консультаций – 2025 г. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/178637/Consultation_Paper_07072025.pdf

8. «Анализ деятельности управляющих компаний». Ежегодный обзор (24.07.2023). Официальный сайт Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР), 2023. – URL: https://naufor.ru/tree.asp?n=26375. (дата обращения: 07.12.2025).

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF RUSSIAN CLOSED-END MUTUAL INVESTMENT FUNDS IN THE CONTEXT OF LIMITED RESOURCE POTENTIAL

Abysov R.V.
RGEU (RINH)

A review of the current state of the Russian market of closed-end mutual investment funds (CMIF) reveals a number of fundamental trends caused by a shortage of liquid assets and general macroeconomic instability. Despite the objective difficulties presented by the crisis in the financial sector, this form of collective investment demonstrates a high degree of stability and adaptability, manifested in the development of an innovative asset management strategy.

One of the key factors in the evolutionary process is the expansion of the range of real estate assets attracted, and the diversification of portfolios by including innovative infrastructure projects and small businesses.

These measures contribute to the growth of the fund's profitability, minimization of risks and expansion of investment potential.

Keywords: closed-end mutual funds, geopolitical factors, modern trends, investors, financial assets, collective investments.

References

1. Federal Law «On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation, Certain Legislative Acts of the Russian Federation and the Recognition of Certain Provisions of Legislative Acts of the Russian Federation as Invalid» dated 12.07.2024 № 176-FZ (as amended and supplemented, entered into force on 01.01.2025). – URL: https://www.consultant.ru/.

2. Gafurova G.T., Notfullina G.N., E.R. Kovaleva. Trends in the development of mutual investment funds under sanctions // Russian Journal of Economics and Law. 2023. T. 17, № 3. P. 490–514. DOI: 10.21202/2782-2923.2023.3.490-514.

3. Evlakhova Yu.S., Chekunkova I.A., Abysov R.V. The influence of macroeconomic factors on the profitability of closed-end mutual investment funds// Siberian financial school. – 2025. – № 3 (159). – P. 66–72. DOI: 10.34020/1993-4386-2025-3-66-72

4. Review of key indicators of management companies // Information and analytical material of the Bank of Russia for the first quarter of 2025. – URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/55935/rewiew_uk_25q1.pdf

5. Bank of Russia, data from surveys of the largest management companies, data from reporting forms 0420431 (from June 30, 2023) and 0409724 (from March 31, 2024). – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/54852/rewiew_uk_24Q3.pdf

6. The Central Bank is preparing new measures to regulate mutual funds//Analytical Center «EXPERT» – 2025. – URL: https://expert-ural.com/articles/cb-gotovit-novie-meri-regulirovaniya-pifov.html

7. Promising directions for the development of regulation of retail mutual funds// Report of the Bank of Russia for public consultations – 2025. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/178637/Consultation_Paper_07072025.pdf

8. «Analysis of the Activities of Management Companies.» Annual Review (July 24, 2023). Official website of the National Association of Securities Market Participants (NAUFOR), 2023. – URL: https://naufor.ru/tree.asp?n=26375. (Accessed: December 7, 2025).

Влияние финансовой устойчивости на стоимость компании в условиях несовершенного рынка

Агадулин Радиф Ринатович,
аспирант Института управления, экономики и финансов Казанского Федерального Университета,
E-mail: radifka2000@mail.ru

Аюпов Айдар Айратович,
доктор экономических наук Института управления, экономики и финансов Казанского Федерального Университета

В статье исследуется влияние финансовой устойчивости на формирование стоимости компании в условиях несовершенного рынка. Актуальность работы обусловлена ограниченностью классических стоимостных моделей, не в полной мере отражающих реальные условия функционирования компаний в институционально нестабильной экономической среде. Цель исследования – обосновать роль финансовой устойчивости как ключевого внутреннего фактора стоимости компании и выявить механизмы её воздействия на параметры оценки бизнеса.
Финансовая устойчивость рассматривается как комплексная экономическая категория, характеризующая способность компании поддерживать сбалансированную структуру капитала, платёжеспособность и устойчивость будущих денежных потоков. Показано, что в условиях асимметрии информации и высокой неопределённости она оказывает существенное влияние на уровень риска, стоимость капитала и инвестиционные возможности компании. Сделан вывод о том, что финансовая устойчивость является активным детерминантом стоимости компании и важнейшим фактором её долгосрочного стоимостного роста в условиях несовершенного рынка.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, несовершенство рынка, стоимость капитала, инвестиционная привлекательность.

В условиях трансформации глобальной и национальных экономик проблема формирования стоимости компании приобретает особую актуальность и выходит за рамки узкоспециализированного интереса корпоративных финансов. Усиление макроэкономической нестабильности, ускорение структурных сдвигов, а также рост неопределённости внешней среды приводят к пересмотру традиционных представлений о факторах стоимости бизнеса. Классические модели оценки стоимости, основанные на предпосылках совершенного рынка, полной доступности информации и рационального поведения экономических агентов, на практике сталкиваются с существенными методологическими и прикладными ограничениями. Указанные модели во многом опираются на упрощённые допущения, которые не находят подтверждения в условиях современной экономики.

Функционирование компаний осуществляется в среде, характеризующейся институциональными дисбалансами, асимметрией информации между участниками рынка, неравномерным и зачастую ограниченным доступом к финансовым ресурсам, а также повышенной макроэкономической и финансовой волатильностью [6]. Дополнительным фактором неопределённости выступают изменения регуляторной среды, трансформация финансовых рынков и усиление роли нерыночных ограничений, что особенно характерно для развивающихся и переходных экономик. В подобных условиях стоимость компании формируется под воздействием не только рыночных аспектов, но и внутренних характеристик бизнеса, отражающих его способность адаптироваться к неблагоприятным внешним воздействиям.

В этой связи возрастает роль внутренних факторов устойчивости бизнеса, обеспечивающих относительную автономность компании от внешних шоков и институциональных ограничений. Среди данных факторов ключевое место занимает финансовая устойчивость, выступающая интегральной характеристикой финансово-экономического состояния компании [3, с. 60–70]. Именно финансовая устойчивость во многом определяет способность хозяйствующего субъекта сохранять непрерывность деятельности, выполнять обязательства и реализовывать стратегические цели в условиях нестабильной внешней среды.

Финансовая устойчивость компании традиционно рассматривается как важнейшая характеристика её финансового состояния, отражающая способность поддерживать сбалансированную структуру капитала, обеспечивать текущую и долгосрочную платёжеспособность, а также противостоять негативным внутренним и внешним воздействиям. В рамках классического финансового анализа данная категория нередко интерпретируется через систему коэффициентов, характеризующих соотношение собственного и заёмного капитала, обеспеченность активов источниками финансирования и уровень финансового риска [1, с. 7–20]. Однако подобный подход отражает преимущественно статическое состояние компании и не позволяет в полной мере раскрыть её стоимостной потенциал.

В условиях несовершенного рынка финансовая устойчивость выходит за рамки узкобухгалтерского показателя и приобретает системное значение как фактор формирования и сохранения стоимости компании. Она начинает рассматриваться не только как результат прошлых управленческих решений, но и как характеристика будущих возможностей бизнеса. Устойчивость финансовой структуры во многом определяет степень доверия со стороны инвесторов и кредиторов, влияет на условия привлечения капитала и формирование его стоимости, а также задаёт параметры устойчивости и предсказуемости будущих денежных потоков. Можно констатировать, что финансовая устойчивость выступает важным связующим звеном между финансовым состоянием компании и её рыночной оценкой.

В экономической литературе при этом отсутствует единый, общепринятый подход к определению сущности финансовой устойчивости. В ряде исследований она трактуется как способность компании обеспечивать покрытие активов устойчивыми источниками финансирования и сохранять платёжеспособность в долгосрочной перспективе. Данный подход акцентирует внимание на структурных характеристиках баланса и ориентирован на минимизацию финансовых рисков. Другие подходы смещают акцент на динамический аспект финансовой устойчивости, связывая её с возможностью оперирования денежными средствами, формированием финансовых резервов и поддержанием

инвестиционной активности в условиях изменяющейся внешней среды [4, с. 75–88].

В рамках динамической трактовки финансовая устойчивость рассматривается как способность компании не только сохранять текущее равновесие, но и обеспечивать развитие, реализуя инвестиционные и стратегические решения без утраты финансовой стабильности. Такой подход позволяет рассматривать финансовую устойчивость как активный фактор стоимостного роста, обеспечивающий адаптацию компании к условиям несовершенного рынка и повышающий её долгосрочную инвестиционную привлекательность.

Анализ различных трактовок финансовой устойчивости позволяет рассматривать её не как изолированный показатель финансового состояния, а как комплексную экономическую категорию, отражающую совокупность финансово-экономических отношений, складывающихся в процессе функционирования компании. В данном контексте финансовая устойчивость характеризует способность хозяйствующего субъекта обеспечивать стабильность воспроизводственного процесса, поддерживать сбалансированное соотношение между источниками финансирования и направлениями использования капитала, а также сохранять относительную независимость от внешних контрагентов и конъюнктурных колебаний. Такая интерпретация подчёркивает системный характер финансовой устойчивости и её связь с долгосрочной стратегией развития компании.

Рассмотрение финансовой устойчивости как экономической категории позволяет выйти за рамки формального анализа балансовых пропорций и учитывать институциональные и поведенческие аспекты финансовых решений. Финансово устойчивая компания обладает большей свободой в выборе источников финансирования, в меньшей степени подвержена давлению со стороны кредиторов и способна самостоятельно определять темпы и направления своего развития. В условиях несовершенного рынка данное свойство приобретает особую значимость, поскольку внешние финансовые ограничения и асимметрия информации существенно усиливают зависимость компании от качества внутреннего финансового управления.

Методологические аспекты оценки финансовой устойчивости при этом остаются предметом научных дискуссий и практических разногласий. Современная практика финансового анализа преимущественно базируется на использовании системы относительных показателей и коэффициентов, характеризующих структуру капитала, уровень финансового рычага, обеспеченность оборотных активов собственными средствами, степень автономии компании и её зависимость от заёмного финансирования. Данные показатели широко применяются в аналитической и оценочной деятельности, поскольку позволяют в сжатой форме отразить ключевые характеристики финансового состояния организации.

Вместе с тем универсальные нормативные значения указанных коэффициентов во многом утратили прикладную значимость в условиях изменяющейся экономической среды. Их формирование зачастую опирается на исторически сложившиеся представления и зарубежные аналитические практики, которые не всегда адекватно отражают специфику отдельных отраслей, масштабы деятельности компаний и фазу экономического цикла. Кроме того, нормативы не учитывают институциональные ограничения, особенности финансовых рынков и доступность капитала, что особенно характерно для экономик с признаками несовершенного рынка.

Формальное применение стандартных нормативных значений коэффициентов без учёта контекста функционирования компании способно приводить к искажённой оценке её финансового положения. В результате устойчивые с точки зрения стратегии развития компании могут быть отнесены к финансово нестабильным, тогда как формально «благополучные» показатели не всегда отражают реальные риски и ограничения. Подобные искажения создают предпосылки для принятия неверных управленческих решений, связанных с избыточным сокращением заёмного финансирования, необоснованным отказом от инвестиционных проектов или, напротив, недооценкой финансовых рисков.

В этой связи возрастает необходимость переосмысления методологии оценки финансовой устойчивости с учётом отраслевой специфики, институциональной среды и стратегических целей компании. Такой подход позволяет рассматривать финансовую устойчивость не как набор статичных коэффициентов, а как динамическую характеристику, напрямую связанную с процессами формирования стоимости компании и её долгосрочной конкурентоспособностью.

Несовершенство рынка существенно усиливает разрыв между формальными финансовыми показателями компании и её реальной стоимостной оценкой. В отличие от условий совершенного рынка, где финансовая информация является полной и доступной, а цены активов быстро отражают все значимые факторы, в реальной экономике процессы ценообразования носят фрагментарный и нередко инерционный характер. Ограниченная ликвидность рынков капитала, повышенные транзакционные издержки, а также нестабильность и неоднородность институциональной среды приводят к тому, что рыночная оценка бизнеса в значительной степени опирается на качественные характеристики его финансового состояния и устойчивости.

В таких условиях инвесторы и кредиторы придают особое значение финансовой устойчивости как индикатору надёжности вложений и способности компании выполнять свои обязательства в долгосрочной перспективе. Финансово устойчивая компания воспринимается участниками рынка как менее подверженная рискам ликвидности, финансовых затруднений и вынужденного пересмотра стратегических решений. Это отражается в снижении требуемой доходности капитала, закладываемой инвесторами, а также в более благоприятных условиях привлечения заёмных ресурсов. Как следствие, повышается рыночная оценка компании по сравнению с организациями, обладающими схожими финансовыми результатами, но менее устойчивой финансовой структурой.

В результате финансовая устойчивость начинает выполнять функцию своеобразного «якоря» стоимости, ограничивающего негативное влияние внешней неопределённости и институциональных рисков на оценку бизнеса [5, с. 59–83]. Даже в условиях ухудшения макроэкономической конъюнктуры или роста рыночной волатильности устойчивые компании сохраняют относительную привлекательность для инвесторов, что способствует сглаживанию колебаний их стоимости и поддержанию долгосрочного стоимостного потенциала.

Стоимость компании при этом представляет собой многомерную экономическую категорию, формируемую на основе совокупности ожиданий относительно будущих денежных потоков и рисков, связанных с их получением. В рамках классической теории корпоративных финансов стоимость определяется как приведённая стоимость ожидаемых денежных потоков, дисконтированных с учётом соответствующего уровня риска. Данный подход предполагает, что параметры риска являются экзогенными и задаются рынком, а сама компания выступает пассивным объектом оценки.

Однако в условиях несовершенного рынка подобное допущение оказывается чрезмерно упрощённым. Параметры риска во многом формируются эндогенно и зависят от внутренних характеристик компании, включая структуру капитала, качество финансового управления и уровень финансовой устойчивости. Именно финансовая устойчивость в этом контексте выступает важнейшим фактором, влияющим как на величину ожидаемых денежных потоков, так и на параметры их дисконтирования. С одной стороны, устойчивое финансовое положение способствует более стабильному формированию денежных потоков за счёт снижения вероятности финансовых сбоев. С другой стороны, оно снижает воспринимаемый инвесторами риск, что отражается в уменьшении ставки дисконтирования и, соответственно, росте стоимости компании.

Результаты исследований, посвящённых оценке стоимости компаний на развивающихся и институционально нестабильных рынках, подчёркивают необходимость корректировки классических стоимостных моделей с учётом указанных обстоятельств. Повышенная страновая премия за риск, ограниченный доступ к долгосрочному и относительно дешёвому финансированию, а также нестабильность макроэкономической среды усиливают значение внутренних факторов устойчивости бизнеса. В этих условиях финансовая устойчивость рассматривается не как второстепенная характеристика, а как один из ключевых драйверов стоимости компании.

Финансово устойчивая компания обладает большей способностью сглаживать негативные внешние шоки, поддерживать инвестиционную активность и обеспечивать предсказуемость финансовых результатов. Это способствует снижению волатильности денежных потоков и формированию более устойчивых ожиданий со стороны инвесторов. В совокупности данные факторы повышают инвестиционную привлекательность компании и усиливают её долгосрочный стоимостной потенциал, что особенно важно в условиях функционирования на рынках с признаками институционального и финансового несовершенства.

Механизм влияния финансовой устойчивости на стоимость компании носит комплексный и многоуровневый характер, затрагивая как параметры оценки риска, так и потенциал формирования будущих денежных потоков. Финансовая устойчивость воздействует на стоимость компании не напрямую, а через совокупность взаимосвязанных каналов, отражающих особенности структуры капитала, доступ к финансовым ресурсам и стратегические возможности развития бизнеса.

Во-первых, устойчивая структура капитала снижает вероятность возникновения финансовых затруднений и банкротства, что являет-

ся одним из ключевых факторов восприятия риска со стороны инвесторов. Сбалансированное соотношение собственного и заёмного капитала, наличие достаточного объёма собственных средств и устойчивых источников финансирования уменьшают вероятность дефолта по обязательствам и возникновения кризисов ликвидности. В результате снижается риск-премия, закладываемая инвесторами и кредиторами в стоимость компании, что непосредственно отражается на её рыночной оценке и капитализации.

Во-вторых, финансовая устойчивость способствует снижению стоимости заёмного капитала за счёт повышения кредитоспособности компании и укрепления доверия со стороны финансовых институтов. Компании с устойчивым финансовым положением обладают более высоким рейтингом надёжности, что позволяет им привлекать заёмные средства на более выгодных условиях, включая снижение процентных ставок и смягчение требований к обеспечению. Это, в свою очередь, приводит к снижению средневзвешенной стоимости капитала и повышению эффективности финансовой структуры, что является важным фактором роста стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе.

В-третьих, наличие собственных финансовых ресурсов и сформированных резервов расширяет инвестиционные возможности компании. Финансово устойчивая компания способна финансировать инвестиционные проекты не только за счёт внешних источников, но и посредством внутренних денежных потоков, что снижает её зависимость от конъюнктуры финансовых рынков. Это позволяет реализовывать проекты с положительной чистой приведённой стоимостью даже в условиях ограниченного доступа к внешнему финансированию, высокой стоимости заёмного капитала или нестабильности макроэкономической среды. Таким образом, финансовая устойчивость создаёт предпосылки для устойчивого стоимостного роста компании.

Особое значение в условиях несовершенного рынка приобретает концепция денежных резервов как своеобразного «опциона выживания» компании. В отличие от традиционного подхода, рассматривающего избыточную ликвидность как неэффективное использование ресурсов, в условиях высокой неопределённости финансовые резервы выполняют защитную и стратегическую функцию. Они обеспечивают компании необходимую гибкость, позволяя оперативно реагировать на неблагоприятные изменения рыночной конъюнктуры, поддерживать текущую деятельность и избегать вынужденных решений, связанных с распродажей активов или отказом от перспективных проектов.

Наличие такого «опциона выживания» повышает устойчивость компании к внешним шокам, включая резкие колебания спроса, ужесточение условий кредитования и изменения регуляторной среды. Это снижает вероятность резкого падения стоимости бизнеса в кризисных ситуациях и способствует сохранению его долгосрочного стоимостного потенциала. В данном контексте финансовая устойчивость выступает не только как характеристика текущего финансового состояния, но и как фактор стратегического развития, определяющий способность компании создавать и сохранять стоимость в перспективе.

Методологическая связь финансовой устойчивости и стоимости компании находит отражение в практике финансового анализа и оценки бизнеса. Финансовый анализ используется как инструмент выявления устойчивости структуры капитала, оценки динамики денежных потоков и анализа способности компании генерировать доходы в долгосрочной перспективе. Он позволяет выявить как сильные стороны финансового положения компании, так и потенциальные источники рисков, способных негативно повлиять на её стоимостную оценку.

Результаты финансового анализа служат методологической основой для применения доходного, сравнительного и затратного подходов в оценке стоимости компании [2, с. 97–102]. Они обеспечивают корректность сопоставлений между оцениваемой компанией и аналогами, а также обоснованность расчётов ключевых стоимостных показателей. В условиях несовершенного рынка значение финансового анализа возрастает, поскольку именно он позволяет учесть специфику финансовой устойчивости компании при формировании её стоимости и снизить влияние формальных искажающих факторов.

В условиях несовершенного рынка интерпретация результатов финансового анализа требует особой осторожности и отказа от формализованного подхода, основанного исключительно на сопоставлении рассчитанных показателей с усреднёнными нормативными значениями. Специфика функционирования компаний в институционально нестабильной среде предполагает, что одни и те же финансовые коэффициенты могут иметь различную экономическую интерпретацию в зависимости от отрасли, стадии жизненного цикла бизнеса и особенностей стратегии финансирования. В этой связи высокая долговая нагрузка или отклонение отдельных коэффициентов от рекомендованных нормативов не всегда свидетельствуют о низкой эффективности финансового управления или повышенной вероятности банкротства.

В ряде случаев использование заёмного капитала может быть обусловлено особенностями бизнес-модели, фазой активного инвестиционного роста или стремлением к оптимизации структуры капитала. Однако в условиях ограниченного доступа к финансовым рынкам и высокой чувствительности к внешним шокам подобная структура финансирования существенно повышает уязвимость компании. В сочетании с нестабильной институциональной средой, изменчивостью регуляторных условий и ростом макроэкономических рисков высокая долговая нагрузка может трансформироваться в фактор, снижающий стоимостный потенциал бизнеса.

Особую значимость в данном контексте приобретает совокупный анализ показателей финансовой устойчивости. Отдельные отклонения коэффициентов от нормативных значений не всегда имеют критический характер, однако их системное ухудшение отражает снижение способности компании адаптироваться к внешним ограничениям и поддерживать устойчивое формирование денежных потоков. В условиях несовершенного рынка такие изменения усиливают восприятие риска со стороны инвесторов и кредиторов, что приводит к росту требуемой доходности капитала и ухудшению условий финансирования.

Эмпирические исследования, выполненные на основе анализа финансовых показателей отдельных организаций и отраслей, демонстрируют устойчивую взаимосвязь между ухудшением финансовой устойчивости и ростом вероятности финансовых затруднений [3, с. 60–70]. Снижение доли собственного капитала, ухудшение показателей ликвидности и рост финансового рычага, как правило, сопровождаются ограничением инвестиционной активности и снижением доверия со стороны финансовых институтов. Данные процессы оказывают косвенное, но существенное влияние на инвестиционную привлекательность компании, отражаясь в динамике её стоимостных показателей.

Таким образом, ухудшение финансовой устойчивости в условиях несовершенного рынка опосредованно, но последовательно трансформируется в снижение стоимости бизнеса. Рост финансовых рисков, ограничение доступа к капиталу и повышение неопределённости будущих денежных потоков приводят к пересмотру ожиданий инвесторов и снижению рыночной оценки компании. Это подчёркивает необходимость комплексного и контекстного анализа финансовой устойчивости при оценке стоимости компании и принятии управленческих решений, ориентированных на долгосрочный стоимостной рост.

Таким образом, в условиях несовершенного рынка финансовая устойчивость выступает одним из ключевых факторов формирования стоимости компании. Она влияет на уровень риска, стоимость капитала и устойчивость будущих денежных потоков, определяя инвестиционную привлекательность и долгосрочный стоимостной потенциал бизнеса. В отличие от классических моделей, предполагающих нейтральность финансовой структуры, реальная практика свидетельствует о том, что финансовая устойчивость является активным детерминантом стоимости, особенно в институционально нестабильной экономической среде.

Полученные выводы имеют как теоретическое, так и прикладное значение. С теоретической точки зрения они расширяют представление о факторах стоимости компании, интегрируя категорию финансовой устойчивости в рамки стоимостного анализа. С практической точки зрения результаты исследования могут быть использованы при разработке политики управления капиталом, оценке инвестиционной привлекательности и формировании стратегий повышения стоимости компании. Перспективным направлением дальнейших исследований является количественная оценка вклада отдельных компонентов финансовой устойчивости в стоимость бизнеса с учётом отраслевой и институциональной специфики.

Литература

1. Бубновская, Т.В. Методические подходы к оценке финансовой устойчивости предприятий / Т.В. Бубновская // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета – 2023. – Т. 15, № 3. – С. 7–20.

2. Зайцева, Н.А. Использование финансового анализа в оценке бизнеса: методические основы и работа над ошибками / Н.А. Зайцева // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2004. – № 12. – С. 97–102.

3. Коречков, Ю.В. Финансовая устойчивость интегрированных корпоративных структур / Ю.В. Коречков, В.И. Ябанжи // Вестник евразийской науки. – 2015. – Т. 7, № 5. – С. 60–70.

4. Тезикова, Н.В. Управление финансовой устойчивостью в ООО «Тд «Технохиммаш» / Н.В. Тезикова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2015. – № 11. – С. 75–88.

5. Leong K. Understanding the Unique Characteristics of Valuation in Emerging Markets / K. Leong // Valuation in Emerging Markets. Challenges, Approaches and Strategies / A. Patterson, S.D. Köseoğlu. – Cham: Springer, 2025. – Chapter 2. – P. 59–83.

6. Patterson A. The Emerging Markets Investment Landscape: Past, Present, and Future / A. Patterson, S.D. Köseoğlu // Valuation in Emerging Markets. Challenges, Approaches and Strategies / A. Patterson, S.D. Köseoğlu. – Cham: Springer, 2025. – Chapter 2. – P. 15–37.

THE IMPACT OF FINANCIAL STABILITY ON THE VALUE OF A COMPANY IN AN IMPERFECT MARKET

Kazan Federal University

The article examines the impact of financial sustainability on firm value formation under conditions of an imperfect market. The relevance of the study stems from the limitations of classical valuation models, which do not fully reflect the real operating conditions of companies in an institutionally unstable economic environment. The purpose of the study is to substantiate the role of financial sustainability as a key internal determinant of firm value and to identify the mechanisms through which it affects business valuation parameters.
Financial sustainability is considered as a comprehensive economic category characterizing a firm's ability to maintain a balanced capital structure, ensure solvency, and sustain future cash flows. It is shown that under conditions of information asymmetry and heightened uncertainty, financial sustainability significantly influences risk levels, the cost of capital, and a firm's investment opportunities. The study concludes that financial sustainability acts as an active determinant of firm value and is a crucial factor in long-term value growth in an imperfect market.

Keywords: financial sustainability, market failures, cost of capital, investment attractiveness.

References

1. Bubnovskaya, T.V. Methodological approaches to assessing the financial stability of enterprises / T.V. Bubnovskaya // Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University – 2023. – Vol. 15, No. 3. – Pp. 7–20.

2. Zaitseva, N.A. Using financial analysis in business valuation: methodological foundations and working on mistakes / N.A. Zaitseva // Property relations in the Russian Federation. – 2004. – No. 12. – Pp. 97–102.

3. Korechkov, Yu.V. Financial stability of integrated corporate structures / Yu.V. Korechkov, V.I. Yabanzhi // Bulletin of Eurasian Science. – 2015. – Vol. 7, No. 5. – Pp. 60–70.

4. Tezikova, N.V. Financial Stability Management at Technokhimmash Trading House LLC / N.V. Tezikova // Infrastructure Industries: Development Problems and Prospects. – 2015. – No. 11. – P. 75–88.

5. Leong K. Understanding the Unique Characteristics of Valuation in Emerging Markets / K. Leong // Valuation in Emerging Markets. Challenges, Approaches and Strategies / A. Patterson, S.D. Köseoğlu. – Cham: Springer, 2025. – Chapter 2. – P. 59–83.

6. Patterson A. The Emerging Markets Investment Landscape: Past, Present, and Future / A. Patterson, S.D. Köseoğlu // Valuation in Emerging Markets. Challenges, Approaches and Strategies / A. Patterson, S.D. Koseoğlu. – Cham: Springer, 2025. – Chapter 2. – P. 15–37.

Развитие понятийно-категориального аппарата исследования финансовой грамотности населения

Аль-Фарттуси Ахмед Кадхим Аддай,
аспирант кафедры финансов, учета и экономической безопасности,
Волгоградский государственный университет
E-mail: ahmedaday61@gmail.com

В статье исследуется эволюция и современное состояние понятийно-категориального аппарата теории финансовой грамотности. Актуальность исследования обусловлена необходимостью концептуального осмысления трансформации термина «финансовая грамотность» в условиях цифровизации экономики и усложнения финансовых рынков. Цель предлагаемой статьи является систематизация теоретических подходов к определению финансовой грамотности, выявление этапов развития понятия и анализ его структурных компонентов. Рассматриваются классические исследования, заложившие фундамент современного представления о роли финансовых знаний в обеспечении благосостояния. Анализируются различные позиции ученых относительно содержания и границ понятия, а также дискуссии о многокомпонентной структуре финансовой грамотности. Особое внимание уделяется институциональному подходу, позволяющему рассматривать данную категорию в контексте «правил игры» в обществе. Раскрывается значение когнитивных искажений в принятии финансовых решений. Анализируются новые категории, порожденные цифровой трансформацией: «финтех-грамотность», «цифровая финансовая инклюзия». Рассматривается соотношение понятий «финансовая грамотность», «финансовая компетентность» и «финансовая культура». Обосновывается вывод о необходимости дальнейшей дифференциации понятийного аппарата с учетом национальных особенностей, поведенческих факторов и новых технологических рисков.

Ключевые слова: финансовая грамотность, финансовая культура, финансовая компетентность, институциональный подход, поведенческая экономика, цифровая трансформация, финансовая социализация, экономическая безопасность

Введение

В условиях цифровой трансформации экономики, финансовая грамотность населения превращается из желательной компетенции в объективную необходимость и важный объект государственной политики. Однако, несмотря на широкое использование термина в практической деятельности, его содержание, границы и структурные элементы продолжают оставаться предметом активных теоретических дискуссий. Понятие «финансовая грамотность» эволюционирует, вбирая в себя новые аспекты – от простого набора знаний до сложных поведенческих моделей и ценностных установок

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью систематизации и уточнения понятийно-категориального аппарата, поскольку отсутствие концептуальной ясности затрудняет разработку эффективных методик оценки, реализацию государственных стратегий и сравнение результатов эмпирических исследований. Целью данной работы является анализ эволюции и современного состояния понятийно-категориального аппарата исследования финансовой грамотности населения на основе обобщения подходов российских и зарубежных ученых, а также выявление основных направлений его развития под влиянием институциональных, поведенческих и цифровых факторов.

Основная часть

Формирование понятия финансовой грамотности как научной категории и объекта государственной политики происходило под влиянием ряда фундаментальных работ, определивших вектор развития всей последующей научной мысли. Базис был заложен классическими исследованиями Аннамарии Лусарди и Оливии Митчелл, которые одними из первых обосновали тезис о том, что в современной экономике, где риски и ответственность за финансовое благополучие всё больше смещаются с государства и корпораций на индивидов, финансовая грамотность превращается в критически важный навык выживания и процветания [1]. Их работа заложила фундамент для понимания грамотности не как абстрактного знания, а как ключевого фактора, определяющего способность домохозяйств формировать сбережения и управлять рисками на протяжении жизненного цикла.

Развивая эту мысль, российский ученый Н.Е. Бровкина акцентирует внимание на том, что финансовая грамотность – это не просто набор теоретических знаний, а комплексная категория, определяющая способность населения адаптироваться к экономическим шокам и использовать возможности финансовых рынков. Она подчеркивает системный характер проблемы, связывая низкий уровень грамотности с угрозами для стабильности национальной финансовой системы, что расширяет понятие за пределы индивидуальной полезности [2]. Эта позиция находит подтверждение в исследованиях С.В. Розовой и Е.А. Кубаревой, которые указывают на роль грамотных потребителей в снижении рисков массовых дефолтов, что добавляет в понятийный аппарат «финансовая грамотность» макроэкономическое измерение [3].

Методология, разработанная Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), делает акцент на триаде «знания – навыки – поведение» [4], что стало базовой моделью для большинства определений. Эту позицию разделяют и развивают многие исследователи. Так, С.Э. Бекирова определяет финансовую грамотность через систему знаний, навыков, установок и моделей поведения, необходимых для достижения личного финансового благополучия [5], расширяя вышеприведённую триаду. О.Е. Кузина, в свою очередь, дополняет это определение функциональным аспектом, рассматривая финансовую грамотность как комплексный результат, выражающийся в способности управлять личными финансами и защищать свои права на финансовом рынке[6]. Здесь мы видим переход от статичного набора характеристик к динамической способности (компетенции).

Для систематизации различных подходов к определению структуры финансовой грамотности обобщим их (см. табл. 1).

Вместе с тем, содержание и границы понятия учеными продолжают уточняться. С.Н. Диго подвергает сомнению универсальность существующих подходов, поднимая важный вопрос о границах полезности финансовой грамотности[7].

Таблица 1. Эволюция подходов к структуре финансовой грамотности

Подход	Авторы / Источник	Ключевые компоненты	Акцент
Базовый (триада)	ОЭСР [4]	Знания, навыки, поведение	Формирование базовых компетенций
Расширенный (поведенческий)	С. Э. Бекирова [5]	Знания, навыки, установки, модели поведения	Включение мотивационной сферы
Функциональный (компетентностный)	О. Е. Кузина [6]	Способность управлять финансами, защита прав	Переход от знаний к действию (компетенции)
Критический (контекстуальный)	С. Н. Диго [7], Д.Л. Ремунд [8]	Учет институционального контекста, культурной специфики	Ограничение универсализма

Источник: составлено автором по 4,5,6,7,8

По мнению ученого, абсолютизация знаний без учета институционального контекста может приводить к искаженным выводам, что ставит задачу контекстуализации понятия. Эту точку зрения поддерживает и Д.Л. Ремунд, который в своем фундаментальном труде, посвященном уточнению дефиниции, указывает на возможную культурную предвзятость существующих методик оценки и их недостаточную чувствительность к особенностям разных стран[8].

С.В. Бойко и Н.В. Погоржельская, анализируя теоретико-методические подходы, приходят к выводу о необходимости разработки более совершенных инструментов, учитывающих не только компонент знания, но и реальное поведение, а также специфику цифровой среды[9]. Эта позиция коррелирует с выводами ОЭСР о существовании разрыва между знанием и действием [10], что требует включения в понятие грамотности не только когнитивных, но и ситуативных компонентов.

Значительный пласт научных исследований посвящен факторам, определяющим уровень финансовой грамотности. Эмпирические данные Национального агентства финансовых исследований (НАФИ) подтверждают корреляцию с уровнем образования и доходов на основе своих социологических исследованиях среди россиян[11]. Большинство россиян (92%), имеющих высшее образование и хороший доход, имеют средний или высокий уровень цифровой финансовой грамотности. За 2 года (2023–2024 гг.) эта доля выросла на 5 п.п. за счет тех, кто обладает продвинутым уровнем знаний и компетенций. Вместе с тем, треть россиян имеют заблуждения: считают, что безопасно проводить платежи с подключением к общественному wi-fi или что криптовалюту можно использовать в качестве полноценного платежного средства. Тем не менее 71% россиян выражают готовность повышать свои знания в областях, связанных с цифровыми финансовыми услугами и их безопасным использованием. Не хотели бы повысить свои знания 20% россиян. При этом те, кто не хотел бы учиться, чаще встречаются среди жителей сел (26%), молодежи (27%), неработающих и тех, кто проживает в одиночку (27%) [11] Большинство россиян демонстрируют правильное поведение в отношении защиты собственных персональных данных в цифровой финансовой среде. Так, 82% опрошенных говорят, что не разглашают даже близким друзьям свои пароли и ПИН-коды, а 83% не делятся информацией о своих деньгах в интернете [11]. В то же время россияне довольно часто пренебрегают регулярной сменой паролей на сайтах для онлайн-покупок – делают это только 32% участников исследования, а 39% россиян практически никогда их не меняют. [11].

Однако, Е.А. Макарова и О.А. Холина доказывают, что эта связь опосредована процессом финансовой социализации [12], вводя в определение категорию «межпоколенческой трансмиссии» финансовых компетенций. Психологические аспекты, раскрытые в работах Д. Канемана и А. Тверски, показали, что даже при наличии знаний психологические характеристики могут приводить к отклонениям от рационального поведения[13]. Их теория объясняет иррациональность решений, что привело к интеграции в понятийный аппарат концепции ограниченной рациональности и влияния когнитивных искажений.

Институциональный подход, представленный в труде Д. Норта, определяющего институты как «правила игры» [14], позволяет рассматривать финансовую грамотность не изолированно, а в контексте среды. Развивая эту мысль, О.В. Кузнецов вводит понятие «институционализация финансовой грамотности» [15], подчеркивая необходимость создания устойчивых институтов, способствующих ее развитию. Это обогащает теоретический аппарат, добавляя в него измерение институциональной среды и инфраструктуры формирования грамотности.

Анализ эффектов финансовой грамотности на макроуровне представлен в работах П.А. Носаленко и А.В. Петривской, которые рассматривают ее как фактор устойчивости финансового сектора[16], а Д.А. Шевченко акцентирует внимание на влиянии грамотности на структуру активов и пассивов домохозяйств[17]. Эти исследования вводят понятие грамотности как фактора, влияющего на макроэкономические агрегаты и стабильность. Вопросы финансовой устойчивости домохозяйств в условиях кризисов поднимаются в работе Е.В. Бурденко и Г.В. Королёва [18], которые эмпирически подтверждают постулаты Лусарди и Митчелл [19], вводя в оборот категорию «жизнестойкости» как результата финансовой грамотности.

Многообразие факторов, влияющих на формирование и уровень финансовой грамотности, может быть структурировано следующим образом (см. табл. 2).

Таблица 2. Классификация факторов, определяющих уровень финансовой грамотности

Группа факторов	Факторы	Авторы / Источник	Характер влияния
Социально-демографические	Уровень образования, доход	НАФИ [11]	Прямая корреляция
Социальные	Семейное воспитание, карманные деньги, обсуждение бюджета	Е. А. Макарова, О.А. Холина [12]	Формирование базовых компетенций в детстве
Психологические	Самоконтроль, отношение к риску, когнитивные искажения	Д. Канеман, А. Тверски [13]	Опосредуют реализацию знаний
Институциональные	Качество институтов, доступность образования, защита прав	Д. Норт [14], О.В. Кузнецов [15]	Создают среду для реализации знаний

Источник: составлено автором по 11,12,13,14,15.

Социальный аспект раскрывается в работах Ф.Э. Шереги, который рассматривает финансовую грамотность как инструмент социальной политики, способствующий демократизации финансовых возможностей и снижению неравенства[20]. Схожую позицию занимает Н.В. Аликперова [21], подчеркивая важность финансового просвещения. Полемика вокруг моделей «сбалансированной ответственности» (А. Сороко [22], М.В. Синельников [23]) и концепция распределения бремени между индивидом, институтами и государством [24] существенно уточняют границы понятия, показывая, что грамотность не является панацеей, а должна дополняться регулированием. Это вводит в категориальный аппарат принцип дополнительности и распределенной ответственности между государством и индивидом.

Цифровая трансформация открывает новое поле для развития понятий. С одной стороны, как отмечается в отчетах ОЭСР, цифровые технологии создают новые возможности для образования [25]. Возникает понятие «финтех-грамотности», которое Е.М. Попова и Т.В. Никитина определяют, как «способность безопасно использовать цифровые сервисы» [26]. С другой стороны, появляются новые риски (кибермошенничество, цифровая зависимость) [27], что требует интеграции этих аспектов в структуру грамотности. Работы по цифровой финансовой грамотности молодежи [28] подчеркивают необходимость формирования навыков безопасного поведения в сети, что расширяет понятие грамотности за счет цифровой компетентности.

Вопрос эффективности образовательных технологий также влияет на понимание категории. Д.У. Ротвелл и С. Ву приходят к выводу, что наиболее эффективны программы, использующие техники «подталкивания» [29]. А.Я. Большунов подчеркивает важность конструирования институтов, транслирующих знания в поведение[30]. Роль государства как координатора закреплена в Стратегии повышения финансовой грамотности [31], а международный опыт показывает важность координации между ВУЗами и государством[32]. Образовательный аспект (Л.А. Омельянович [33]) указывает на необходимость реформирования стандартов.

Социально-экономические последствия низкой грамотности (Е.В. Медиков, А.В. Ростокинский [34]) подчеркивают связь с защитой прав потребителей. Важнейшим развитием категориального аппарата является введение понятия «финансовая культура» (С.Н. Силина, В.Ю. Ступин [35]), которое шире грамотности и включает ценностные установки и устойчивые модели поведения. Макроэкономическая стабильность и финансовая безопасность (Э.Х. Тхалиджоков [36]) рассматриваются как производные от массовой грамотности. В контексте глобальных вызовов значение финансовой грамотности как фактора жизнестойкости возрастает (Программы развития Организации Объединённых Наций [37]), а в монографии С.М. Сапожниковой, Н.В. Рейхерт она трактуется как элемент национальной безопасности[38].

Заключение

Проведенный анализ развития понятийно-категориального аппарата исследования финансовой грамотности населения позволяет сделать ряд обоснованных выводов, имеющих как теоретическое, так и прикладное значение.

Во-первых, эволюция термина прошла длительный и содержательный путь от узкой трактовки как совокупности базовых арифметических знаний в области личных финансов до широкой междисциплинарной категории, интегрирующей знания, навыки, установки, поведенческие паттерны и ценностные ориентации. Исследователями достигнут консенсус относительно многокомпонентной структуры финансовой грамотности (знания – навыки – поведение), которая, однако, постоянно дополняется новыми элементами под влиянием институциональных, социальных и технологических факторов.

Во-вторых, ключевыми направлениями развития понятийного аппарата в современной науке являются: его глубокая контекстуализация, учитывающая национальные, культурные и институциональные особенности различных стран; включение цифрового измерения («финтех-грамотность», «цифровая финансовая инклюзия») и компетенций по противодействию новым технологическим рискам; а также четкое разграничение категорий «финансовой грамотности», «финансовой компетентности» и «финансовой культуры».

В-третьих, институциональный подход, развитый в классических трудах Д. Норта и его последователей, позволил существенно обогатить категориальный аппарат, введя в него понятия институциональной среды, «правил игры» и «институционализации» финансовой грамотности. Это дало возможность рассматривать формирование грамотности не изолированно, а как процесс, протекающий в определенном социально-экономическом и регуляторном контексте, который может либо способствовать реализации знаний, либо создавать непреодолимые барьеры для их применения.

В-четвертых, поведенческая революция в экономической науке, связанная с именами нобелевских лауреатов Д. Канемана и А. Тверски, привнесла в понятийный аппарат категории «когнитивных искажений», «ограниченной рациональности» и «теории перспектив». Эти концепции объясняют фундаментальный разрыв между наличием знаний и реальным финансовым поведением, показывая, что даже высокообразованные индивиды могут принимать иррациональные решения под влиянием эмоций, эвристик и психологических особенностей. Данное обстоятельство имеет важнейшее значение для разработки эффективных образовательных интервенций и политики «подталкивания», ориентированной на корректировку поведения.

В-пятых, цифровая трансформация финансовых услуг породила целый спектр новых понятий, требующих интеграции в общий категориальный аппарат. «Финтех-грамотность», «цифровая финансовая инклюзия», «кибербезопасность в финансовой сфере» – эти категории отражают реалии современного финансового рынка, где традиционные знания должны дополняться компетенциями безопасного поведения в цифровой среде, распознавания фишинговых атак и критической оценки информации о криптоактивах. Интеграция цифрового измерения становится не просто актуальной, а обязательной задачей для адекватного описания феномена финансовой грамотности в XXI веке.

В-шестых, важным теоретическим результатом эволюции является разграничение и иерархическое выстраивание понятий «финансовая грамотность» и «финансовая культура». Если первая категория фокусируется преимущественно на знаниях и навыках, то вторая включает ценностно-мотивационный компонент, традиции, социальные нормы и устойчивые модели поведения, укорененные в общественном сознании. Переход от формирования «грамотности» к воспитанию «культуры» знаменует качественно новый этап в понимании феномена и в постановке стратегических целей государственной политики.

В-седьмых, на макроуровне финансовая грамотность все чаще рассматривается не только как фактор индивидуального благосостояния, но и как элемент экономической и национальной безопасности. Такой подход поднимает значение финансовой грамотности до уровня национального приоритета, напрямую связывая ее с устойчивостью финансовой системы, снижением системных рисков и обеспечением финансового суверенитета страны.

Дискуссионными остаются вопросы точного измерения, учета когнитивных искажений в стандартизированных методиках оценки финансовой грамотности, а также поиска оптимального баланса между индивидуальной ответственностью и эффективностью институциональной среды в различных национальных контекстах.

Дальнейшее развитие понятийно-категориального аппарата, как представляется, будет связано с несколькими ключевыми направлениями. Во-первых, с его дальнейшей дифференциацией применительно к различным группам населения (дети и подростки, молодежь, лица предпенсионного и пенсионного возраста, мигранты, самозанятые), каждая из которых имеет специфические финансовые задачи и риски. Во-вторых, с углублением анализа поведенческих аспектов принятия финансовых решений, что позволит лучше понимать механизмы формирования финансовых привычек. В-третьих, с интеграцией новых вызовов, порождаемых развитием искусственного интеллекта, алгоритмического консультирования (робо-эдвайзинг), криптовалют, DeFi (децентрализованных финансов) и метавселенных. Эти феномены требуют не просто адаптации существующих понятий, но, возможно, и формирования принципиально новых категорий, описывающих взаимодействие человека с автономными финансовыми системами.

Все вышесказанное требует продолжения систематических теоретических и эмпирических исследований в данной области, а также активного междисциплинарного взаимодействия экономистов, психологов, социологов, юристов и специалистов в области информационных технологий. Только такой комплексный подход способен обеспечить адекватное отражение в понятийно-категориальном аппарате всей сложности и многогранности феномена финансовой грамотности в условиях стремительно меняющегося мира.

Таким образом, понятийно-категориальный аппарат исследования финансовой грамотности представляет собой динамично развивающуюся, многоуровневую иерархическую систему, которая чутко реагирует на изменения как в самой финансовой сфере, так и в смежных областях научного знания. Его дальнейшее развитие является необходимым условием для совершенствования методологии исследований, повышения эффективности образовательных программ и реализации взвешенной государственной политики, направленной на повышение финансового благополучия населения и укрепление национальной экономической безопасности.

Литература

1. Lusardi, A. Baby boomer retirement security: The roles of planning, financial literacy, and housing wealth / A. Lusardi, O.S. Mitchell // Journal of Monetary Economics. – 2007. – Vol. 54. – P. 205–224.
2. Бровкина, Н.Е. Финансовая грамотность: проблемы и пути решения / Н.Е. Бровкина, И.А. Ризванова // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – № 3. – С. 59–68.
3. Розова, С.В. Подверженность финансовой системы Российской Федерации глобальным рискам как угроза экономической безопасности / С.В. Розова, Е.А. Кубарева // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2021. – № 16–1. – С. 449–450.
4. Launch of the joint EU/OECD-INFE Financial Competence Framework for Children and Youth in the European Union [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.oecd.org/financial/education/ (дата обращения: 03.01.2026).
5. Бекирова, С.Э. Финансовая грамотность населения как основа благосостояния семьи / С.Э. Бекирова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – № 2 (47). – С. 32–40.
6. Кузина, О.Е. Финансовая компетентность россиян: результаты международного сравнительного исследования / О.Е. Кузина // Деньги и кредит. – 2015. – № 5. – С. 64–68.

7. Диго, С.Н. Границы полезности финансовой грамотности населения / С.Н. Диго // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2015. – № 2 (80). – С. 75–81.

8. Remund, D.L. Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy / D.L. Remund // The Journal of Consumer Affairs. – 2010. – № 44 (2). – P. 276–295.

9. Бойко, С.В. Теоретико-методические подходы к развитию финансовой грамотности в современных условиях / С.В. Бойко, Н.В. Погоржельская // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 3. – С. 86–94.

10. OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.oecd.org/financial/education/launchoftheoecdinfeglobalfinancialliteracysurveyreport.htm (дата обращения: 03.02.2026).

11. За 2 года россияне улучшили свою цифровую финансовую грамотность, но остаются риски [Электронный ресурс] // Аналитический центр НАФИ. – Режим доступа: https://nafi.ru/analytics/za-2-goda-rossiyane-uluchshili-svoyu-tsifrovuyu-finansovuyu-gramotnost-no-ostayutsya-riski// (дата обращения: 10.04.2025).

12. Макарова, Е.А. Роль социализации и отношения к деньгам в формировании финансовой грамотности детей и подростков / Е.А. Макарова, О.А. Холина // Социально-гуманитарные знания. – 2022. – № 3. – С. 108–122.

13. Kahneman, D. Belief in the Low of Small Numbers / D. Kahneman, A. Tversky // Psychological Bulletin. – 1971. – Vol. 2. – P. 105–110.

14. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; пер. с англ. А.Н. Нестеренко. – Москва, 1997. – 180 с.

15. Кузнецов, О.В. Институционализация финансовой грамотности взрослого населения России / О.В. Кузнецов, А.В. Иванов, Н.В. Воровский, И.С. Шевалкин // Финансы: теория и практика. – 2020. – № 24 (1). – С. 34–45.

16. Носаленко, П.А. Финансовая грамотность населения как фактор устойчивости финансового сектора страны / П.А. Носаленко, А.В. Петривская // Наука, образование и культура. – 2019. – № 5 (39). – С. 21–33.

17. Шевченко, Д.А. Финансовая грамотность населения как фактор сберегательного поведения домашних хозяйств / Д.А. Шевченко, А.В. Давыденко // Пространство экономики. – 2013. – № 4–2. – С. 139–144.

18. Бурденко, Е.В. Влияние финансовой грамотности на экономическую устойчивость домохозяйства в условиях пандемии Covid-19 / Е.В. Бурденко, Г.В. Королёв // Постсоветский материк. – 2022. – № 1 (33). – С. 70–88.

19. Lusardi, A. Baby boomer retirement security: The roles of planning, financial literacy, and housing wealth / A. Lusardi, O.S. Mitchell // Journal of Monetary Economics. – 2007. – Vol. 54. – P. 205–224.

20. Шереги, Ф.Э. Финансовая грамотность и социальная мобильность в современной России / Ф.Э. Шереги // Социологические исследования. – 2023. – № 4. – С. 67–78.

21. Финансовая грамотность и финансовое просвещение населения: атлас российских практик: монография / Н.В. Аликперова [и др.]; отв. ред. Н.В. Аликперова. – Москва: ФНИСЦ РАН, 2021. – 177 с.

22. Soroko, A. Buying into dominant ideas about wealth and poverty: An examination of U.S. and Canadian financial literacy standards / A. Soroko // Teachers College Record. – 2020. – Vol. 122, № 3. – P. 1–50.

23. Синельников, М.В. Финансовая грамотность населения как основа оптимизации финансового поведения в условиях глобализации / М.В. Синельников // Дискуссия. – 2018. – Вып. 88. – С. 77–84.

24. Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы: монография / С.М. Сапожникова, Н.В. Рейхерт. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – 120 с.

25. G20/OECD-INFE Report on Supporting Financial Resilience and Transformation through Digital Financial Literacy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.oecd.org/financial/education/ (дата обращения: 03.09.2025).

26. Попова, Е.М. Финансовая грамотность в эпоху цифровизации: новые возможности и вызовы / Е.М. Попова, Т.В. Никитина // Финансы и управление. – 2021. – № 4. – С. 50–67.

27. Нурмухаметов, Р.К. Криптовалютное мошенничество и меры борьбы с ним / Р.К. Нурмухаметов, Л.Н. Воскресенская, Е.Б. Мясникова // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 12. – С. 68–71.

28. Advancing the Digital Financial Inclusion of Youth [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.oecd.org/financial/education/ (дата обращения: 03.05.2025).

29. Rothwell, D.W. Exploring the relationship between financial education and financial knowledge and efficacy: Evidence from the Canadian financial capability survey / D.W. Rothwell, S. Wu // Journal of Consumer Affairs. – 2019. – Vol. 53, № 4. – P. 1725–1747.

30. Большунов, А.Я. Конструирование и эффективность институтов финансовой грамотности / А.Я. Большунов // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2019. – № 4. – С. 100–105.

31. Стратегия повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 сентября 2017 г. № 2039-р. – 2017. – 31 с.

32. Хромов, М.Е. Актуальные подходы к повышению уровня финансовой грамотности в мировой практике / М.Е. Хромов, Е.М. Худько // Экономическое развитие России. – 2017. – № 8. – С. 35–40.

33. Белова, Н.Н. Выявление инновационных особенностей и закономерностей развития сферы образовательных услуг / Н.Н. Белова // Управление инновациями: теория, методология, практика. – 2013. – № 5. – С. 128–132.

34. Медиков, Е.В. Международные аспекты борьбы с финансовыми пирамидами / Е.В. Медиков, А.В. Ростокинский // Образование и право. – 2021. – № 1. – С. 155–159.

35. Силина, С.Н. От финансовой грамотности к финансовой культуре / С.Н. Силина, В.Ю. Ступин // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология. – 2017. – № 4. – С. 71–79.

36. Тхалиджоков, Э.Х. Понятие и сущность финансовой безопасности и финансового суверенитета: соотношение понятий / Э.Х. Тхалиджоков // Вестник науки. – 2023. – № 4 (61). – С. 45–52.

37. Доклад о человеческом развитии 2014. Обеспечение устойчивого прогресса человечества: уменьшение уязвимости и формирование жизнестойкости / пер. с англ.; ПРООН. – Москва: Весь Мир, 2014. – 236 с.

38. Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы: монография / С.М. Сапожникова, Н.В. Рейхерт. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – 120 с.

DEVELOPMENT OF THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL FRAMEWORK FOR THE STUDY OF FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION

Al-Farttoosi Ahmed Kadhim Adday
Volgograd State University

The article examines the evolution and current state of the conceptual and categorical apparatus of the theory of financial literacy. The relevance of the research is due to the need for a conceptual understanding of the transformation of the term “financial literacy” in the context of the digitalization of the economy and the complexity of financial markets. The purpose of the proposed article is to systematize theoretical approaches to the definition of financial literacy, identify the stages of development of the concept and analyze its structural components. The article considers classical studies that laid the foundation for the modern understanding of the role of financial knowledge in ensuring well-being. The article analyzes various positions of scientists regarding the content and boundaries of the concept, as well as discussions about the multicomponent structure of financial literacy. Special attention is paid to the institutional approach, which makes it possible to consider this category in the context of the “rules of the game” in society. The importance of cognitive distortions in financial decision-making is revealed. New categories generated by the digital transformation are analyzed: “fintech literacy”, “digital financial inclusion”. The correlation of the concepts of “financial literacy”, “financial competence” and “financial culture” is considered. The conclusion is substantiated about the need for further differentiation of the conceptual framework, taking into account national characteristics, behavioral factors and new technological risks.

Keywords: financial literacy, financial culture, financial competence, institutional approach, behavioral economics, digital transformation, financial socialization, economic security

References

1. Lusardi, A. Baby boomer retirement security: The roles of planning, financial literacy, and housing wealth / A. Lusardi, O.S. Mitchell // Journal of Monetary Economics. – 2007. – Vol. 54. – P. 205–224.

2. Brovkina, N.E. Financial literacy: problems and solutions / N.E. Brovkina, I.A. Rizvanova // Economy. Taxes. Law. – 2022. – No. 3. – P. 59–68.

3. Rozova, S.V. Exposure of the financial system of the Russian Federation to global risks as a threat to economic security / S.V. Rozova, E.A. Kubareva // Russia: trends and development prospects. – 2021. – No. 16–1. – P. 449–450. 4. Launch of the joint EU/OECD-INFE Financial Competence Framework for Children and Youth in the European Union [Electronic resource]. – Available at: https://www.oecd.org/financial/education/ (accessed: 03.01.2026).

5. Bekirova, S.E. Financial literacy of the population as the basis for family well-being / S.E. Bekirova // Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. – 2019. – No. 2 (47). – P. 32–40.

6. Kuzina, O.E. Financial competence of Russians: Results of an international comparative study / O.E. Kuzina // Money and Credit. – 2015. – No. 5. – P. 64–68. 7. Digo, S.N. The Limits of the Usefulness of Financial Literacy of the Population / S.N. Digo // Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics. – 2015. – No. 2 (80). – P. 75–81.

8. Remund, D.L. Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy / D.L. Remund // The Journal of Consumer Affairs. – 2010. – No. 44 (2). – P. 276–295.

9. Boyko, S.V. Theoretical and Methodological Approaches to the Development of Financial Literacy in Modern Conditions / S.V. Boyko, N.V. Pogorzhelskaya // Applied Economic Research. – 2023. – No. 3. – P. 86–94. 10. OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy [Electronic resource]. – Available at: https://www.oecd.org/financial/education/launchoftheoecdinfeglobalfinancialliteracysurveyreport.htm (Accessed: 03.02.2026).

11. Over 2 years, Russians have improved their digital financial literacy, but risks remain [Electronic resource] // NAFI Analytical Center. – Available at: https://nafi.ru/analytics/za-2-goda-rossiyane-uluchshili-svoyu-tsifrovuyu-finansovuyu-gramotnost-no-ostayutsya-riski// (Accessed: 10.04.2025).

12. Makarova, E.A. The Role of Socialization and Attitudes Toward Money in the Formation of Financial Literacy in Children and Adolescents / E.A. Makarova, O.A. Kholina // Social and Humanitarian Knowledge. – 2022. – No. 3. – P. 108–122.

13. Kahneman, D. Belief in the Low of Small Numbers / D. Kahneman, A. Tversky // Psychological Bulletin. – 1971. – Vol. 2. – P. 105–110.

14. North, D. Institutions, Institutional Changes, and the Functioning of the Economy / D. North; trans. from English by A.N. Nesterenko. – Moscow, 1997. – 180 p.

15. Kuznetsov, O.V. Institutionalization of financial literacy of the adult population of Russia / O.V. Kuznetsov, A.V. Ivanov, N.V. Vorovsky, I.S. Shevalkin // Finance: Theory and Practice. – 2020. – No. 24 (1). – P. 34–45.

16. Nosalenko, P.A. Financial literacy of the population as a factor in the stability of the country's financial sector / P.A. Nosalenko, A.V. Petrivskaya // Science, education and culture. – 2019. – No. 5 (39). – P. 21–33.

17. Shevchenko, D.A. Financial literacy of the population as a factor in the savings behavior of households / D.A. Shevchenko, A.V. Davydenko // Economic Space. – 2013. – No. 4–2. – P. 139–144.

18. Burdenko, E.V. The Impact of Financial Literacy on the Economic Stability of a Household in the Context of the Covid-19 Pandemic / E.V. Burdenko, G.V. Korolev // Post-Soviet Continent. – 2022. – No. 1 (33). – P. 70–88.

19. Lusardi, A. Baby Boomer Retirement Security: The Roles of Planning, Financial Literacy, and Housing Wealth / A. Lusardi, O.S. Mitchell // Journal of Monetary Economics. – 2007. – Vol. 54. – P. 205–224.

20. Sheregi, F.E. Financial Literacy and Social Mobility in Modern Russia / F.E. Sheregi // Sociological Research. – 2023. – No. 4. – P. 67–78.

21. Financial Literacy and Financial Education of the Population: An Atlas of Russian Practices: A Monograph / N.V. Alikperova [et al.]; Ed. N.V. Alikperova. – Moscow: FNISC RAS, 2021. – 177 p.

22. Soroko, A. Buying into Dominant Ideas about Wealth and Poverty: An Examination of U.S. and Canadian Financial Literacy Standards / A. Soroko // Teachers College Record. – 2020. – Vol. 122, No. 3. – P. 1–50.

23. Sinelnikov, M.V. Financial Literacy of the Population as a Basis for Optimizing Financial Behavior in the Context of Globalization / M.V. Sinelnikov // Discussion. – 2018. – Issue 88. – P. 77–84.

24. Economic Security: Theoretical and Practical Approaches: A Monograph / S.M. Sapozhnikova, N.V. Reikhert. – Cheboksary: Publishing House "Sreda", 2021. – 120 p.

25. G20/OECD-INFE Report on Supporting Financial Resilience and Transformation through Digital Financial Literacy [Electronic resource]. – Available at: https://www.oecd.org/financial/education/ (Accessed: 03.09.2025).

26. Popova, E.M. Financial Literacy in the Digital Age: New Opportunities and Challenges / E.M. Popova, T.V. Nikitina // Finance and Management. – 2021. – No. 4. – Pp. 50–67.

27. Nurmukhametov, R.K. Cryptocurrency Fraud and Measures to Combat It / R.K. Nurmukhametov, L.N. Voskresenskaya, E.B. Myasnikova // Financial Markets and Banks. – 2021. – No. 12. – Pp. 68–71.

28. Advancing the Digital Financial Inclusion of Youth [Electronic resource]. – Available at: https://www.oecd.org/financial/education/ (accessed: 03.05.2025).

29. Rothwell, D.W. Exploring the relationship between financial education and financial knowledge and efficacy: Evidence from the Canadian financial capability survey / D.W. Rothwell, S. Wu // Journal of Consumer Affairs. – 2019. – Vol. 53, No. 4. – P. 1725–1747.

30. Bolshunov, A. Ya. Design and effectiveness of financial literacy institutions / A. Ya. Bolshunov // Humanities. Bulletin of the Financial University. – 2019. – No. 4. – P. 100–105.

31. Strategy for improving financial literacy in the Russian Federation for 2017–2023: approved. by Order of the Government of the Russian Federation dated September 25, 2017 No. 2039-r. – 2017. – 31 p.

32. Khromov, M.E. Current approaches to improving the level of financial literacy in world practice / M.E. Khromov, E.M. Khudko // Economic development of Russia. – 2017. – No. 8. – Pp. 35–40.

33. Belova, N.N. Identification of innovative features and patterns of development of the educational services sphere / N.N. Belova // Innovation management: theory, methodology, practice. – 2013. – No. 5. – Pp. 128–132.

34. Medikov, E.V. International aspects of the fight against financial pyramids / E.V. Medikov, A.V. Rostokinsky // Education and law. – 2021. – No. 1. – Pp. 155–159. 35. Silina, S.N. From financial literacy to financial culture / S.N. Silina, V. Yu. Stupin // Bulletin of the Immanuel Kant Baltic Federal University. Series: Philology, pedagogy, psychology. – 2017. – No. 4. – P. 71–79.

36. Thalidzhokov, E. Kh. The concept and essence of financial security and financial sovereignty: the relationship of concepts / E. Kh. Thalidzhokov // Bulletin of science. – 2023. – No. 4 (61). – P. 45–52.

37. Human Development Report 2014. Ensuring sustainable human progress: reducing vulnerability and building resilience / trans. from English; UNDP. – Moscow: Ves' Mir, 2014. – 236 p.

38. Economic security: theoretical and practical approaches: monograph / S.

Российский фондовый рынок: от сырьевой зависимости к изолированному функционированию

Быкова Маргарита Леонидовна,
к.э.н., доцент кафедры «Экономика инноваций и финансы»,
Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
E-mail: margarita93@bk.ru

Барынин Евгений Дмитриевич,
студент, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
E-mail: zhenya.barynin@yandex.ru

Осина Алина Сергеевна,
студент, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
E-mail: alina.osina28@gmail.com

В условиях геополитической турбулентности и беспрецедентного санкционного давления структурная трансформация финансовой системы Российской Федерации приобретает критическую значимость для обеспечения экономического суверенитета. Данное исследование посвящено анализу эволюции российского фондового рынка, прошедшего путь от высокой зависимости от сырьевого сектора до вынужденного изолированного функционирования в новых реалиях. Объектом исследования выступают механизмы функционирования рынка ценных бумаг Российской Федерации. Результаты исследования выявили фундаментальные изменения в архитектуре рынка: снижение доли нефтегазового сектора в капитализации, переориентация на внутренний спрос, рост значения технологических и потребительских компаний, а также формирование замкнутого контура расчетов. Полученные результаты доказывают неэффективность прежней модели интеграции в западные финансовые институты. Практическая значимость работы заключается в обосновании необходимости развития национальной платежной инфраструктуры и создания механизмов защиты прав инвесторов в условиях ограниченной ликвидности.

Ключевые слова: фондовый рынок, сырьевая зависимость, санкционное давление, финансовая изоляция, Московская биржа, структурная трансформация, экономический суверенитет, инфраструктура рынка, регуляторная политика, волатильность.

Современная архитектура глобальных финансовых рынков характеризуется крайней степенью неоднородности и повышенной подверженностью политическим рискам. Для Российской Федерации, интегрированной в мировую экономику преимущественно через экспорт сырья, это создало системные уязвимости. Устойчивая зависимость капитализации ключевых эмитентов от конъюнктуры мировых рынков ресурсов долгое время формировала иллюзию стабильности, которая оказалась разрушенной в условиях начала специальной военной операции и последовавшего введения масштабных ограничительных мер со стороны недружественных стран.

Модель фондового рынка в современной России до 2022 года являлась по своей сути ресурсоориентированной, что порождало ряд системных рисков. Во-первых, возникала прямая зависимость стабильности всей финансовой системы страны от волатильности мировых цен на сырье. Во-вторых, доминирование сырьевого сектора подавляло развитие листинга компаний обрабатывающей промышленности и инноваций. В-третьих, такая модель воспроизводила сырьевую специализацию национальной экономики в целом, препятствуя её переходу на неоиндустриальную стадию развития. Подавляющее большинство компаний, работающих на внутренний рынок или являющихся реципиентами бюджетных средств, демонстрировали устойчивую неспособность к самостоятельному привлечению капитала через биржу. Причины этого носят комплексный характер: это и экстремальные природно-климатические условия на значительной части территории, повышающие издержки бизнеса, и наследие плановой экономики с ее моногородами, и хроническое недофинансирование человеческого капитала, приводящее к утечке трудовых ресурсов в столичные агломерации, где сосредоточены основные торговые площадки.

Фондовый рынок играет существенную роль в социально-экономическом развитии регионов. Прямым следствием сырьевой зависимости субъектов является недоиспользование трудового потенциала территории, что ведет к снижению объемов валового регионального продукта и сокращению налоговой базы. Регион вынужденно сокращает инвестиционные и инфраструктурные расходы, направляя средства на покрытие текущих социальных обязательств. Снижение инвестиционной привлекательности ведет к дальнейшему падению бизнес-активности, что отражается на котировках региональных эмитентов. Высокий уровень сырьевой зависимости является не просто статистическим показателем, а диагностическим признаком глубокого структурного кризиса. Преодоление этой зависимости требует комплексной стратегии, направленной на диверсификацию экономики, создание новых точек роста и целевое инвестирование в человеческий потенциал. Понимание того, как изменение цен на нефть влияет на динамику индекса в разных типах регионов, позволяет оптимально распределять ограниченные бюджетные ресурсы, направляя их в проекты с максимальной социально-экономической отдачей. Высокая волатильность порождает риски роста социальной напряжённости, что представляет угрозу для национальной безопасности. Устойчивый экономический рост, драйвером которого является развитый финансовый рынок, становится, таким образом, не только экономической, но и стратегической задачей.

В качестве стратегических направлений преодоления данной структурной диспропорции предлагается комплекс мер, выходящих за рамки простого перераспределения финансовых потоков. Это переход от политики выравнивания к политике стимулирования регионального развития через создание особых экономических зон, территорий опережающего развития и реализацию крупных инфраструктурных проектов, связывающих периферию с центрами. Не менее важна целенаправленная поддержка несырьевого экспорта и среднего бизнеса в регионах, а также децентрализация, предоставляющая субъектам больше фискальных полномочий. На фондовом рынке это должно трансформироваться в программы стимулирования IPO компаний из регионов и различных отраслей. Карта бюджетного донорства и дотационности регионов России наглядно иллюстрирует острейшую проблему пространственной неравномерности развития, которая напрямую коррелирует с концентрацией эмитентов в Москве и Санкт-Петербурге, создавая дисбаланс в доступе к капиталу.

Переход к изолированному функционированию стал ответом на внешние вызовы, однако он потребовал пересмотра всех существующих моделей взаимодействия участников рынка. Изолированное функционирование перестало быть временной мерой и трансформировалось в новую постоянную характеристику национальной финансовой системы, требующую глубокого теоретического осмысления и практической адаптации регуляторных инструментов.

Изолированное функционирование: механизмы и последствия

Инициация перехода к автономному режиму функционирования национального фондового рынка относится к концу февраля 2022 года, когда Московская биржа приостановила торги вследствие обвала котировок и введения санкционных ограничений в отношении Национального расчетного депозитария. Данное событие выступило системообразующим фактором, обусловившим трансформацию парадигмы рыночных отношений. Изоляция приобрела многоаспектный характер, затронув инфраструктурную, регуляторную и инвестиционную составляющие.

В инфраструктурном измерении изоляция преобразовалась в разрыве корреспондентских отношений с международными клиринговыми институтами Euroclear и Clearstream. Следствием данной дезинтеграции стала блокада российских активов для иностранных контрагентов из недружественных юрисдикций и одновременное ограничение доступа отечественных инвесторов к зарубежным ценным бумагам. Формирование замкнутого расчетного контура, где клиринг и расчеты осуществляются исключительно в национальной валюте через локальные платежные системы, стало объективной реальностью. Институциональный ответ Банка России и Правительства РФ выразился во внедрении механизма счетов типа «С» для нерезидентов, что позволило частично разблокировать активы при сохранении существенных ограничений на репатриацию капитала. Данная мера, будучи направленной на купирование рисков масштабного оттока капитала и стабилизацию валютного курса, одновременно законсервировала проблему эксклюзии национального рынка из глобального инвестиционного оборота.

Регуляторный аспект изоляции проявился в имплементации ограничений на осуществление коротких позиций, моратория на вывод активов нерезидентами из недружественных государств и введении комиссионных сборов за трансграничное движение капитала. Данные административные меры, будучи экстренными, детерминировали смену фундаментальной логики рыночного функционирования. Если ранее целевыми ориентирами выступали глобальные стандарты транспарентности и ликвидности, то в новых условиях приоритетное значение приобрели финансовая безопасность и суверенитет. Регулятор фактически принял на себя функцию активного субъекта рыночных отношений, осуществляя интервенции в торговый процесс с целью предотвращения панических распродаж. Подобная практика сформировала прецедент доминирования административных методов над классическими рыночными механизмами ценообразования.

В инвестиционном измерении изоляция инициировала смену структуры рыночных агентов. Доминировавшие ранее иностранные портфельные инвесторы к 2022 году практически утратили свое значение, уступив место розничным инвесторам (физическим лицам) и государственным институтам развития. Розничные инвесторы, аккумулировавшие значительные сбережения в постпандемийный период, стали основным источником ликвидности. Однако их поведенческая модель, характеризующаяся повышенной эмоциональностью и краткосрочностью инвестиционных горизонтов, объективно повышает волатильность. Государственные структуры, напротив, ориентируются на реализацию стратегических задач, включая финансирование инфраструктурных проектов, что модифицирует структуру спроса в пользу определенных классов активов (например, облигаций специализированных обществ проектного финансирования).

Секторальная трансформация и новые драйверы роста

Одним из значимых последствий изоляции стала секторальная трансформация рыночного ландшафта. Уход иностранных корпораций и дезинтеграция логистических цепочек высвободили рыночные ниши для отечественных производителей, что обусловило рост капитализации компаний потребительского сектора, розничной торговли, IT-сектора и обрабатывающей промышленности. Индекс Мосбиржи, исторически характеризовавшийся высокой концентрацией нефтегазового сектора, демонстрирует тенденцию к диверсификации. Эмитенты, ориентированные на внутренний спрос, продемонстрировали более высокую резистентность к внешним шокам по сравнению с экспортно-ориентированными компаниями, столкнувшимися с логистическими проблемами и ценовыми ограничениями.

Компании, специализирующиеся на разработке программного обеспечения, кибербезопасности и цифровых сервисах, получили импульс развития благодаря политике импортозамещения. Однако их выход на биржевые площадки сдерживается факторами высокого риска и особенностями налогообложения, связанными со статусом IT-компаний. Аналитические оценки фиксируют высокий потенциал роста данного сектора, что позволяет прогнозировать увеличение его доли в индексной корзине в среднесрочной перспективе.

Банковский сектор, несмотря на санкционное давление, продемонстрировал высокую адаптивность. Крупнейшие кредитные организации осуществили реструктуризацию бизнес-процессов, диверсифицировали расчетные каналы и сохранили прибыльность. Сохраняющаяся дивидендная привлекательность банковского сектора придает его акциям статус защитных инструментов в инвестиционных портфелях. Вместе с тем, зависимость банковской маржинальности от динамики ключевой ставки Банка России генерирует риски в условиях сохранения жесткой денежно-кредитной политики.

Промышленный сектор столкнулся с наиболее серьезными вызовами, обусловленными необходимостью перестройки цепочек поставок комплектующих. Предприятия, сумевшие оперативно локализовать производство или переориентироваться на поставщиков из дружественных стран, смогли не только удержать, но и нарастить рыночную долю, что отражается в росте выручки и, соответственно, инвестиционной привлекательности. Однако высокий уровень капитальных затрат на модернизацию может ограничивать дивидендные выплаты в краткосрочном периоде. [6].

Проблемы ликвидности и волатильности

В условиях изолированного функционирования проблемы ликвидности и волатильности приобрели критическое значение. Сужение круга участников рынка привело к тому, что даже сделки относительно небольшого объема способны оказывать существенное воздействие на котировки. Данный фактор повышает риски для институциональных инвесторов (пенсионных фондов, страховых организаций), которым необходим глубокий и ликвидный рынок для эффективного размещения активов. Низкая ликвидность также затрудняет процесс ценообразования, снижая информативность котировок для реального сектора экономики.

Волатильность сохраняется на повышенном уровне вследствие геополитических рисков и неопределенности относительно перспектив санкционного режима. Новостной фон, связанный с возможными новыми ограничениями, индуцирует резкие колебания котировок. Это обусловливает необходимость для инвесторов проявлять повышенную осторожность и использовать инструменты хеджирования. Однако рынок производных финансовых инструментов в России находится на этапе развития и не всегда предоставляет адекватные возможности для эффективного управления рисками.

Банк России применяет комплекс инструментов для сглаживания волатильности, включая валютные интервенции и изменение ключевой ставки. Эффективность данных мер в условиях изоляции может снижаться. Высокая ключевая ставка, необходимая для купирования инфляционных процессов, удорожает кредитование для бизнеса и снижает привлекательность долевых инструментов в сравнении с долговыми и депозитными продуктами, оказывая давление на фондовый рынок и ограничивая приток капитала. [7].

Перспективы развития и интеграция с альтернативными центрами

Несмотря на изоляцию от западных рынков, российский фондовый рынок сохраняет потенциал для развития, который связывается с интеграцией в финансовые пространства дружественных стран, прежде всего Китая, Индии и государств Ближнего Востока. Создание механизмов кросс-листинга и обеспечение взаимного доступа инвесторов способны выступить драйверами роста. Реализация данного потенциала требует гармонизации регуляторных требований и создания надежной расчетной инфраструктуры.

Особое значение придается развитию рынка цифровых финансовых активов. Технология распределенного реестра позволяет конструировать новые инвестиционные инструменты и оптимизировать процессы эмиссии и обращения ценных бумаг. Банк России активно развивает платформу цифрового рубля, которая потенциально может стать основой новой финансовой архитектуры. Однако нормативная база для ЦФА находится в стадии формирования, что сдерживает их массовую имплементацию.

Важным вектором развития выступает совершенствование корпоративного управления. В условиях изоляции возрастает роль миноритарных акционеров, поскольку возможности выхода из капитала через продажу стратегическому инвестору ограничены. Повышение транспарентности эмитентов и усиление защиты прав инвесторов становятся ключевыми факторами формирования доверия к рынку. Регулятор ужесточает требования к раскрытию информации, что должно способствовать повышению качества корпоративного управления [8].

Заключение

Переход к автономному режиму функционирования фондового рынка представляет собой объективный и, по всей видимости, необратимый процесс в текущих геополитических условиях. Данная трансформация требует пересмотра инвестиционных стратегий, регуляторных подходов и инфраструктурных решений. Рынок становится более волатильным и менее ликвидным, но одновременно в большей степени ориентированным на удовлетворение внутренних потребностей экономики. Успех адаптации зависит от способности государства и бизнеса консолидировать усилия для развития технологий и поддержания доверия инвесторов.

Резюмируя вышеизложенное, следует констатировать, что российский фондовый рынок находится в фазе глубинной структурной трансформации. Отход от сырьевой зависимости и переход к изолированному функционированию генерируют как риски, так и новые возможности. Риски сопряжены с дефицитом ликвидности, повышенной волатильностью и потенциальным технологическим отставанием. Возможности связаны с развитием внутреннего рынка, реализацией потенциала импортозамещения и созданием инновационных финансовых инструментов. Реализация этих возможностей требует консолидированных усилий со стороны государства, регулятора и профессиональных участников рынка. Только комплексный подход позволит сформировать устойчивую и эффективную финансовую систему, способную обеспечить поддержку экономического роста в условиях сохраняющейся неопределенности.

Литература

1. Кузнецов А.В. Влияние геополитической ситуации на формирование новой мировой финансовой архитектуры: вызовы и возможности для России. Экономика. Налоги. Право. 2022;15(4):17–29. Doi: 10.26794/1999–849x-2022–15–4–17–29
2. Щербаченко, П.С. Сущность и содержание финансового рынка России / П.С. Щербаченко // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № s4. – URL: https://esi.today/PDF/46FAVN425.pdf.
3. Будкина, Е.С. Интегрированная система финансового и инвестиционного менеджмента в условиях нестабильности мировых рынков / Е.С. Будкина // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № s3. – URL: https://esi.todav/PDF/08FAVN325.pdf.
4. Огородникова Е.П., Рахматуллина Л.И., Андреева Н.В. Оценка налоговых платежей в формировании региональных бюджетов//Вестник университета. 2024. № 2. С. 104–114.
5. Дорофеев М.Л. Переоценка роли и функций российского финансового рынка в условиях структурной трансформации экономики. Мир новой экономики. 2023;17(1):83–93. DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-1-83-93
6. Влащенко, Д.А. Участники российского фондового рынка: цели деятельности, функции, проблемы развития / Д.А. Влащенко // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 1.
7. Чупраков Д.С., Яковлев Д.С., Гудошникова Ю.В. Финансовый рынок будущего: «программируемое владение» и вызовы токенизации // Теория и практика общественного развития. 2025. № 11. С. 216–223. https://doi.org/10.24158/tipor.2025.11.25.
8. Ремесюк А.А. Рынок цифровых финансовых активов: место в учете и основные риски // Аудиторские ведомости. 2024. № 4. С. 154–158. https://doi.org/10.24412/1727–8058–2024–4–154–158.

THE RUSSIAN STOCK MARKET: FROM COMMODITY DEPENDENCE TO ISOLATED FUNCTIONING

Bykova M.L., Barynin E.D., Osina A.S.
Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolay Grigorievich Stoletov

In the context of geopolitical turbulence and unprecedented sanctions pressure, the structural transformation of the Russian Federation's financial system has become crucial for ensuring economic sovereignty. This study focuses on analyzing the evolution of the Russian stock market, which has transitioned from a high dependence on the raw materials sector to a forced isolation in the new realities. The objective of this research is to examine the mechanisms of the Russian Federation's securities market. The results of the study revealed fundamental changes in the market architecture: a decrease in the share of the oil and gas sector in capitalization, a reorientation towards domestic demand, an increase in the importance of technology and consumer companies, and the formation of a closed loop of payments. The results obtained prove the ineffectiveness of the previous model of integration into Western financial institutions. The practical significance of this work lies in substantiating the need to develop the national payment infrastructure and create mechanisms for protecting investors' rights in conditions of limited liquidity.

Keywords: stock market, commodity dependence, sanction pressure, financial isolation, Moscow Exchange, structural transformation, economic sovereignty, market infrastructure, regulatory policy, volatility.

References

1. Kuznetsov A.V. The Impact of the Geopolitical Situation on the Formation of a New Global Financial Architecture: Challenges and Opportunities for Russia. Economy. Taxes. Law. 2022;15(4):17–29. Doi: 10.26794/1999–849x-2022–15–4–17–29
2. Shcherbachenko, P.S. The Essence and Content of the Russian Financial Market / P.S. Shcherbachenko // Bulletin of Eurasian Science. – 2025. – Vol. 17. – No. s4. – URL: https://esi.today/PDF/46FAVN425.pdf.
3. Budkina, E.S. Integrated System of Financial and Investment Management in the Context of Instability of World Markets / E.S. Budkina // Bulletin of Eurasian Science. – 2025. – Vol. 17. – No. s3. – URL: https://esi.todav/PDF/08FAVN325.pdf.
4. Ogorodnikova E.P., Rakhmatullina L.I., Andreeva N.V. Assessment of tax payments in the formation of regional budgets//Vestnik of the University. 2024. No. 2. Pp. 104–114.
5. Dorofeev M.L. Reassessment of the role and functions of the Russian financial market in the context of structural transformation of the economy. The World of the New Economy. 2023; 17 (1): 83–93. DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-1-83-93
6. Vlashchenko, D.A. Participants of the Russian stock market: goals of activity, functions, development problems / D.A. Vlashchenko // Bulletin of Eurasian Science. – 2022. – Vol. 14. – No. 1.
7. Chuprakov D.S., Yakovlev D.S., Gudoshnikova Yu.V. Financial market of the future: "programmable ownership" and challenges of tokenization // Theory and practice of social development. 2025. No. 11. pp. 216–223. https://doi.org/10.24158/tipor.2025.11.25.
8. Remesyuk A.A. Digital financial assets market: place in accounting and main risks // Audit statements. 2024. No. 4. P. 154–158. https://doi.org/10.24412/1727–8058–2024–4–154–158.

Адаптация механизмов налоговой автономии местных бюджетов: зарубежный опыт (на примере Германии) и перспективы для российской практики в контексте укрепления доходной базы

Васильев Максим Николаевич,
аспирант, Поволжский государственный университет сервиса

Целью исследования является разработка научно обоснованных предложений по адаптации эффективных механизмов налоговой автономии местных бюджетов в Российской Федерации для укрепления их доходной базы. Актуальность работы обусловлена сохраняющейся проблемой финансовой зависимости муниципалитетов от вышестоящих бюджетов и недостаточностью собственных доходных источников для полноценного решения вопросов местного значения. В качестве объекта для изучения передового опыта выбрана Федеративная Республика Германия, чья модель местных финансов характеризуется высоким уровнем децентрализации и развитой системой налоговой автономии муниципалитетов. Методология исследования включает сравнительно-правовой и институциональный анализ немецкой системы закрепления доходных источников за местными бюджетами, механизмов установления ставок местных налогов (Gewerbesteuer, Grundsteuer) и надбавок к федеральным налогам (подоходный налог), а также роли системы вертикального и горизонтального финансового выравнивания. Выявлены ключевые факторы успеха немецкой модели: стабильность закрепленных доходных источников, гибкость в установлении ставок, сбалансированность системы выравнивания. На основе критического осмысления германского опыта и анализа специфики российского бюджетного федерализма сформулированы конкретные предложения по адаптации механизмов налоговой автономии для РФ. К ним относятся: расширение полномочий муниципалитетов по установлению ставок по отдельным местным налогам, введение муниципальных надбавок к федеральным налогам (при условии гарантированного минимального уровня обеспеченности), модернизация системы финансовой поддержки муниципалитетов с усилением стимулирующей функции. Реализация предложенных мер позволит повысить бюджетную устойчивость и ответственность местных органов власти в России. Переписать аннотацию, убрав выделенное в нужные разделы, и добавив недостающий текст до требуемого размера.

Ключевые слова: налоговая автономия, местные бюджеты, доходная база, местные налоги, налоговые надбавки, Германия, Российская Федерация, сравнительный анализ, адаптация механизмов, финансовое выравнивание. Заменить ключевые слова

Введение

Вот здесь должна быть актуальность и преамбула для дальнейших рассуждений!

Налоговая автономия местных бюджетов представляет собой фундаментальный элемент финансовой самостоятельности муниципальных образований, выражающийся в объеме прав, предоставленных органам местного самоуправления по формированию собственных налоговых доходов. В своей сущностной основе она включает права по установлению (ввод на своей территории), изменению (определение ставок в установленных рамках, предоставление льгот) и администрированию (организацию сбора и контроля) местных налогов и сборов. Реальная налоговая автономия позволяет муниципалитетам гибко реагировать на местные потребности, эффективно мобилизовывать ресурсы для решения вопросов местного значения и нести ответственность перед населением за принимаемые финансовые решения. Она является ключевым индикатором зрелости бюджетного федерализма и децентрализации публичной власти [1].

Методология

Цель, методология, степень разработанности проблемы, авторы должны быть вот здесь, а не в аннотации

Для достижения поставленной цели и решения задач исследования был применен комплекс общенаучных и специальных методов, систематизированных в рамках сравнительно-правового и институционального анализа.

В качестве основного метода выступил сравнительно-правовой анализ, позволивший провести детальное сопоставление конституционных и законодательных основ налоговой автономии местных бюджетов в Российской Федерации и Федеративной Республике Германии. В рамках этого метода проведен анализ текстов Основного закона ФРГ (Grundgesetz), российских Конституции, Бюджетного и Налогового кодексов, федеральных законов, а также законодательства земель Германии (Landesgemeindeordnungen) [6, 10]. Сравнение проводилось по следующим критериям: 1) степень конституционных гарантий финансовой самостоятельности; 2) перечень и характер собственных налоговых полномочий муниципалитетов; 3) наличие и механизмы применения инструмента налоговых надбавок; 4) роль и принципы системы финансового выравнивания.

Институциональный анализ был направлен на изучение структуры, функций и взаимодействия формальных институтов (законодательных норм, органов власти, бюджетных процедур) и неформальных практик, формирующих модель налоговой автономии. В частности, исследовались институты установления муниципального мультипликатора (Hebesatz) в Германии и институт корректировки ставок местных налогов в РФ [2, 8].

Для количественной оценки масштабов и эффективности исследуемых механизмов использовался **статистический анализ**. Были обработаны и сопоставлены данные Федерального казначейства и Минфина России (форма № 0503317 «Отчет об исполнении консолидированного бюджета субъекта Российской Федерации»), статистических сборников Росстата, а также отчетов Немецкого института экономических исследований (DIW) и Федерального статистического управления Германии (Destatis) за период 2018–2022 гг. [3, 16]. Анализировались такие показатели, как доля собственных налоговых доходов, структура доходов местных бюджетов, уровень дифференциации налогового потенциала, объемы и доля межбюджетных трансфертов.

Также применялись методы **системного подхода** (для рассмотрения налоговой автономии как элемента комплексной системы межбюджетных отношений) и **логического моделирования** (для разработки адаптированных предложений с учетом выявленных ограничений и причинно-следственных связей). Исследование носило междисциплинарный характер, опираясь на достижения финансового права, экономики публичного сектора и сравнительной политологии [5, 9, 12].

Результаты

Что конкретно нумеруется? Лучше описывать словесно, без нумерации, с переходами к соответствующим смысловым разделам.

1. Нормативные основы и современное состояние налоговой автономии местных бюджетов в Российской Федерации

Нормативно-правовая база, регулирующая доходные полномочия и степень налоговой автономии местных бюджетов в Российской Федерации, базируется на нескольких ключевых актах. Конституция РФ (ст. 132) закрепляет право органов местного самоуправления самостоятельно формировать, утверждать и исполнять местный бюджет, устанавливать местные налоги и сборы. Детализация этих положений содержится в Бюджетном кодексе РФ (БК РФ) и Налоговом кодексе РФ (НК РФ). БК РФ (главы 8, 9, 11) определяет принципы построения бюджетной системы, разграничивает доходные источники между уровнями, устанавливает основы межбюджетных отношений. Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ст.ст. 55, 57, 61) конкретизирует состав собственных доходов местных бюджетов и рамки их налоговых полномочий. НК РФ (часть первая, ст.ст. 12, 15; часть вторая) исчерпывающим образом определяет перечень налогов и сборов в РФ, относит их к уровням бюджетной системы, устанавливает общие принципы введения, изменения и отмены региональных и местных налогов, а также детально регламентирует каждый конкретный местный налог [2].

Анализ действующих в РФ механизмов налоговой автономии местных бюджетов выявляет их существенную ограниченность. Перечень местных налогов, установленный ст. 15 НК РФ, крайне узок: земельный налог, налог на имущество физических лиц (НИФЛ) и торговый сбор. Несмотря на формальное закрепление за местными бюджетами, их роль в формировании собственных доходов муниципалитетов незначительна и имеет тенденцию к снижению. По данным Минфина России, доля налоговых доходов (включая долю от федеральных и региональных налогов) в доходах местных бюджетов остается высокой (около 60% в консолидированных местных бюджетах в 2022 году), однако доля именно собственных местных налогов (земельный, НИФЛ, торговый сбор) часто не превышает 10–15% в консолидированном разрезе, а в бюджетах многих сельских поселений составляет единицы процентов (3–7%) [3]. Основную массу налоговых поступлений обеспечивают отчисления от федеральных налогов, прежде всего НДФЛ, ставки и база по которому, устанавливаются централизованно.

Права органов местного самоуправления по установлению элементов налогообложения по местным налогам жестко лимитированы федеральным законодательством. По земельному налогу и НИФЛ муниципалитеты могут лишь в пределах, установленных НК РФ, изменять налоговые ставки (при условии, что они не превышают максимальных значений, прописанных в Кодексе), а также устанавливать льготы и основания для их применения. Однако они полностью лишены права определять налоговую базу, объект налогообложения или порядок исчисления налога – эти элементы жестко зафиксированы на федеральном уровне. Торговый сбор, несмотря на его местный статус, также вводится законами субъектов РФ (но не муниципалитетов) для территорий городов федерального значения, а ставки и льготы по нему устанавливаются актами этих субъектов РФ. Наиболее критичным ограничением налоговой автономии является отсутствие у муниципалитетов права вводить на своей территории новые, не предусмотренные НК РФ, местные налоги или сборы, а также устанавливать собственные надбавки к ставкам федеральных (например, НДФЛ, НДС, налог на прибыль) или региональных налогов. Этот инструмент, широко распространенный во многих странах с развитой местной автономией (включая Германию), в российской практике не применяется. Все решения о передаче долей от федеральных и региональных налогов в местные бюджеты принимаются вышестоящими уровнями власти (федеральным центром и субъектами РФ) и носят, как правило, нормативно закрепленный, но не договорный характер [4].

Следствием такой модели является целый комплекс системных проблем. Во-первых, это крайне узкая налоговая база местных бюджетов. Небольшое количество собственных налогов, ограниченные возможности по влиянию на их доходность (ставки, льготы) и отсутствие доступа к более емким налоговым источникам (через надбавки) делают местные бюджеты зависимыми от решений центра и регионов. Во-вторых, низкая доходность местных налогов. Земельный налог и НИФЛ имеют неэластичную базу, сложны в администрировании и не отражают реальную экономическую активность или стоимость услуг, предоставляемых муниципалитетом. Торговый сбор охватывает лишь узкий сегмент предпринимательства. В-третьих, и это прямое следствие первых двух проблем, – чрезвычайно высокая доля безвозмездных поступлений (межбюджетных трансфертов) в доходах местных бюджетов, особенно в сельских поселениях и депрессивных территориях. По оценкам экспертов, в среднем по РФ доля трансфертов в доходах местных бюджетов превышает 40%, а в отдельных сельских поселениях достигает 70–80% [5, с. 45]. Эта зависимость от финансовой помощи вышестоящих бюджетов подрывает принцип самостоятельности местного самоуправления, снижает ответственность местных властей за результаты своей деятельности и формирует иждивенческие настроения. Бюджетные средства воспринимаются не как собственные, мобилизованные на территории, а как выделенные «сверху», что снижает стимулы к развитию собственной доходной базы и эффективному расходованию ресурсов.

2. Немецкая модель налоговой автономии местных бюджетов: институты и механизмы

Фундамент налоговой автономии местных бюджетов в Федеративной Республике Германия заложен на самом высоком законодательном уровне, что обеспечивает ее стабильность и реальную значимость. Конституционные основы финансовой самостоятельности коммун (Gemeinden) и районов (Kreise) четко закреплены в статье 28 Основного закона ФРГ (Grundgesetz), гарантирующей общинам право регулировать все дела местного сообщества под свою ответственность, включая право на самоуправление в финансовой сфере. Эта конституционная норма конкретизируется в законодательстве земель (Länder), которое детально регламентирует бюджетные права, доходные источники и механизмы финансового выравнивания для муниципалитетов. Такой двухуровневый правовой каркас (федеральный конституционный и земельный законодательный) создает прочную институциональную базу, обеспечивая муниципалитетам гарантированные и защищенные законом возможности влиять на формирование своих доходов. Принцип «собственность общин на налоги» (Steuerhoheit der Gemeinden) является ключевым элементом германской модели бюджетного федерализма и местного самоуправления [6, S. 58].

Ключевыми инструментами, через которые реализуется налоговая автономия немецких муниципалитетов, выступают собственные местные налоги и долевое участие в общенациональных налогах. Важнейшим инструментом и основным источником собственных доходов является торговый налог (Gewerbesteuer). Его уплачивают предприятия, ведущие коммерческую деятельность на территории общины. Уникальность этого налога для автономии заключается в том, что, хотя база налогообложения (прибыль предприятия и размер капитала) определяется федеральным законодательством, право устанавливать ставку сбора в форме так называемого мультипликатора (Hebesatz) принадлежит исключительно муниципальному совету (Gemeinderat, Stadtrat). Значение Hebesatz варьируется в широком диапазоне (часто от 200% до 900% и более) в зависимости от финансовых потребностей и экономической политики конкретной общины, напрямую влияя на объем поступлений, которые составляют 30–50% и более собственных налоговых доходов города или района [7, p. 102]. Земельный налог (Grundsteuer), взимаемый с владельцев земельных участков и строений, также относится к собственным местным налогам. Он существует в двух видах: Grundsteuer A (на сельскохозяйственные угодья) и Grundsteuer B (на прочую недвижимость). Аналогично Gewerbesteuer, база налогообложения (стоимость объекта – Einheitswert) определяется централизованно, но ставка (Hebesatz) устанавливается муниципалитетом. Хотя его доля в доходах меньше, чем у торгового налога, Grundsteuer является стабильным и прогнозируемым источником. Помимо этого, к собственным доходам могут относиться некоторые местные акцизы (например, на содержание собак – Hundesteuer, на развлечения – Vergn gungssteuer), однако их фискальное значение невелико.

Вторым столпом налоговой автономии является долевое участие местных бюджетов в поступлениях от ключевых федеральных налогов. Муниципалитеты получают фиксированные доли (около 15%) от суммы подоходного налога с физических лиц (Lohnsteuer/Einkommensteuer) и налога на прибыль корпораций (K rperschaftsteuer), собираемых на их территории. Это обеспечивает привязку доходов к экономической активности места. Однако наиболее значимым для автономии является право, предоставленное муниципалитетам в ряде федеральных земель (например, Бавария, Баден-Вюртемберг, Гессен), устанавливать местную надбавку (Zuschlag) к ставке подоходного налога. Эта надбавка, обычно составляющая несколько процентов (например, 5–15%), взимается дополнительно к основной ставке и полностью остается в местном бюджете, предоставляя муниципалитетам прямой инструмент для увеличения своих доходов в зависимости от потребностей [8]. Прочие доходы, такие как плата за пользование муниципальными услугами (Gebühren, Beiträge) – за детские сады, бассейны, вывоз мусора, подключение к инфраструктуре, а также доходы от муниципального имущества и предприятий (Verwaltungs– und Betriebseinnahmen), хотя и не являются налогами, дополняют доходную базу, усиливая финансовую самостоятельность общин.

При этом ключевым компенсаторным механизмом, обеспечивающим сбалансированность системы и уменьшение резких диспро-

порций между богатыми и бедными территориями, служит многоуровневая система финансового выравнивания (Finanzausgleich). Она включает вертикальное выравнивание (средства от федерального центра и земель в пользу нуждающихся земель и муниципалитетов) и сложное горизонтальное выравнивание (между самими землями – L nderfinanzausgleich и между муниципалитетами внутри земли – kommunaler Finanzausgleich). Важно подчеркнуть, что система выравнивания в Германии, несмотря на свой масштаб (перераспределяется до 10–15% всех налоговых поступлений), принципиально не подменяет налоговую автономию, а лишь смягчает ее потенциальные негативные последствия в виде чрезмерного неравенства [9]. Муниципалитеты с высоким налоговым потенциалом отчисляют средства в выравнивающие фонды, а слабые – получают дотации, но все они сохраняют свои базовые права на установление Hebesatz и управление местными доходами. Выравнивание направлено на обеспечение единых стандартов предоставления услуг по всей стране при сохранении стимулов для развития собственной экономической базы.

Оценка эффективности немецкой модели налоговой автономии местных бюджетов свидетельствует о ее значительном позитивном влиянии на финансовую устойчивость и самостоятельность муниципалитетов. Высокий уровень собственных налоговых доходов (с учетом надбавок и долевого участия), формируемых на основе решений местных органов власти, обеспечивает стабильную и предсказуемую доходную базу. Практика показывает, что немецкие города и общины обладают значительной финансовой устойчивостью и способностью самостоятельно финансировать широкий спектр вопросов местного значения – от содержания дорог и школ до развития социальной инфраструктуры и поддержки местной экономики. Система выравнивания, несмотря на сложность и периодическую критику, в целом успешно выполняет функцию обеспечения относительно равных возможностей для предоставления публичных услуг на всей территории страны, не разрушая стимулы к развитию собственной доходной базы [10, S. 92]. Таким образом, институциональные основы и конкретные механизмы налоговой автономии в Германии создают работающую модель, обеспечивающую как финансовую самостоятельность местного уровня, так и общегосударственную солидарность.

Обсуждение

Сравнительный анализ моделей налоговой автономии местных бюджетов в Российской Федерации и Германии выявляет принципиальные различия в степени децентрализации, наборе инструментов и роли финансового выравнивания. В Германии конституционно гарантированная финансовая автономия (ст. 28 Основного закона ФРГ) позволяет муниципалитетам регулировать ставки ключевых налогов (Gewerbesteuer, Grundsteuer) через механизм Hebesatz (мультипликатор), который варьируется в среднем от 200% до 900% в зависимости от потребностей территории. В отличие от этого, российские муниципалитеты обладают лишь символической автономией: их права ограничены корректировкой ставок в узких рамках НК РФ по малодоходным налогам (земельному, на имущество физических лиц), а введение новых налогов или надбавок к федеральным налогам исключено [11]. Роль финансового выравнивания также структурно различается: в Германии оно компенсирует дисбалансы, не подменяя автономию, тогда как в РФ высокодолевая зависимость от трансфертов (до 70–80% в сельских бюджетах) фактически нивелирует самостоятельность местных бюджетов, рисунок 1.

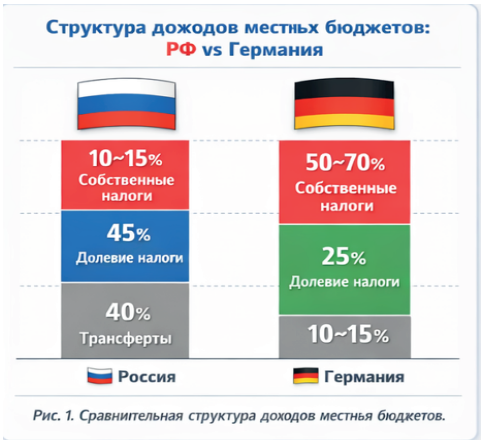


Рис. 1. Структура доходов местных бюджетов РФ и Германии

Критическая оценка применимости немецких механизмов в России требует учета трех групп ограничений. Политико-правовые барьеры включают высокую централизацию налоговой политики (ст. 72 Конституции РФ относит налоговое право к совместному ведению, но реально регулируется федеральным центром) и отсутствие конституционных гарантий финансовой самостоятельности муниципалитетов, аналогичных ст. 28 Основного закона ФРГ. Экономические различия проявляются в гипертрофированной дифференциации налогового потенциала регионов РФ (например, налоговые доходы бюджета г. Москвы в 2022 году более чем в 40 раз превышали аналогичный показатель Республики Тыва) [3] и слабости налоговой базы малых городов, что повышает риски межтерриториального неравенства при внедрении автономии. Институциональные риски связаны с недостаточной подготовленностью местных администраций к управлению налоговыми ставками и отсутствием механизмов мониторинга последствий таких решений [12]. Однако адаптация отдельных элементов возможна при условии поэтапности реформ и модернизации системы выравнивания, рисунок 2.

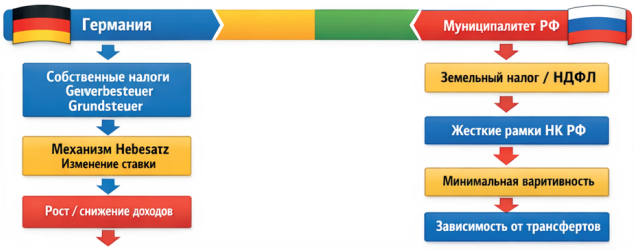


Рис. 2. Институциональная модель налоговой автономии муниципалитетов

Конкретные предложения по адаптации включают пять ключевых направлений.

Во-первых, поэтапное расширение прав муниципалитетов по установлению ставок земельного налога и НИФЛ в пределах федерального «коридора» (например, ±20% от базовой ставки). Это минимизирует риски резких колебаний доходов, одновременно создавая стимулы для развития территорий.

Во-вторых, введение муниципальных надбавок к НДФЛ – наиболее перспективного источника с высокой эластичностью базы. Опыт земель Германии (Бавария, Баден-Вюртемберг), где Zuschlag достигает 10–15%, подтверждает эффективность этого инструмента. Для нивелирования рисков усиления дифференциации необходима параллельная реформа выравнивания: переход к стимулирующей модели, при которой объем трансфертов зависит от усилий по мобилизации собственных доходов (аналогично немецкому Finanzausgleich).

В-третьих, трансформация торгового сбора по образцу Gewerbesteuer: расширение базы (включение всех юрлиц, а не только торговых объектов), привязка к прибыли или обороту, предоставление права варьировать ставку (в пределах, например, 1–3% от налогооблагаемой базы). Это усилит связь между развитием бизнеса и доходами бюджета.

В-четвертых, повышение прозрачности выравнивания через создание открытых методик расчета налогового потенциала и потребностей территорий, что соответствует подходу, апробированному в оценке финансовой автономии городов РФ, Польши и Украины [13, p. 155].

В-пятых, развитие институционального потенциала местных администраций: внедрение программ обучения по налоговому планированию, создание региональных центров методической поддержки, цифровизация процессов сбора данных. Без этого этапа даже прогрессивные механизмы автономии могут не достичь целей укрепления доходной базы, рисунок 3 [14].

Проведенный анализ чего? позволил получить ряд конкретных результатов, характеризующих как системные различия, так и потенциал адаптации чего? Совершенно непонятное предложение

1. **Количественная оценка автономии и зависимости.** Сравнение структур доходов местных бюджетов выявило критическую разницу. В Германии собственные налоговые доходы (включая регулируемые муниципалитетами Gewerbesteuer, Grundsteuer и надбавки к подоходному налогу) формируют основу доходной базы – в среднем 50–70% [10, 17]. В России же, несмотря на формальное наличие местных налогов, их реальный вклад в среднем не превышает 10–15%, а ведущую роль играют безвозмездные поступления (трансферты), доля которых в консолидированных местных бюджетах РФ составляет около 40%, а в отдельных случаях (сельские поселения) достигает 70–80% [3, 5]. Это подтверждает гипотезу о том, что российская модель является не автономной, а субсидиарной.



Рис. 3. Ключевые направления по адаптации чего?

2. **Оценка гибкости регулирования.** Установлено, что ключевым фактором эффективности немецкой модели является институт Hebesatz. Анализ статистики по землям Германии показал, что средневзвешенный мультипликатор по торговому налогу (Gewerbesteuerhebesatz) варьируется от 250% (например, в некоторых землях Восточной Германии) до 520% (в крупных городах-землях, таких как Гамбург) [17]. Муниципалитеты в пределах одной земли могут различаться по Hebesatz в 1.5–2 раза, что отражает их реальную налоговую политику. В России вариативность ставок земельного налога и НИФЛ ничтожна – в подавляющем большинстве муниципалитетов применяются ставки, установленные на минимальном уровне или близком к нему, так как любое повышение политически чувствительно, а экономический эффект от него ограничен узкой базой [11].

3. **Анализ роли выравнивания.** Результаты исследования показали принципиальное отличие в функциях финансового выравнивания. В Германии система Finanzausgleich, перераспределяя значительные средства (порядка 10–15% налоговых доходов), выполняет **компенсаторную** функцию, не отменяя автономии. В России высокая доля трансфертов (до 40% и более) выполняет **субститутивную** (замещающую) функцию, фактически подменяя отсутствующую доходную базу и тем самым ослабляя стимулы к ее наращиванию [5, 9].

4. **Выявление институциональных и экономических ограничений для адаптации.** На основе анализа были конкретизированы барьеры для переноса немецкого опыта в российские условия:

– *Политико-правовой* – отсутствие в Конституции РФ гарантий финансовой самостоятельности, аналогичных ст. 28 Grundgesetz, и исторически сложившаяся гиперцентрализация налогового права.

– *Экономический* – гигантская дифференциация налогового потенциала (отношение доходов на душу населения между наиболее и наименее обеспеченными регионами превышает 40 раз), что делает прямое заимствование механизмов автономии без мощного выравнивания социально рискованным [3, 16].

– *Институциональный* – недостаток квалифицированных кадров на муниципальном уровне для управления налоговыми ставками и проведения самостоятельной налоговой политики [12].

5. **Определение «точек входа» для адаптации.** Результаты чего? позволили не просто констатировать различия, но и выделить наиболее перспективные и наименее рискованные элементы немецкой модели для адаптации. Установлено, что инструмент муниципальных надбавок к НДФЛ (по примеру Баварии или Баден-Вюртемберга) обладает наибольшим потенциалом с точки зрения эластичности налоговой базы и управляемости рисков при условии синхронной реформы выравнивания. Также подтверждена целесообразность постепенного расширения «коридора» для ставок существующих местных налогов как первого шага.

Таким образом, результаты исследования подтвердили исходную гипотезу о глубоком системном характере различий между моделями и позволили перейти от общего сравнения к разработке конкретных, детализированных предложений по адаптации, учитывающих выявленные количественные параметры и институциональные ограничения.

Выводы

Уровень налоговой автономии местных бюджетов является системообразующим фактором устойчивости муниципальных финансов и эффективности бюджетного федерализма. Сравнительный анализ российской и германской моделей показал, что различия носят не частный, а институциональный характер и затрагивают саму архитектуру распределения налоговых полномочий между уровнями власти.

Во-первых, установлено, что российская модель характеризуется структурной ограниченностью собственных налоговых источников муниципалитетов и высокой зависимостью от межбюджетных трансфертов. Формальное наличие местных налогов не трансформируется в реальную финансовую автономию из-за узкой налоговой базы и жесткого централизованного регулирования ключевых элементов налогообложения. В результате трансферты выполняют не компенсаторную, а замещающую функцию, что снижает стимулы к наращиванию собственной доходной базы.

Во-вторых, немецкая модель демонстрирует институционально закрепленную связь между экономической активностью территории и доходами местного бюджета. Механизм муниципального мультипликатора (Hebesatz), участие в общенациональных налогах и возможность установления надбавок создают управляемую систему налоговой конкуренции и ответственности. При этом финансовое выравнивание не разрушает автономию, а выступает инструментом сглаживания диспропорций при сохранении стимулов к развитию.

В-третьих, выявлено, что ключевым фактором эффективности немецкой модели является не объем перераспределения, а сочетание автономии и выравнивания в единой институциональной логике. Это позволяет муниципалитетам сохранять фискальные стимулы, одновременно обеспечивая минимальные стандарты публичных услуг. Российская система, напротив, демонстрирует разрыв между механизмами выравнивания и стимулирования доходной мобилизации.

В-четвертых, анализ показал, что прямое заимствование зарубежных институтов невозможно без учета российских экономических и политико-правовых ограничений. Гипердифференциация налогового потенциала территорий, централизованная налоговая политика и институциональная слабость муниципального управления требуют поэтапной адаптации, а не механического копирования.

В-пятых, обосновано, что наиболее перспективными направлениями реформ являются: расширение коридора ставок существующих местных налогов, введение муниципальных надбавок к НДФЛ, модернизация торгового сбора по образцу Gewerbesteuer, повышение прозрачности выравнивания и развитие институционального потенциала муниципалитетов. Эти меры сформируют взаимосвязанную систему, в которой рост автономии сопровождается усилением ответственности и управляемости.

В-шестых, реализация предложенной модели способна изменить характер межбюджетных отношений в России – от субсидиарной зависимости к стимулирующей автономии. Это создаст долгосрочные эффекты в виде повышения устойчивости местных бюджетов, роста заинтересованности муниципалитетов в развитии экономики, укрепления налоговой дисциплины и усиления публичной ответственности органов местного самоуправления.

Таким образом, адаптация зарубежного опыта должна рассматриваться не как заимствование отдельных инструментов, а как институциональная реформа, направленная на формирование полноценной системы муниципальной налоговой автономии. Перспективы дальнейших исследований связаны с количественным моделированием последствий предлагаемых изменений, оценкой их влияния на межрегиональную дифференциацию и разработкой механизмов мониторинга эффективности реформ.

Литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 24.09.2024). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 24.09.2024). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов. Министерство финансов Российской Федерации. – М., 2023. – 180 с.

4. Петров А.В., Сидорова Л.К. Межбюджетные отношения и финансовая самостоятельность муниципалитетов в России: проблемы и пути решения // Финансы. – 2022. – № 8. – С. 108–115.
5. Ковалев В.А. Финансовое выравнивание в системе межбюджетных отношений: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 256 с.
6. Maunz, T., Dürig, G. Grundgesetz-Kommentar. Band II. Art. 20–37. – München: C.H. Beck, 2023. – 890 S.
7. Bird, R.M., Ebel, R.D., Wallich, C.I. (Eds.). Decentralization of the Socialist State: Intergovernmental Finance in Transition Economies. – Washington, D.C.: The World Bank, 1995. – 412 p.
8. Blankart, Ch.B. Öffentliche Finanzen in der Demokratie. – München: Vahlen, 2021. – 580 S.
9. Spahn, P.B. Vertical Fiscal Imbalances and the Allocation of Taxing Powers in Germany. In: The Future of Fiscal Federalism / Ed. by S. Grewal, M. Groenewegen, P. Sheehan. – Cheltenham: Edward Elgar, 2019. – P. 65–84.
10. Farber, G., Hoppe, T. Kommunale Finanzwirtschaft. – Stuttgart: Kohlhammer, 2020. – 320 S.
11. Золотарева А.Б. Налоговая автономия местного самоуправления: зарубежный опыт и российские реалии // Налоги и финансы. – 2023. – № 1. – С. 30–37.
12. Ильин А.Е., Смирнов К.А. Управление общественными финансами на местном уровне: вызовы и возможности цифровизации // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 4. – С. 64–78.
13. Swianiewicz, P. (Ed.). Territorial Consolidation Reforms in Europe. – Budapest: OSI/LGI, 2021. – 310 p.
14. Швецов Ю.Г. Бюджетная децентрализация и экономический рост: региональный аспект // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 85–101.
15. Федеральная налоговая служба. Статистика и аналитика: сборники и бюллетени. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/ (дата обращения: 10.10.2024).
16. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. – М., 2023. – 1162 с.
17. Junkernheinrich, M., Micosatt, G., Wetterau, K. Kommunalfinanzen. – Berlin: Springer Gabler, 2022. – 410 S.
18. King, D. Fiscal Tiers: The Economics of Multi-Level Government. – London: Routledge, 2019. – 290 p.
19. Oates, W.E. Fiscal Federalism. – Cheltenham: Edward Elgar, 2021. – 320 p.
20. Шаталов Д.В. Конституционно-правовые основы финансовой самостоятельности местного самоуправления в Российской Федерации и Федеративной Республике Германия (сравнительно-правовой анализ): дис. … канд. юрид. наук. – М., 2020. – 215 с.
21. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland [Электронный ресурс]: Basic Law for the Federal Republic of Germany. – Electronic text data. – Berlin: The Federal Ministry of Justice, [1950–2024]. – URL: https://legalns.com/download/books/cons/germany.pdf (дата обращения: 02.02.2026).

ADAPTATION OF TAX AUTONOMY MECHANISMS FOR LOCAL BUDGETS: FOREIGN EXPERIENCE (ON THE EXAMPLE OF GERMANY) AND PROSPECTS FOR RUSSIAN PRACTICE IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING THE REVENUE BASE

Vasilev M.N.
Volga Region State University of Service

The purpose of the study is to develop scientifically based proposals for adapting effective mechanisms of tax autonomy of local budgets in the Russian Federation in order to strengthen their revenue base. The relevance of the work is due to the ongoing problem of financial dependence of municipalities on higher budgets and the lack of sufficient own revenue sources to fully address issues of local importance. The Federal Republic of Germany has been chosen as an object for studying best practices, as its model of local finance is characterized by a high level of decentralization and a well-developed system of tax autonomy for municipalities. The research methodology includes a comparative legal and institutional analysis of the German system of assigning revenue sources to local budgets, the mechanisms for setting local tax rates (Gewerbesteuer, Grundsteuer) and federal tax surcharges (income tax), as well as the role of the vertical and horizontal financial expression system.

Keywords: tax autonomy, local budgets, revenue base, local taxes, tax allowances, Germany, Russian Federation, comparative analysis, adaptation of mechanisms, financial equalization.

References

1. Budget Code of the Russian Federation of July 31, 1998, No. 145-FZ (as amended on September 24, 2024). Accessed from the ConsultantPlus legal reference system.
2. Tax Code of the Russian Federation (Part One) of July 31, 1998, No. 146-FZ (as amended on September 24, 2024). Accessed from the ConsultantPlus legal reference system.
3. Key Directions of Budget, Tax, and Customs-Tariff Policy for 2024 and for the Planning Period of 2025 and 2026. Ministry of Finance of the Russian Federation. Moscow, 2023, 180 p.
4. Petrov, A.V., Sidorova, L.K. Interbudgetary Relations and Financial Autonomy of Municipalities in Russia: Problems and Solutions // Finance. – 2022. – No. 8. – Pp. 108–115.
5. Kovalev, V.A. Financial Equalization in the System of Interbudgetary Relations: Theory and Practice. – Moscow: INFRA-M, 2021. – 256 p.
6. Maunz, T., Dürig, G. Grundgesetz-Kommentar. Band II. Art. 20–37. – Munich: C.H. Beck, 2023. – 890 p.
7. Bird, R.M., Ebel, R.D., Wallich, C.I. (Eds.). Decentralization of the Socialist State: Intergovernmental Finance in Transition Economies. – Washington, D.C.: The World Bank, 1995. – 412 p.
8. Blankart, Ch.B. Öffentliche Finanzen in der Demokratie. – München: Vahlen, 2021. – 580 S.
9. Spahn, P.B. Vertical Fiscal Imbalances and the Allocation of Taxing Powers in Germany. In: The Future of Fiscal Federalism / Ed. by S. Grewal, M. Groenewegen, P. Sheehan. – Cheltenham: Edward Elgar, 2019. – P. 65–84.
10. Farber, G., Hoppe, T. Kommunale Finanzwirtschaft. – Stuttgart: Kohlhammer, 2020. – 320 S.
11. Zolotareva A.B. Tax Autonomy of Local Self-Government: Foreign Experience and Russian Realities // Taxes and Finance. – 2023. – No. 1. – Pp. 30–37.
12. Ilyin, A.E., Smirnov, K.A. Public Finance Management at the Local Level: Challenges and Opportunities of Digitalization // Regional Economy. – 2022. – Vol. 18, No. 4. – Pp. 64–78.
13. Swianiewicz, P. (Ed.). Territorial Consolidation Reforms in Europe. – Budapest: OSI/LGI, 2021. – 310 p.
14. Shvetsov, Yu.G. Budget Decentralization and Economic Growth: Regional Aspect // Voprosy Ekonomiki. – 2023. – No. 5. – Pp. 85–101.
15. Federal Tax Service. Statistics and Analytics: Collections and Bulletins. Available at: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/ (Accessed: 10.10.2024).
16. Federal State Statistics Service (Rosstat). Regions of Russia. Socio-Economic Indicators. 2023: Stat. Collection. – Moscow, 2023. – 1162 p.
17. Junkernheinrich, M., Micosatt, G., Wetterau, K. Kommunalfinanzen. – Berlin: Springer Gabler, 2022. – 410 p.
18. King, D. Fiscal Tiers: The Economics of Multi-Level Government. – London: Routledge, 2019. – 290 p.
19. Oates, W.E. Fiscal Federalism. – Cheltenham: Edward Elgar, 2021. – 320 p.
20. Shatalov, D.V. Constitutional and Legal Foundations of Financial Autonomy of Local Self-Government in the Russian Federation and the Federal Republic of Germany (Comparative Legal Analysis): Diss. … Cand. of Law. – Moscow, 2020. – 215 p.
21. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland [Electronic resource]: Basic Law for the Federal Republic of Germany. – Electronic text data. – Berlin: The Federal Ministry of Justice, [1950–2024]. – URL: https://legalns.com/download/books/cons/germany.pdf (accessed: 02.02.2026).

Интеллектуальный капитал организации как фактор роста финансовых показателей в условиях цифровой трансформации ритейла (на примере франчайзинговой сети Sokolov)

Гареева Татьяна Сергеевна,
аспирант, АНО ВО «Московский университет «Синергия»
E-mail: hr.develop@bk.ru

Статья посвящена исследованию финансовой роли интеллектуального капитала (ИК) как фундаментального фактора устойчивости и жизнеспособности современного ритейла. Цель работы заключается в определении корреляции между уровнем эмоционального интеллекта персонала и маржинальностью бизнеса в условиях цифровой трансформации. Методы исследования базируются на эмпирическом анализе деятельности 15 сотрудников ООО «Экспресс Пэй» (франчайзинговая сеть SOKOLOV) в трех региональных узлах (Бугульма, Елабуга, Октябрьский) с применением опросника ЭмИн Д. Люсина и математического моделирования парной линейной регрессии. Результаты исследования подтвердили, что сотрудники с высоко развитым эмоциональным интеллектом – это капитал, который ведет к успеху компании и обеспечивает ее жизнеспособность в условиях жесткой конкуренции. Доказано, что межличностное управление обеспечивает рост среднего чека на 25–40% и эффективность Up-sell в 55% случаев. Выводы: интеллектуальный капитал, масштабируемый через цифровые экосистемы обучения (LMS iSpring), обеспечивает ROI на уровне 214%, что делает инвестиции в EQ-компетенции персонала ключевым стратегическим фактором успеха.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, эмоциональный интеллект, финансовые показатели, ритейл, ООО «Экспресс Пэй», рентабельность инвестиций, цифровая трансформация, средний чек, SOKOLOV.

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется тотальной цифровой трансформацией бизнес-процессов, что в условиях гиперконкуренции на рынке ритейла приводит к нивелированию традиционных конкурентных преимуществ. В ситуации, когда технологические решения, логистические цепочки и ассортиментные матрицы становятся легко копируемыми, на первый план выдвигаются нематериальные факторы производства. Одним из ключевых активов, определяющих рыночную устойчивость и инвестиционную привлекательность компании, становится интеллектуальный капитал (ИК).

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью пересмотра финансовой роли человеческого потенциала в ритейле. В условиях высокой волатильности потребительского спроса и снижения эффективности классических маркетинговых инструментов, сотрудники с высоко развитым эмоциональным интеллектом (EQ) становятся тем стратегическим капиталом, который ведет к успеху компании и обеспечивает ее жизнеспособность. Эмоциональная компетентность персонала перестает рассматриваться как «мягкий навык» (soft skill) и переходит в категорию измеримого финансового актива, способного напрямую влиять на такие показатели, как глубина среднего чека, конверсия, возвратность покупателя и маржинальность каждой транзакции.

Несмотря на наличие фундаментальных трудов в области интеллектуального капитала (Л.И. Лукичева, Ю.А. Шиханова, Н. Бонтис), вопросы операционализации и оцифровки влияния эмоционального интеллекта на финансовые результаты франчайзинговых сетей остаются недостаточно изученными. Существует выраженное противоречие между признанием важности человеческого капитала и отсутствием четких математических моделей его влияния на прибыльность торговых точек в региональном разрезе.

Научная проблема исследования заключается в поиске и обосновании механизмов трансформации эмоциональных компетенций персонала в конкретные финансовые результаты организации. Объектом исследования является деятельность **ООО «Экспресс Пэй»** (франчайзинговая сеть SOKOLOV), предметом – взаимосвязь уровня межличностного управления сотрудников и динамики роста их индивидуальных продаж.

В данной работе автор ставит целью доказать, что внедрение системы непрерывного обучения на базе цифровых платформ (LMS iSpring) и мониторинг эмоционального интеллекта позволяют не только повысить текущую выручку, но и обеспечить стратегическую выживаемость бизнеса в условиях конкуренции, превращая персонал в высокодоходный интеллектуальный актив с доказанной рентабельностью.

В современной финансовой парадигме интеллектуальный капитал (ИК) перешел в категорию ключевого драйвера рыночной стоимости организации. Согласно концепциям Л.И. Лукичевой и Т.В. Тепловой, ИК – это совокупность нематериальных активов, способных генерировать устойчивые будущие денежные потоки. В специфических условиях франчайзинговой модели бренда SOKOLOV ИК трансформируется в мощный финансовый леверидж. Инвестиции в развитие компетенций персонала в структуре **ООО «Экспресс Пэй»** переходят из категории операционных расходов (**OpEx**) в инвестиции в основной капитал (**CapEx**). Как отмечает Ю.А. Шиханова, управление ИК требует жесткой оцифровки качественных показателей. Сотрудники с высоко развитым эмоциональным интеллектом – это капитал, который ведет к успеху компании и обеспечивает ее жизнеспособность в условиях жесткой конкуренции.

Материалы и методы

Методологической основой измерения параметров ИК выступил опросник эмоционального интеллекта (ЭмИн) Д. Люсина. Ключевой метрикой выбрана шкала **МУ (Межличностное управление)**. В контексте ритейла МУ интерпретируется как способность продавца осознанно управлять эмоциональным состоянием покупателя для роста среднего чека. Процедура включала обработку тестов 15 сотрудников. Интеграция данных в цифровую среду на базе **LMS iSpring** позволила сформировать единую информационно-финансовую среду, превращая неявный опыт лидеров в эксплицитный цифровой актив. В качестве объекта исследования выступила деятельность 15 сотрудников фронт-офиса (продавцов-

консультантов и руководителей торговых точек) **ООО «Экспресс Пэй»**, представляющих три региональных подразделения франчайзинговой сети SOKOLOV в городах Бугульма, Елабуга и Октябрьский.

Литературный обзор

Проблема управления интеллектуальным капиталом (ИК) и его влияния на финансовую результативность бизнеса находится в фокусе внимания исследователей на протяжении последних десятилетий. Теоретический генезис концепции ИК восходит к работам Л. Эдвинссона и М. Мэлоуна, которые одними из первых предложили рассматривать интеллектуальный потенциал сотрудников как «скрытую стоимость» компании, способную материализоваться в рыночную капитализацию [9]. В современной финансовой науке данный подход получил развитие в трудах Н. Бонтиса, который подчеркивает наличие нелинейной связи между накопленным человеческим капиталом и устойчивым конкурентным преимуществом организации [8].

В отечественной научной школе фундаментальный вклад в изучение ИК внесла Л.И. Лукичева. В ее исследованиях интеллектуальный капитал структурируется как совокупность человеческого, организационного и клиентского капиталов, где ключевым элементом выступает именно человеческий ресурс, способный к созиданию новой стоимости [2]. Ю.А. Шиханова дополняет данную концепцию, фокусируя внимание на финансовых аспектах управления ИК. Она доказывает, что в условиях цифровой трансформации управление нематериальными активами должно базироваться на жестких методах финансовой оценки и мониторинга эффективности инвестиций в персонал [1].

Особое место в структуре интеллектуального капитала занимает эмоциональный интеллект (EQ). Научная дискуссия вокруг EQ как экономического фактора активизировалась после разработки Д. Люсиным методики ЭмИн, которая позволила оцифровать ранее трудноизмеримые психологические компетенции [5]. Б.Б. Леонтьев указывает на то, что в условиях цифровизации ритейла именно эмоциональный капитал становится «последним рубежом» конкуренции, так как алгоритмизация и автоматизация продаж не способны полностью заменить эмпатийный контакт между продавцом и покупателем [4].

Вопросы капитализации знаний и их воспроизводства через цифровые платформы (LMS) рассматриваются в работах А.Л. Гапоненко и Т.М. Орловой. Авторы аргументируют, что современная компания обязана выстраивать систему превращения неявного знания сотрудников в эксплицитные активы [6]. В контексте ювелирного ритейла, характеризующегося высокой маржинальностью и эмоциональной вовлеченностью клиента, данный процесс становится основой финансовой выживаемости.

Анализ существующих публикаций показывает, что, несмотря на широкую проработку теории ИК, эмпирических данных о прямой корреляции между уровнем межличностного управления (по Люсину) и динамикой среднего чека в условиях сетевого франчайзинга (на примере таких структур, как **ООО «Экспресс Пэй»**) крайне мало. Настоящее исследование призвано восполнить этот пробел, связав психологический инструментарий с математическим моделированием финансовых потоков.

Инструментарий оценки интеллектуального капитала

Для диагностики качественных характеристик интеллектуального капитала был использован опросник эмоционального интеллекта (ЭмИн) Д. Люсина. Данный выбор обусловлен тем, что методика позволяет дифференцировать эмоциональный интеллект на внутриличностный и межличностный компоненты. В рамках исследования ключевой фокус был сделан на шкале **МУ (Межличностное управление)**, которая в условиях ювелирного ритейла интерпретируется как способность сотрудника осознанно воздействовать на эмоциональное состояние клиента для оптимизации процесса совершения покупки и повышения маржинальности сделки.

Сбор и обработка данных

Исследование проводилось в несколько этапов:

1. **Тестирование:** Дистанционное анкетирование сотрудников по 40 утверждениям методики ЭмИн. Результаты оцифровывались в баллы (от 0 до 16) по шкалам межличностного и внутриличностного интеллекта.

2. **Анализ финансовых метрик:** Сбор первичной информации из CRM-системы **ООО «Экспресс Пэй»** за отчетный период. Основными анализируемыми показателями стали: средний чек (AOV), глубина чека (Upt), коэффициент конверсии (CR) и эффективность стратегии Up-sell (доля дополнительных продаж).

3. **Корреляционно-регрессионный анализ:** Применение методов математической статистики для выявления зависимости между баллом по шкале МУ и финансовой результативностью сотрудника. В частности, была построена модель парной линейной регрессии для верификации гипотезы о влиянии EQ на выручку.

Инфраструктурная база исследования

Технологической основой для внедрения и масштабирования компетенций интеллектуального капитала послужила образовательная экосистема на базе **LMS iSpring** и корпоративного портала «Академия». Использование данных платформ позволило автору оценить затраты на воспроизводство капитала (**Cost-per-Head**) и рассчитать рентабельность инвестиций (ROI) в нематериальные активы компании.

Таким образом, комплексный методологический подход позволил перевести абстрактную категорию «эмоциональный интеллект» в категорию измеримого финансового актива, обеспечивающего жизнеспособность и успех **ООО «Экспресс Пэй»** в конкурентной среде.

Данные по г. Бугульма: **Модель «Эталон» и риск износа актива.** Филиал является «финансовым донором» сети. Высокий МУ (14–16 баллов) обеспечивает стабильный чек **20 000+ руб.** Исследование выявило риск – проседание шкалы ВЭ (контроль экспрессии), что сигнализирует об эмоциональном износе. Для сохранения жизнеспособности точки предложена стратегия перевода ИК на работу с премиум-коллекциями (VIP-сервис), что повысит доходность без роста трудозатрат.

Данные по г. Елабуга: Анализ упущенной выгоды и регрессионная модель

Выявлена высокая дисперсия эффективности. На базе данных выведено уравнение парной линейной регрессии:

Y=1674X+11200cap Y equals 1674 cap X plus 11200

Y=1674X+11200

Коэффициент детерминации

R2=0,78cap R squared equals 0 comma 78

R2=0,78

подтверждает, что успех на 78% зависит от качества ИК. Повышение МУ персонала до 15 баллов обеспечит прирост среднего чека на **+3 500 руб.** (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика эффективности ИК в ООО «Экспресс Пэй»

Локация	Средний балл МУ	Средний чек (руб.)	Стаж (средний, мес.)
Бугульма	15,2	20 450	28
Елабуга	11,4	14 600	22
Октябрьский	13,8	17 800	18

Данные по г. Октябрьский: Феномен «Импортированного ИК»

Зафиксирован результат руководителя со стажем 2,5 месяца, чей чек (**23 726 руб.**) превзошел показатели опытных сотрудников. Это доказывает мобильность ИК: цифровые платформы позволяют быстро «инсталлировать» высокие компетенции, обеспечивая мгновенный возврат инвестиций.

Исследование подтвердило наличие операционных рычагов, таких, как конверсия и стратегия UP-SELL (продажа после продажи).

Персонал с высоким МУ реализует стратегию Up-sell в **55% случаев**, что в 4 раза эффективнее сотрудников с низким EQ (табл. 2).

Таблица 2. Влияние уровня эмоционального интеллекта на финансовые показатели

Уровень МУ (баллы)	Эффективность Up-sell (%)	Глубина чека (ед.)
Высокий (14–16)	**55%**	**1,8**
Низкий (8–10)	**14%**	

Это обеспечивает генерацию операционной наличности, снижая зависимость от внешних кредитов.

Для снижения текучести ООО «Экспресс Пэй» использует финансовые стимулы:

1. **Внутренняя рассрочка:** Беспроцентный кредит на товары сети снижает финансовый стресс сотрудников, стабилизируя их эмоциональный фон.

2. **Региональное премирование:** Бонус 50 000 руб. за кредитные продукты (до 33% дохода в малых городах) гарантирует высокую интенсивность эксплуатации ИК.

Экономическая эффективность и заключения

Оценка окупаемости вложений в ИК произведена по формуле ROI: ROI=(Vpost–Vpre)×m–CostLMSCostLMS×100%cap R cap O cap I equals the fraction with numerator open paren cap V sub p o s t end-sub minus cap V sub p r e end-sub close paren cross m minus cap C o s t sub cap L cap M cap S end-sub and denominator cap C o s t sub cap L cap M cap S end-sub end-fraction cross 100% (табл. 3).

$$ROI=(Vpost–Vpre)\times m–Cost\ LMS\ Cost\ LMS\times 100\%$$

Таблица 3. Финансовая оценка проекта внедрения LMS (годовой цикл)

Статья затрат / Доходов	Сумма (руб.)
Инвестиции (софт, контент)	360 000
Дополнительная прибыль	1 130 400
Итоговый ROI	**214%**

Сотрудники с развитым эмоциональным интеллектом – это **основной капитал**, гарантирующий успех компании. Доказанный **ROI в 214%** подтверждает, что развитие EQ – это высокоэффективная инвестиционная стратегия, обеспечивающая жизнеспособность ООО «Экспресс Пэй» в условиях конкуренции.

Литература

1. Шиханова Ю.А. Финансовые аспекты управления интеллектуальным капиталом // Вестник Университета «Синергия». – 2023. – № 4. – С. 12–19.
2. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2024. – С. 40–56.
3. Теплова Т.В. Инвестиционный анализ: учебник. – М.: Юрайт, 2025. – С. 108–125.
4. Леонтьев Б.Б. Финансовая оценка ИК в условиях цифровизации // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 6. – С. 544–552.
5. Люсин Д.В. Тест на эмоциональный интеллект ЭмИн: руководство. – М.: ПИ РАО, 2021. – С. 20–35.
6. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. – М.: Эксмо, 2021. – С. 98–105.
7. Козырев А.Н. Оценка нематериальных активов // Цифровая экономика. – 2022. – № 2. – С. 42–50.
8. Bontis N. Intellectual capital research review // Journal of Intellectual Capital. – 2023. – Vol. 24, No. 1. – P. 1–25.
9. Edvinsson L. Realizing your company's true value // Management Today. – 2022. – No. 5. – P. 138–145.
10. Официальный сайт SOKOLOV (ООО «Экспресс Пэй»). Финансовые стандарты. – 2026. – URL: sokolov.ru.

INTELLECTUAL CAPITAL OF AN ORGANIZATION AS A FACTOR OF FINANCIAL PERFORMANCE GROWTH IN THE CONTEXT OF DIGITAL RETAIL TRANSFORMATION (BY THE EXAMPLE OF THE SOKOLOV FRANCHISE NETWORK)

Gareeva T.S.
Moscow University «Synergy»

The article is devoted to the study of the financial role of intellectual capital (IC) as a fundamental factor in the stability and viability of modern retail. The purpose of the work is to determine the correlation between the level of emotional intelligence of personnel and business marginality in the context of digital transformation. The research methods are based on an empirical analysis of the activities of 15 employees of Express Pay LLC (SOKOLOV franchise network) in three regional nodes (Bugulma, Yelabuga, Oktyabrsky) using the EmIn D. Lyusin questionnaire and mathematical modeling of pair linear regression. The research results confirmed that employees with highly developed emotional intelligence are capital that leads to the company's success and ensures its viability in a highly competitive environment. It is proved that interpersonal management provides an increase in the average check by 25–40% and Up-sell efficiency in 55% of cases. Conclusions: intellectual capital, scaled through digital learning ecosystems (LMS iSpring), provides an ROI of 214%, which makes investments in the EQ-competencies of personnel a key strategic success factor.

Keywords: intellectual capital, emotional intelligence, financial performance, retail, Express Pay LLC, return on investment, digital transformation, average check, SOKOLOV.

References

1. Shikhanova, Yu. A. (2023). Financial aspects of intellectual capital management. Synergy University Bulletin, (4), 12–19.
2. Lukicheva, L. I. (2024). Intellectual capital management. Moscow: Omega-L, pp. 40–56.
3. Teplova, T. V. (2025). Investment analysis. Moscow: Yurayt, pp. 108–125.
4. Leontiev, B. B. (2022). Financial assessment of IC in digitalization. Economics and Management, 28(6), 544–552.
5. Lyusin, D. V. (2021). EmIn Emotional Intelligence Test. Moscow: PI RAO, pp. 20–35.
6. Gaponenko, A. L. (2021). Knowledge management. Moscow: Eksmo, pp. 98–105.
7. Kozyrev, A. N. (2022). Evaluation of intangible assets. Digital Economy, (2), 42–50.
8. Bontis, N. (2023). Intellectual capital research review. Journal of Intellectual Capital, 24(1), 1–25.
9. Edvinsson, L. (2022). Realizing your company's value. Management Today, (5), 138–145.
10. SOKOLOV Official Website (Express Pay LLC). (2026). sokolov.ru.

Трансграничные сделки слияний и поглощений: мотивы и барьеры

Гореславский Борис Алексеевич,
аспирант, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации»
E-mail: Boris.goreslavskiy@mail.ru

Статья посвящена анализу трансграничных сделок слияний и поглощений как одного из ключевых механизмов корпоративной экспансии в условиях глобализированной экономики. На основе статистических данных и обзора современной международной академической литературы показано, что трансграничные M&A на протяжении длительного периода формируют около трети мирового объема сделок, при этом наблюдается высокая концентрация целевых компаний в развитых экономиках и стратегически значимых отраслях, таких как технологии, финансы и добывающий сектор. В работе рассматриваются внутренние характеристики компаний, повышающие их склонность к международным слияниям и поглощениям, включая показатели рентабельности активов, структуру капитала, ориентацию на рост и особенности структуры собственности. Особое внимание уделяется специфическим мотивам трансграничных сделок, отличающим их от внутренних M&A, включая институциональный, регуляторный и торговый арбитраж, а также анализируются механизмы их влияния на акционерную стоимость. Наряду с потенциальными выгодами исследуются ключевые барьеры реализации трансграничных сделок, такие как политические и регуляторные ограничения, культурная дистанция, геополитические факторы, а также сложности оценки, проведения due diligence и интеграции компаний после сделки. Сделан вывод о том, что успешность трансграничных M&A определяется не только стратегическими мотивами, но и качеством предварительного анализа и способностью компаний эффективно управлять институциональными и операционными рисками.

Ключевые слова: M&A, трансграничные слияния и поглощения, мотивы M&A, международные инвестиции, институциональный арбитраж, регуляторный арбитраж, торговые барьеры, tariff-jumping, корпоративное управление, акционерная стоимость.

Введение

Слияния и поглощения (M&A) – это процесс объединения компаний и их активов. В случае слияния активы и обязательства двух или более компаний переходят к новой объединенной структуре. В свою очередь, поглощение предполагает получение контроля одной компанией над другой, при котором первая сохраняет свою юридическую независимость, а вторая становится дочерней структурой.

Одной из разновидностей сделок M&A являются трансграничные слияния и поглощения. В 2024 г. 33% объема мировых сделок или 1,1 трлн долл. пришлось на трансграничные M&A. При этом еще начиная с 2007 г., в среднем, треть мировых сделок M&A являются международными. В свою очередь, большая часть целевых компаний для таких сделок расположена в США (44,2%), странах Европы (22,6%) и Китае (13,7%) [13].

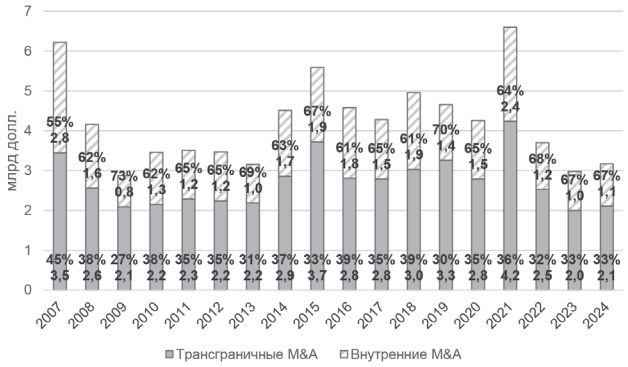


Рис. 1. Объем внутренних и внешних сделок слияний и поглощений в мире, %, млрд долл

В свою очередь, в 2024 г. наибольший объем международных сделок был реализован в технологической отрасли (16,4%), добывающей (12,4%) и финансовой (11,5%) (рис. 2) [13].

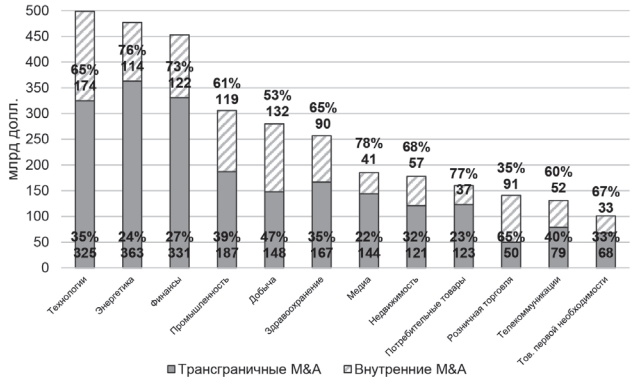


Рис. 2. Объем внутренних и внешних сделок слияний и поглощений в мире по секторам экономики, %, млрд долл

Таким образом, трансграничные сделки занимают существенную роль в мировой экономике, а мотивы и барьеры для их осуществления представляют интерес.

Материалы и методы исследования

В работе используется качественно-количественный подход, основанный на анализе первичных и вторичных данных и систематическом обзоре международной академической литературы. Эмпирической базой исследования послужили агрегированные статистические данные по мировому рынку слияний и поглощений, включая информацию о динамике, отраслевой структуре и географическом распределении трансграничных сделок. В частности, применялись данные международных аналитических обзоров и специализированных отчетов, отражающих объемы и структуру глобального рынка M&A.

Для выявления факторов, определяющих склонность компаний к трансграничным сделкам, использовался анализ результатов эконометрических исследований. Мотивы трансграничных M&A ана-

лизировались на основе классификации, принятой в современной корпоративно-финансовой литературе, с акцентом на специфические для международных сделок формы арбитража – институциональный, регуляторный и торговый.

Для анализа барьеров реализации трансграничных сделок применялся анализ научных публикаций, посвященных ограничениям международных M&A. Дополнительно использовались элементы сравнительного анализа для сопоставления трансграничных и внутренних сделок M&A с точки зрения факторов успешности и реакции рынка.

Таким образом, исследование носит обзорно-аналитический характер и направлено на систематизацию существующих эмпирических результатов и теоретических подходов к изучению трансграничных сделок слияний и поглощений.

Результаты и обсуждения

Склонность компании к проведению международных сделок M&A зависит не только от отрасли, ее повышает также ряд внутренних факторов: высокая доходность активов (ROA), высокая доля заемных средств в структуре капитала (DR), низкий коэффициент соотношения балансовой стоимости активов компании к ее рыночной стоимости (Book-to-Market, BM), низкие дивидендные выплаты (Payout ratio, PR) и низкая доля институциональных инвесторов в капитале компании [12].

Высокая доходность активов повышает склонность компании к проведению трансграничных сделок по ряду причин. Во-первых, высокая ROA отражает сильные операционные возможности и уверенность менеджмента – компании, которые уже эффективно используют активы, уверены, что смогут так же эффективно управлять и интегрировать зарубежные приобретения. Во-вторых, высокая ROA означает наличие внутренних ресурсов для финансирования рискованных и капиталоемких сделок, какими являются трансграничные M&A. В-третьих, высокая ROA повышает доверие акционеров к управленческим решениям менеджмента и облегчает одобрение сделки.

Высокая доля заемных средств в структуре капитала также говорит о том, что компания с большей вероятностью будет готова к трансграничной сделке т.к., в первую очередь, высокий DR предполагает относительно высокую склонность компании к риску и «агрессивной» стратегии роста. Кроме того, большой объём долга на балансе усиливает давление на менеджмент к поиску проектов с высокой ожидаемой отдачей.

Низкий коэффициент соотношения балансовой стоимости активов компании к ее рыночной стоимости является показателем «компании роста» и означает, что рынок ожидает активное расширение бизнеса. Аналогично, низкие дивидендные выплаты характеризуют растущие компании, акционеры которых предпочитают реинвестировать прибыль в бизнес, нежели выводить из него дивиденды. Компании роста стремятся к экспансии, в т.ч. за счет трансграничных M&A.

Наконец, низкая доля институциональных инвесторов в капитале компании повышает вероятность трансграничных сделок. Это связано с тем, что институциональные инвесторы склонны сдерживать высокорискованные проекты портфельных компаний.

Что касается мотивов для проведения трансграничных сделок M&A, они во многом идентичны внутренним сделкам и включают три основные группы: создание, сохранение и разрушение акционерной стоимости. К созданию стоимости может относиться получение финансовых и операционных синергий, получение власти над рынком, выход на новые рынки, повышение эффективности управления и т.д. К сохранению стоимости можно отнести: защита от рыночной неопределённости и диверсификация, защита от изменения регулирования, борьбу с зависимостью от единого источника ресурсов и т.д. Наконец, к разрушению акционерной стоимости относится: получение личного вознаграждения менеджмента, излишняя самоуверенность менеджмента и прочие.

В свою очередь, к уникальным для трансграничных сделок M&A мотивам можно отнести следующие:

1. **Арбитраж качества корпоративного управления.** Компании, основанные в государствах с более высоким уровнем развития институтов управления (например, из развитых стран), способны «экспортировать» эффективные практики – такие как развитые механизмы корпоративного управления и защита прав собственности – в приобретённые зарубежные компании (например, из развивающихся стран) [5]. В таком случае различия в уровне развития институтов создают потенциал для повышения эффективности и создания акционерной стоимости. Эффект на акционерную стоимость подтверждается реакцией рынка на объявление сделки. В среднем, когда страна компании-цели характеризуется низким качеством институтов управления, акции компании-продавца показывают более высокую кумулятивную доходность. Однако эффект асимметричен – обратная сделка, где страна покупателя считается менее развитой с точки зрения институтов, не будет приводить к сопоставимому эффекту роста стоимости. Еще одним подтверждением эффекта является то, что в результате таких сделок, индекс корпоративного управления целевых компаний, в среднем, увеличивается [3]. Таким образом, трансграничные M&A служат каналом институционального арбитража, посредством которого фирмы используют преимущества своей институциональной среды для улучшения управления и результатов деятельности приобретённых активов.

2. **Регуляторный арбитраж.** Еще одним специфическим для трансграничных сделок мотивом является регуляторный арбитраж, заключающийся в использовании различий между национальными режимами правового регулирования. Такие различия создают стимулы для приобретения компаний в юрисдикциях с более благоприятной регуляторной средой. В некоторых сферах данный арбитраж наблюдается наиболее ярко.

Например, в банковской сфере, где национальные регуляторы предъявляют высокие требования к финансовой стабильности банков (высокие нормативы ликвидности, достаточности капитала, резервирования, ограничения на небанковскую деятельность и т.д.). При этом, регулирование в различных странах неодинаково, что создает пространство для арбитража через переток финансов из стран с относительно более жестким регулированием в страны с относительно более мягким через сделки M&A. Начиная с 1995 г. в трансграничных сделках между банками покупателем чаще выступает банк из страны с более жестким регулированием. При этом, такие сделки приводят к росту акционерной стоимости, что отражается в положительной реакции рынка на объявление о таких сделках [10].

Аналогичная ситуация наблюдается в отраслях с высокой важностью труда как фактора производства. В случае если компания из страны с более жестким трудовым законодательством приобретает компанию из страны с более лояльным регулированием труда, первая, в большинстве случаев, получает прирост акционерной стоимости и операционных показателей после сделки [11]. Кроме того, ужесточение регулирования рынка труда может повышать вероятность покупки компании иностранной фирмой. Это связано с тем, что для соответствия изменившемуся регулированию компании необходимо понести расходы на реструктуризацию, что снизит оценку ее стоимости [2].

Регуляторный арбитраж как мотив для проведения трансграничных сделок может наблюдаться во многих аспектах, например, налоговое и экологическое регулирование, защита интеллектуальной собственности и т.д.

3. **Обход торговых ограничений.** Одним из факторов, стимулирующих трансграничные сделки слияний и поглощений, могут выступать торговые издержки, в частности таможенные тарифы. Согласно гипотезе «tariff-jumping», при достаточно высоких тарифных барьерах компании могут прибегать к прямым иностранным инвестициям – как в форме создания новых предприятий, так и посредством M&A – для их обхода. Такие сделки носят название защитных и предназначены для сохранения доступа к рынку и доли на нем [9]. При этом особо сильный эффект повышение тарифов имеет на горизонтальные слияния и поглощения – в среднем, такие сделки проводятся на 87% чаще при повышении таможенных пошлин и сборов [7]. Таким образом, данный мотив позволяет сохранять и наращивать акционерную стоимость компании.

Важно отметить, что помимо мотивов, стимулирующих трансграничные сделки M&A, существуют факторы, их сдерживающие. Во-первых, чем больше культурная дистанция между странами (выражающаяся в степени принятия иерархии в обществе, индивидуализма, риска и прочих факторов), тем меньше объем проводимых сделок [4]. Во-вторых, геополитическая напряженность между странами также резко снижает количество сделок, а например, государственные визиты на высшем уровне, повышают трансграничную M&A-активность между странами на 3,5% в год визита, 2,9% через год и 5,1% через два года [1]. Наконец, чем больше расстояние между страной покупателя и страной целевой компании, тем меньше вероятность трансграничной сделки M&A, т.к. такие сделки влекут за собой более высокие издержки поиска целевой компании, проведения юридической, финансовой и операционной проверки (Due Diligence) и контроля за действиями менеджмента после сделки. Также влияет и объем торговли между странами, т.к. она создает устойчивые цепочки поставок и партнерства, нередко эволюционирующие в сделки M&A, а также снижает асимметрию информации (знание деловых контактов, конкурентной среды, рынков и стандартов) [6].

При реализации трансграничных сделок M&A перед компаниями возникает целый ряд сложностей и барьеров. Одним из ключевых аспектов является политическая составляющая сделки: потенциальное вмешательство федеральных, региональных и местных органов власти, а также реакция профсоюзов, сотрудников и клиентов могут существенно повлиять на вероятность успешного завершения сделки. В отличие от внутренних сделок слияний и поглощений, в трансграничных сделках значимую роль играют не только органы власти и регуляторы, но и широкий круг заинтересованных лиц, обладающих экономическими, регуляторными и репутационными рычагами воздействия, что повышает требования к анализу и стратегической подготовке сделки.

Существенные ограничения возникают и в сфере правового и регуляторного соответствия. Для иностранных компаний-покупателей соблюдение законодательства принимающей страны может представлять значительные сложности как на этапе Due Diligence, так и в период интеграции компаний после сделки. Антикоррупционное, санкционное, корпоративное и биржевое регулирование, а также требования к раскрытию информации и корпоративному управлению создают дополнительные издержки и риски несоответствия.

Трудовые и налоговые аспекты также выступают важными детерминантами структуры и успеха трансграничных M&A. Национальные особенности регулирования занятости, включая ограничения на увольнения, требования к компенсациям и влияние профсоюзов, существенно ограничивают возможности реструктуризации после сделки. Одновременно налоговые и бухгалтерские различия между странами определяют выбор финансовой структуры сделки, соотношение долга и капитала, а также потенциальную эффективность трансграничных денежных потоков. В условиях таких ограничений корректный выбор структуры сделки – от полной интеграции до миноритарных долей или совместных предприятий – становится ключевым инструментом снижения рисков.

Фундаментом успешной реализации трансграничной сделки является качественный Due Diligence и интеграция компаний. Универсальное применение стандартов Due Diligence страны-покупателя без учета институциональной специфики страны-цели может привести к получению неполной информации о состоянии целевой компании. В свою очередь, эффективная интеграция требует раннего вовлечения управленческих команд и поэтапного планирования, согласованного с регуляторными ограничениями.

Наконец, ключевым вопросом при проведении трансграничной сделки M&A является оценка стоимости целевой компании и компании-покупателя. В первую очередь, вероятность сделки увеличивается в случае, если в стране компании-покупателя произошел рост средних рыночных мультипликаторов или укрепилась национальная валюта – в таком случае компании-покупатели становятся переоцененными по сравнению с целевыми компаниями [6].

Кроме того, согласно эмпирическим исследованиям, трансграничная сделка проводится по более высокому мультипликатору EV/Sales, чем сделка по покупке аналогичной компании на домашнем рынке покупателя. Разница достигает 35%. Это связано не только с большей конкуренцией за международный актив (иностранные компании начинают конкурировать с локальными), но и с ограниченным доступом к информации для иностранных компаний по сравнению с местными в ходе трансграничной сделки M&A, особенно в части управленческого потенциала менеджмента целевой компании и локальных рисков. Однако разрыв в оценке может быть устранен в случае, если компания-покупатель проводит сделку с локальным партнером, с которым есть достаточная история взаимодействия [8].

Выводы

Таким образом, трансграничные сделки слияний и поглощений являются устойчиво значимым элементом экспансии бизнеса, составляя около трети глобального объема сделок. Склонность компаний к таким сделкам определяется как их внутренними характеристиками (прибыльность, ориентация на рост, готовность к риску), так и внешними условиями. Помимо традиционных синергий, трансграничные M&A часто реализуют механизмы институционального, регуляторного и торгового арбитража, однако сопровождаются повышенными политическими, регуляторными и интеграционными рисками. В этой связи успешность трансграничных сделок критически зависит от качества предварительного анализа, корректной оценки целей и способности компаний эффективно преодолевать институциональные и операционные барьеры.

Литература

1. Алексанян М., Хао Ч., Вагенас-Нанос Э., Вервеймерен П. Влияют ли официальныегосударственные визиты на трансграничные слияния и поглощения? // Journal of Corporate Finance. – 2021. – Т. 66. – 19 с.
2. Алимов А. Регулирование рынка труда и трансграничные слияния и поглощения // Journal of International Business Studies. – 2015. – Т. 46, № 8. – С. 984–1009.
3. Альбукерке Р.А., Брандан-Маркеш Л., Феррейра М.А., Матос П. Трансграничные эффекты корпоративного управления: доказательства на основе сделок слияний и поглощений // Darden Business School Working Paper. – 2018. – 66 с.
4. Гюндермир Э. Слияния и поглощения для обхода таможенных тарифов: доказательства на примере азиатских рынков // Bursa University Working Paper. – 2025. – 64 с.
5. Ерел И., Ляо Р.С., Вайсбах М.С. Детерминанты трансграничных слияний и поглощений // The Journal of Finance. – 2012. – Т. 67, № 3. – С. 1045–1082.
6. Иллис Дж.А., Мёллер С.Б., Шлингеманн Ф.П., Штульц Р.М. Перенос национальных институтов корпоративного управления и трансграничные поглощения // Academy of International Business. – 2017. – Т. 48, № 2. – С. 148–173.
7. Кэроли Г.А., Табоада А.Г. Регуляторный арбитраж и трансграничные банковские поглощения // The Journal of Finance. – 2015. – Т. 70, № 6. – С. 2395–2450.
8. Лоуренс Э.Р., Райтхата М., Родригес И. Влияние культурных и институциональных факторов на инициацию, завершение и продолжительность трансграничных поглощений // Journal of Corporate Finance. – 2021. – Т. 68. – 23 с.
9. Левин Р., Лин С., Шэнь Б. Влияет ли регулирование рынка труда на доходность компаний-покупателей при трансграничных сделках? // Journal of International Business Studies. – 2020. – Т. 51, № 2. – С. 194–217.
10. Хайзен А., Гёрг Х., Манчин М. Трансграничные слияния и поглощения и роль торговых издержек // European Economic Review. – 2008. – Т. 52, № 5. – С. 849–866.
11. Хаммер Б., Янссен Н., Швецлер Б. Ценообразование при трансграничных поглощениях компаний // Journal of Business Economics. – 2021. – Т. 91. – С. 705–731.
12. У Ч.-С., Лю Т.-И., Ян Т.-Х. Динамика трансграничных слияний и поглощений: мотивы и последствия для эффективности // SAGE Open. – 2025. – Т. 15, № 2. – 19 с.
13. XBMA Annual Review for 2024. Ежегодный обзор трансграничных сделок слияний и поглощений за 2024 год // XBMA Annual Review for 2024. – 2024. – 26 с. – С. 5.

CROSS-BORDER MERGERS AND ACQUISITIONS: MOTIVES AND BARRIERS

Goreslavskiy B.A.
Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation

The article is devoted to the analysis of cross-border mergers and acquisitions as one of the key mechanisms of corporate expansion in a globalized economy. Statistical data and a review of modern international academic literature have shown that cross-border M&A over a long period form about a third of the global transaction volume, while there is a high concentration of target companies in developed economies and strategically important industries such as technology, finance and the extractive sector. The paper examines the internal characteristics of companies that increase their propensity for international mergers and acquisitions, including return on assets, capital structure, growth orientation, and ownership structure. Special attention is paid to the specific motives of cross-border transactions that distinguish them from internal M&A, including institutional, regulatory and trade arbitration, as well as the mechanisms of their impact on shareholder value. Along with the potential benefits, key barriers to cross-border transactions are being explored, such as political and regulatory constraints, cultural distance, geopolitical factors, as well as the complexities of evaluation, due diligence, and company integration after the transaction. It is concluded that the success of cross-border M&A is determined not only by strategic motives, but also by the quality of preliminary analysis and the ability of companies to effectively manage institutional and operational risks.

Keywords: M&A, cross-border mergers and acquisitions, M&A motives, international investments, institutional arbitration, regulatory arbitration, trade barriers, tariff-jumping, corporate governance, shareholder value.

References

1. Aleksanyan M., Hao C., Wagenas-Nanos E., Verwijmeren P. Do state visits affect cross-border mergers and acquisitions? // Journal of Corporate Finance. – 2021. – Vol. 66. – 19 p.
2. Alimov A. Labor market regulations and cross-border mergers and acquisitions // Journal of International Business Studies. – 2015. – Vol. 46, No. 8. – P. 984–1009.
3. Albuquerque R.A., Brandão-Marques L., Ferreira M.A., Matos P. International corporate governance spillovers: Evidence from cross-border mergers and acquisitions // Darden Business School Working Paper. – 2018. – 66 p.
4. Lawrence E.R., Raithatha M., & Rodriguez I. The effect of cultural and institutional factors on initiation, completion, and duration of cross-border acquisitions // Journal of Corporate Finance. – 2021. – Vol. 68–23 p.
5. Ellis J.A., Moeller S.B., Schlingemann F.P., Stulz R.M. Portable country governance and cross-border acquisitions // Academy of International Business. – 2017. – Vol. 48, No. 2. – P. 148–173.
6. Erel I., Liao R.C., Weisbach M.S. Determinants of Cross-Border Mergers and Acquisitions // The Journal of Finance. – 2012. – Vol. 67, No. 3. – P. 1045–1082.
7. Gündemir E. Tariff-Jumping Mergers and Acquisitions: Evidence from Asian Markets. // Bursa University Working Paper. – 2025. – 64 p.
8. Hammer B., Janssen N., Schwetzler B. Cross-Border Buyout Pricing // Journal of Business Economics. – 2021. – Vol. 91. – P. 705–731.
9. Hijzen A., Görg H., Manchin M. Cross-border mergers and acquisitions and the role of trade costs // European Economic Review. – 2008. – Vol. 52, No. 5. – P. 849–866.
10. Karolyi G.A., Taboada A.G. Regulatory arbitrage and cross-border bank acquisitions // The Journal of Finance. – 2015. – Vol. 70, No. 6. – P. 2395–2450.
11. Levine R., Lin C., Shen B. Cross-border acquisitions: Do labor regulations affect acquirer returns? // Journal of International Business Studies. – 2020. – Vol. 51, No. 2. – P. 194–217.
12. Wu C.-C., Liu T.-Y., Yang T.-H. Unraveling the Dynamics of Cross-Border Mergers and Acquisitions: Motivations and Performance Implications // SAGE Open. – 2025. – Vol. 15, No 2. – 19 p.
13. XBMA Annual Review for 2024. // XBMA Annual Review for 2024. – 2024. – C. 5. – 2024. – 26 p.

Дифференцированный подход к оценке кредитного риска корпоративных заемщиков на базе отраслевых параметров бизнеса

Гостев Андрей Сергеевич,
аспирант кафедры мировых финансовых рынков и финтеха, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
E-mail: andrey.gostt@mail.ru

В данной статье исследуются способы совершенствования существующей методики оценки корпоративного кредитного риска коммерческих банков Российской Федерации в условиях повышенной экономической нестабильности. Актуальность исследования обусловлена резким ростом просроченной задолженности по кредитам юридических лиц в 2025 году, что приводит к необходимости повышения точности прогнозирования вероятности дефолта юридических лиц в рамках подхода на основе внутренних рейтингов, обязательный переход на который системно значимых кредитных организаций был зафиксирован Банком России. В исследовании была выдвинута и доказана гипотеза о недостаточной эффективности текущей методики оценки кредитного риска корпоративных заемщиков из-за отсутствия учета отраслевой принадлежности. Результаты эмпирического анализа показали, что учет отраслевой специфики позволяет существенно повысить точность оценки кредитного риска. Полученные результаты подтверждают необходимость внедрения отраслевой сегментации кредитного портфеля при разработке внутренних методик оценки корпоративного кредитного риска коммерческих банков.

Ключевые слова: кредитный риск, вероятность дефолта, корпоративные заемщики, банковский сектор России, отраслевая сегментация.

Введение

В последнем десятилетии для экономики Российской Федерации характерны частые кризисные явления различной природы, оказывающие негативное влияние на большинство хозяйствующих субъектов страны. Так в 2014–2015 годах наблюдался валютно-финансовый кризис, в 2020–2021 годах – кризис, обусловленный пандемией Covid-19, а с 2022 года по настоящее время для экономики России характерен кризис, связанный с существенным увеличением санкционного давления.

Следствием подобных негативных тенденций экономической конъюнктуры в том числе является ухудшение кредитного качества контрагентов коммерческих банков, приводящее к повышению риска заключаемых с ними сделок. Некачественная оценка кредитного риска в таких условиях оказывает дестабилизирующее воздействие на банковский сектор, а также препятствует построению оптимальной кредитной стратегии. А эффективно выстроенная система управления кредитным риском, включающая в себя наиболее точные методики оценки, способна противодействовать данным негативным эффектам даже в кризисных условиях, поскольку позволяет коммерческим банкам заранее оценивать, насколько рискованно заключать кредитный договор с тем или иным заемщиком.

В целях повышения точности оценки кредитного риска наиболее прогрессивные отечественные банки под контролем Банка России разрабатывают собственные внутренние методики в рамках подхода на основе внутренних рейтингов (ПВР). Однако на применение данного подхода по состоянию на 01.01.2026 перешло лишь 4 коммерческих банка из 352, что свидетельствует о недостаточной зрелости системы управления кредитным риском в банковском секторе Российской Федерации. При этом регулятор устанавливает вектор развития данного подхода, регламентируя обязанность всех системно значимых кредитных организаций перейти на применение ПВР до 2030 года [6].

При этом разработка внутренних методик оценки кредитного риска значительно сложнее для корпоративной части кредитного портфеля по сравнению с розничной. Это обусловлено более благоприятными условиями для разработки моделей оценки риска физических лиц за счет преобладания большого объема однородных данных [8].

Следует отметить, что для последних лет характерна тенденция к повышению величины просроченной задолженности по кредитам юридических лиц. При этом за резким увеличением просроченной задолженности на 540,8 млрд руб. в третьем квартале 2021 года не последовало ее существенной коррекции. В последующие годы она находилась в среднем на уровне 2 801,0 млрд руб. Стабилизация и даже незначительное сокращение просроченной задолженности наблюдалось только в 2024 году. Однако уже в 2025 году вернулся резкий восходящий тренд, и она увеличилась на 370,1 млрд руб. до 3 031,3 млрд рублей (Рис. 1).

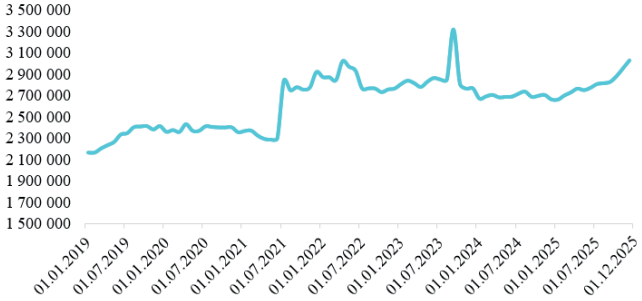


Рис. 1. Динамика просроченной задолженности по кредитам юридических лиц в банковском секторе России

Источник: составлено автором на основе данных Банка России [4]

Все это подчеркивает актуальность исследования возможных мер совершенствования внутренних методик оценки корпоративного кредитного риска коммерческих банков.

Основная часть

В соответствии с текущей методикой оценки кредитного риска с использованием внутренних рейтингов, Банком России регламентируется обязанность коммерческих банков выделять классы требований

к корпоративным заемщикам, розничным заемщикам и финансовым организациям. При этом в классе требований к корпоративным заемщикам регулятор отдельно выделяет подклассы, относящиеся к специализированному кредитованию: товарно-сырьевое финансирование, проектное финансирование, объектное финансирование, финансирование приносящей доход недвижимости и объектов с нестабильными ценовыми параметрами [3]. Дополнительная же риск-сегментация неспециализированного корпоративного кредитования текущей методикой Банка России не предусмотрена. При этом для каждого выделенного класса и подкласса требований коммерческие банки должны применять отдельные методики оценки кредитного риска.

Это является существенным недостатком текущей методики оценки корпоративного кредитного риска, поскольку сегмент неспециализированного корпоративного кредитования представлен большим количеством неоднородных юридических лиц. Организации ведут деятельность в различных отраслях экономики, которые обладают разной устойчивостью к кризисному состоянию экономической конъюнктуры и неодинаково реагируют на него. Таким образом, отсутствие отраслевой риск-сегментации и применение унифицированного набора факторов для оценки кредитного риска корпоративных заемщиков является некорректным и не позволяет качественно оценивать их вероятность дефолта.

В данном исследовании для подтверждения выдвинутой гипотезы о необходимости отраслевой риск-сегментации предлагается разработать модель вероятности дефолта в рамках текущей методики и предлагаемой индивидуализированной методики с учетом отраслевой принадлежности, а также сравнить уровень их точности.

Для решения проблемы оценки вероятности дефолта юридических лиц коммерческие банки наиболее часто используют метод логистической регрессии [5, 7] ввиду его следующих отличительных черт:

– интерпретируемость результатов. Она необходима, поскольку Банк России требует учитывать во внутренних методиках оценки кредитного риска только статистически значимые и экономически обоснованные факторы, что приводит к невозможности внедрения не интерпретируемых «black box» моделей [3].

– Вероятностная природа данного метода моделирования. Итоговые значения при применении метода логистической регрессии находятся в диапазоне между 0 и 1 и обозначают вероятность отнесения объекта исследования к целевому классу.

– Высокая прогнозная мощность. Логистические регрессии демонстрируют высокую точность отнесения исследуемых объектов к целевому классу, что повышает их применимость для оценки кредитного риска.

При этом модель вероятности дефолта, построенная с применением метода логистической регрессии в общем виде задается следующей формулой:

$$PD = \frac{1}{1 + e^{-(B_0 + B_1X_1 + \ldots + B_kX_k)}}, \quad (1)$$

где PD – вероятность дефолта юридического лица на горизонте года;

B_k – коэффициенты регрессии;

X_k – значения независимых переменных для юридического лица.

Для оценки вероятности дефолта как по текущей методике, так и с учетом отраслевой специфики юридических лиц, будут выбираться значимые финансовые коэффициенты из числа следующих, потенциально влияющих на вероятность дефолта: доля рабочего (чистого оборотного) капитала в активах компании, отношение дебиторской задолженности к активам компании, коэффициенты текущей ликвидности, быстрой ликвидности, абсолютной ликвидности, автономии, соотношения заемных и собственных средств, концентрации заемного капитала (ЗК), покрытия процентов по EBIT, соотношения совокупного долга к EBIT, совокупного долга к капиталу, чистого долга к капиталу, краткосрочных обязательств к долгосрочным, валовой прибыли к активам, чистая норма прибыли (ROS), рентабельность капитала (ROE), рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж, период оборота активов в днях, период погашения кредиторской задолженности (КЗ) в днях, период погашения дебиторской задолженности (ДЗ) в днях, величина активов, чистой прибыли, выручки, долгосрочных обязательств и краткосрочных обязательств.

Также дополнительно будут исследованы следующие факторы:

– возраст компании в годах, поскольку компании, которые давно введут деятельность на рынке обладают сформированной и стабильной базой клиентов и поставщиков, что снижает их чувствительность к внешним шокам и повышает ценность их репутации, из-за чего снижается вероятность дефолта;

– среднесписочная численность работников, поскольку она позволяет делать выводы о величине компании, а крупные компании обладают более устойчивой финансовой моделью, что снижает вероятность дефолта;

– отношение региона регистрации юридического лица к списку приграничных и новых субъектов Российской Федерации, поскольку в данных территориях наблюдается повышенная террористическая угроза, за счет которой могут уничтожаться основные средства и объекты залога, что также повышает вероятность дефолта;

– квартиль по объему среднедушевых доходов населения в месяц, к которому относится регион регистрации юридического лица, поскольку высокий уровень благосостояния населения оказывает прямое воздействие на уровень платежеспособного спроса и потребительскую активность, что снижает вероятность дефолта юридических лиц;

– отношение юридического лица к государственному сектору, поскольку государство при необходимости может оказывать финансовую поддержку связанным с ним организациям, что снижает вероятность их дефолта.

Для построения и тестирования моделей в рамках обеих методик будет использоваться выборка из 22 463 российских юридических лиц, в том числе 5 425 допустивших дефолт. Данная выборка была поделена на обучающую и тестовую в соотношении 70% к 30%, чтобы объективно оценивать качество получившихся моделей. При этом под дефолтами в данном исследовании будут пониматься кейсы корпоративных заемщиков, допустивших дефолт по облигациям, обращающимся на Московской Бирже [2] или в отношении которых была инициирована процедура банкротства по данным СПАРК-Интерфакс [1].

В результате применения к обучающей выборке логистического регрессионного анализа было получено уравнение оценки вероятности дефолта в рамках текущей методики без учета отраслевой риск-сегментации (см. формулу 2), основанное на следующих факторах:

X_1 – коэффициент автономии;

X_2 – увеличение периода оборота активов, %.

$$PD = \frac{1}{1 + e^{-(0{,}2887 - 2{,}4960X_1 + 0{,}0006X_2)}}, \quad (2)$$

Оба выделенных фактора и константа являются статистически значимыми в соответствии с p-value теста Вальда: X_1 и константа на уровне 1%, а X_2 на уровне 5%. А знаки коэффициентов согласуются с экономической логикой. Высокий коэффициент автономии является признаком слабой зависимости компании от кредитов, что снижает риск допущения просрочки платежа перед кредиторами в кризис. А вот удлинение периода оборота активов говорит о замедлении превращения активов в доход, что увеличивает вероятность дефолта.

Проверка текущей методики на тестовой выборке, позволяет сделать вывод, что она в среднем демонстрирует хорошую прогнозную силу: совокупная точность (Acc.) составила 72,6%, доля корректно определенных дефолтов (TPR) – 73,7%, а доля корректно определенных финансово устойчивых юридических лиц (TNR) – 72,3%. При этом хорошая прогнозная сила достигается за счет всего двух отраслей: обрабатывающие производства (Acc. = 84,8%) и сельское хозяйство (Acc. = 85,2%). По остальным же отраслям данная методика значительно хуже справляется с оценкой кредитного риска, что связано с отсутствием учета отраслевой принадлежности юридических лиц (Таблица 1).

Таблица 1. Точность текущей методики прогнозирования вероятности дефолта

Отрасль	TPR	TNR	Acc.
Обрабатывающие производства (C)	73,0%	87,9%	84,8%
Операции с недвижимым имуществом (L)	70,8%	67,7%	68,5%
Оптовая и розничная торговля (G)	74,2%	66,6%	68,9%
Добыча полезных ископаемых (B)	72,2%	75,8%	75,5%
Строительство (F)	79,0%	51,9%	61,1%
Транспортировка и хранение (H)	78,0%	71,7%	72,9%
Сельское хозяйство (A)	63,3%	87,0%	85,2%
Прочие	69,4%	70,8%	70,4%
Все отрасли	**73,7%**	**72,3%**	**72,6%**

Источник: составлено автором

В целях устранения данного недостатка предлагается разработать и внедрить методику прогнозирования вероятности дефолта с учетом отраслевой специфики. Для этого на том же наборе данных были разработаны отдельные отраслевые логит-регрессионные модели веро-

ятности дефолта с уникальными наборами наиболее релевантных для них факторов. Коэффициенты при данных независимых переменных и уровни их статистической значимости от 1% (***) до 5% (**) представлены в таблице 2.

Таблица 2. Факторы и коэффициенты в индивидуализированной методике прогнозирования вероятности дефолта с учетом отраслевой принадлежности

Код ОКВЭД-2 Фактор	C	L	G	B	F	H	A	Проч.
Константа	-	-1,69 ***	-0,93 ***	0,78 ***	0,07 ***	-0,19 ***	-2,18 ***	-1,93 ***
Дебиторская задолженность к активам	-	3,25 ***	1,98 ***	-	-	-	3,99 ***	-
Период погашения КЗ в днях	-	-	-	-	-	-	0,004 ***	-
Коэффициент автономии	-	-	-	-1,95 ***	-	-	-	-
Валовая прибыль к активам	-	-	-	-3,82 ***	-	-	-	-
Рентабельность активов (ROA)	-14,47 ***	-	-7,38 ***	-	-8,47 ***	-10,83 ***	-	-
Признак отношения к госсектору	-	-	-	-	-1,44 ***	-	-	-
Доля рабочего капитала в активах	-	-1,51 ***	-	-	-	-	-	-
Коэффициент абс. ликвидности	-	-	-	-	-	-	-	-0,16 **
Коэффициент концентрации ЗК	-	-	-	-	-	-	-	2,11 ***
Темп роста периода погашения КЗ	0,31 ***	-	-	-	-	-	-	-
Темп роста периода погашения ДЗ	-	-	-	-	-	0,63 ***	-	-
Темп роста численности работников	-0,16 **	-	-	-	-	-0,34 ***	-	-

Источник: составлено автором

При этом коэффициенты при всех отобранных независимых переменных соответствуют экономической логике. В число факторов, способствующих увеличению вероятности дефолта, вошли следующие:

– отношение дебиторской задолженности к активам. Преобладание дебиторской задолженности в структуре активов снижает ликвидность компании, поскольку она является «замороженной» частью денежного потока, что может привести нарушению обслуживания ее обязательств.

– Темп роста периода погашения дебиторской задолженности. Увеличение периода погашения дебиторской задолженности замедляет поступление юридическому лицу денежных средств от контрагентов, что снижает его ликвидность, может приводить к кассовым разрывам и дефолту.

– Период погашения кредиторской задолженности и его темп роста. Высокое значение данного показателя, а также его увеличение свидетельствует о том, что у компании могут присутствовать проблемы с обслуживанием долга и она использует кредиторскую задолженность в качестве источника временного финансирования. Это повышает риск возникновения нарушений в части ответа компании по своим обязательствам.

– Коэффициент концентрации заемного капитала. Его высокое значение свидетельствует об увеличении долговой нагрузки на юридическое лицо, что снижает его устойчивость к неблагоприятной волатильности внешних факторов и повышает риск возникновения трудностей в обслуживании долга.

Также в результате регрессионного анализа были выявлены следующие факторы, снижающие вероятность дефолта:

– коэффициент автономии. Высокое значение данного коэффициента свидетельствует о преобладании собственных средств в структуре пассивов, что означает меньшую зависимость от заемных источников финансирования и снижает вероятность дефолта.

– Отношение валовой прибыли к активам. Данный финансовый показатель говорит о способности активов генерировать валовую прибыль. Его высокое значение свидетельствует о наличии у компании базы клиентов, спроса на ее продукцию и эффективную работу с себестоимостью и поставщиками. Это повышает ее финансовую устойчивость и снижает риск неплатежа по обязательствам.

– Рентабельность активов. ROA по своему экономическому значению похож на предыдущий показатель. Однако данный показатель учитывает именно чистую прибыль, а значит его высокое значение дополнительно позволяет утверждать об эффективности внутренних процессов юридического лица. А организации с налаженными процессами являются более финансово устойчивыми и с меньшей вероятностью не ответят по своим обязательствам.

– Признак отношения к госсектору. Принадлежность юридического лица к государственному сектору способствует формированию стабильного спроса на его продукцию и услуги по государственным контрактам, а также допускает получение государственной финансовой поддержки, что снижает вероятность дефолта.

– Доля рабочего капитала в активах. Высокая доля рабочего (чистого оборотного) капитала свидетельствует о преобладании в структуре баланса ликвидных краткосрочных активов, что обеспечивает возможность погашения краткосрочных обязательств без привлечения стороннего финансирования и продажи внеоборотных активов, снижая вероятность просрочки платежа и дефолта.

– Коэффициент абсолютной ликвидности. Высокое значение данного коэффициента свидетельствует о способности компании немедленно погасить краткосрочные обязательства за счет своих денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, что снижает вероятность того, что она не ответит по своим обязательствам.

– Темп роста численности работников. Высокий темп роста численности персонала часто сопряжен с планами по расширению деятельности организации, что свидетельствует о ее стабильном финансовом положении и снижает вероятность дефолта.

Применение индивидуализированного подхода к прогнозированию вероятности дефолта заемщиков с учетом их отраслевой принадлежности приводит к существенному увеличению точности оценки кредитного риска (Таблица 3).

Таблица 3. Изменение показателей точности оценки вероятности дефолта при переходе на индивидуализированную методику с учетом отраслевой принадлежности

Отрасль	Индивидуализированная методика, %			Изменение, п.п.		
	TPR	TNR	Acc.	TPR	TNR	Acc.
Обрабатывающие производства (C)	80,5	89,7	87,8	7,5	1,8	3,0
Операции с недвижимым имуществом (L)	74,0	78,5	77,3	3,2	10,8	8,8
Оптовая и розничная торговля (G)	70,5	77,7	75,6	-3,7	11,1	6,7
Добыча полезных ископаемых (B)	72,2	78,6	78,2	0,0	2,8	2,7
Строительство (F)	76,3	74,7	75,2	-2,7	22,8	14,1
Транспортировка и хранение (H)	75,9	91,0	88,2	-2,1	19,3	15,3
Сельское хозяйство (A)	75,0	86,5	85,6	11,7	-0,5	0,4
Прочие	69,4	76,9	74,7	0,0	6,1	4,3
Все отрасли	**73,9**	**81,7**	**79,9**	**0,2**	**9,4**	**7,3**

Источник: составлено автором

Так совокупная точность растет на 7,3 п.п. до 79,9%. Существенное ее повышение наблюдается в транспортной отрасли (на 15,3 п.п.), строительной отрасли (на 14,1 п.п.), операциях с недвижимым имуществом (на 8,8 п.п.) и оптовой и розничной торговле (на 6,7 п.п.). Именно в этих отраслях стандартная методика оценки вероятности дефолта без учета отраслевой принадлежности демонстрировала неудовлетворительные показатели качества.

Следует отметить, что в основном такое повышение совокупной точности обусловлено увеличением корректности прогнозирования финансово устойчивых юридических лиц в среднем на 9,4 п.п. до уровня 81,7%.

При этом наблюдается несущественное увеличение качества прогнозирования дефолтных кейсов на 0,2 п.п. до 73,9%. Эффект получается не столь заметным ввиду снижения качества прогнозирования потенциальных дефолтов по трем отраслям. Это может быть след-

ствием того, что предлагаемая методика учитывает только показатели микроуровня, то есть самих юридических лиц. При этом игнорируется потенциальное влияние на вероятность дефолта заемщиков прогнозного состояния отрасли, в которой они ведут свою деятельность.

Заключение

Таким образом в ходе исследования было выявлено наличие несовершенства текущей методики оценки кредитного риска, которое выражается в недостаточности риск-сегментации корпоративного кредитного портфеля коммерческих банков России. Данная недостаточность обусловлена отсутствием учета отраслевой принадлежности юридических лиц при оценке их вероятности дефолта.

Эмпирическое тестирование на данных бухгалтерской отчетности 22 463 российских юридических лиц показало, что отсутствие учета отраслевой принадлежности при оценке их вероятности дефолта критически снижает ее качество, особенно явно наблюдается данный эффект в таких отраслях как: строительство, операции с недвижимым имуществом, оптовая и розничная торговля.

Для решения данной проблемы была разработана индивидуализированная методика прогнозирования вероятности дефолта с учетом отраслевой принадлежности. Эмпирическое тестирование данной методики, проводившееся на тех же данных для обеспечения прозрачности результатов, показало увеличение средней совокупной точности оценки вероятности дефолта с 72,6% до 79,9%. При этом наиболее существенный прирост (от 6,7 п.п. до 15,3 п.п.) показателей совокупной точности оценки кредитного риска был достигнут в тех отраслях, где базовая методика демонстрировала неудовлетворительные результаты.

Полученные выводы свидетельствуют о том, что внедрение отраслевой риск-сегментации в рамках подхода на основе внутренних рейтингов является целесообразным для повышения финансовой устойчивости банковского сектора Российской Федерации. Особенно актуально подобное совершенствование методики в условиях обязательного перевода системно значимых кредитных организаций на применение подхода к оценке кредитного риска на основе внутренних рейтингов. Поскольку оно позволит унифицировать риск-сегментацию корпоративных кредитов, что облегчит внедрение ПВР и предотвратит некачественную оценку кредитного риска при отсутствии учета отраслевой принадлежности.

При этом следует отметить, что отсутствие учета в данной методике прогнозного состояния отрасли, в которой юридическое лицо ведет свою деятельность, может являться причиной недостаточного прироста качества оценки дефолтных кейсов. Таким образом, дальнейшие исследования целесообразно направить на проработку учета влияния прогнозного состояния отрасли при использовании индивидуализированной методики прогнозирования вероятности дефолта с учетом отраслевой принадлежности.

Литература

1. Информационная система СПАРК-Интерфакс [Электронный ресурс]: Официальный сайт СПАРК-Интерфакс – Режим доступа: https://spark-interfax.ru/ (дата обращения: 30.10.2025).
2. Информация о дефолтах [Электронный ресурс]: официальный сайт Московской Биржи – Режим доступа: https://www.moex.com / ru/listing/emidocs.aspx?type=4 (дата обращения: 30.10.2025).
3. Положение Банка России от 2 ноября 2024 г. N 845-П «О порядке расчета величины кредитного риска банками с применением банковских методик управления кредитным риском и моделей количественной оценки кредитного риска» (вместе с «Требованиями к качеству используемых в банковских моделях количественной оценки кредитного риска данных», «Требованиями к консервативной надбавке, применяемой в рамках порядка расчета величины принимаемого банком кредитного риска с применением банковских методик управления кредитным риском и моделей количественной оценки кредитного риска»)»
4. Сведения о размещенных и привлеченных средствах [Электронный ресурс]: Официальный сайт Банка России – Режим доступа: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения: 17.01.2026).
5. Сорокин А.С. Модель кредитного риска на основе логистической регрессии с изменяющимися во времени параметрами // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. 2023. № 8. С. 141–146.
6. Федеральный закон от 23.04.2024 N 97-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».
7. Щепелева М. А., Тусипкалиев К., Столбов М.И. Моделирование риска дефолта российских банков // Journal of Economic Literature (JEL). 2024. № 2 (105). С. 101–124.
8. Chávez J. Large Exposures: Implicit Credit Risk Concentration add-ons and the Basel Framework // The Anáhuac journal. 2024. Vol. 24(1). pp. 114–159.

A DIFFERENTIATED APPROACH TO ASSESSING THE CREDIT RISK OF CORPORATE BORROWERS BASED ON INDUSTRY BUSINESS PARAMETERS

Gostev A.S.
Plekhanov Russian University of Economics

This article examines ways to improve the existing methodology for assessing corporate credit risk of commercial banks in the Russian Federation in conditions of increased economic instability. The relevance of the study is due to the sharp increase in overdue debt on loans to legal entities in 2025, which leads to the need to improve the accuracy of forecasting the probability of default by legal entities within the framework of an approach based on internal ratings, the mandatory transition to which for systemically important credit organisations was recorded by the Bank of Russia. The study put forward and proved the hypothesis that the current methodology for assessing the credit risk of corporate borrowers is insufficiently effective due to the lack of consideration of industry affiliation. The results of the empirical analysis showed that taking into account industry specifics can significantly improve the accuracy of credit risk assessment. The results confirm the need to introduce industry segmentation of loan portfolio when developing internal methodologies for assessing corporate credit risk in commercial banks.

Keywords: credit risk, probability of default, corporate borrowers, Russian banking sector, industry segmentation.

References

1. SPARK-Interfax Information System [Electronic resource]: Official website of SPARK-Interfax – Access mode: https://spark-interfax.ru/ (date of access: 30.10.2025).
2. Information on defaults [Electronic resource]: official website of the Moscow Exchange – Access mode: https://www.moex.com /ru/listing/emidocs.aspx?type=4 (date of access: 30.10.2025).
3. Regulation of the Bank of Russia No. 845-P dated 2 November 2024 'On the Procedure for Calculating Credit Risk by Banks Using Banking Credit Risk Management Methods and Credit Risk Quantitative Assessment Models' (together with the 'Requirements for the quality of data used in banking models for quantitative assessment of credit risk' and the 'Requirements for a conservative margin applied in the procedure for calculating the amount of credit risk assumed by a bank using banking credit risk management techniques and quantitative credit risk assessment models')
4. Information on placed and attracted funds [Electronic resource]: Official website of the Bank of Russia – Access mode: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (date of access: 17.01.2026).
5. Sorokin A.S. Credit risk model based on logistic regression with time-varying parameters // Mathematical and computer modelling in economics, insurance and risk management. 2023. No. 8. Pp. 141–146.
6. Federal Law No. 97-FZ dated 23 April 2024 'On Amendments to the Federal Law 'On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia)".
7. Schepeleva M. A., Tusipkaliev K., Stolbov M.I. Modelling the default risk of Russian banks // Journal of Economic Literature (JEL). 2024. No. 2 (105). Pp. 101–124.
8. Chávez J. Large Exposures: Implicit Credit Risk Concentration add-ons and the Basel Framework // The Anáhuac journal. 2024. Vol. 24(1). pp. 114–159.

Финансовое обеспечение и развитие интеграционных проектов в сфере молодежной политики Евразийского Экономического Союза

Двоеглазов Семен Иванович,
канд. экон. наук, доцент, директор Старооскольского геологоразведочного института (филиала) МГРИ
E-mail: director HYPERLINK"mailto: director@sofmgri.ru"@

Ильичев Иван Сергеевич,
аспирант, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева»; ассистент кафедры экономики и кадастра, СОФ НИУ «БелГУ»
E-mail: ilichevis HYPERLINK “mailto: ilichevis@yandex.ru”@

Статья посвящена комплексному исследованию ключевого аспекта молодежной интеграции в рамках ЕАЭС – проблеме финансового обеспечения и устойчивого развития молодежных проектов. В центре внимания находятся механизмы и инструменты финансирования, являющиеся основой для реализации долгосрочных инициатив, прежде всего программ академической мобильности. Цель исследования – изучить финансовое обеспечение «Евразийской программы академической мобильности» с комплексным механизмом финансирования, устраняющим основные барьеры для образовательных обменов. В основе методологии лежит системный подход, позволяющий рассмотреть формирование финансовой архитектуры молодежной политики ЕАЭС как целостную динамическую систему. Использованы общенаучные методы анализа, синтеза, обобщения, а также специальные методы финансового анализа, в т.ч. оценка бюджетной эффективности и моделирование сценариев финансирования. Эмпирическую базу составили нормативно-бюджетные документы, программные стратегии и данные социологических опросов (включая «Евразийский барометр ЕАБР»), позволяющие оценить социально-экономический эффект от инвестиций в мобильность. Основные результаты включают: выявление проблем дефицита и несогласованности финансирования молодежных проектов в ЕАЭС; анализ детализированного паспорта проекта с бюджетом в 23 млн рублей; предложение инновационной модели гибкого многоуровневого финансирования, основанной на соучастии семьи, вуза и государства.

Ключевые слова: финансовая модель, финансовое обеспечение, бюджетирование проектов, академическая мобильность, молодежная политика, интеграционные проекты, многоуровневое финансирование.

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска новых, эффективных моделей финансового обеспечения молодежной политики в России. Успешное вовлечение молодежи в процессы реформирования и развития страны напрямую зависит от наличия устойчивых и адаптивных механизмов финансирования соответствующих программ и проектов. Современные вызовы требуют пересмотра подходов к формированию бюджетов, привлечению внебюджетных средств и созданию условий для инвестиционной привлекательности сферы работы с молодежью.

В эпоху растущего взаимодействия между странами Евразии особую важность приобретает системная финансовая поддержка молодых проектов, способствующих укреплению связей между государствами, созданию общего информационного поля и развитию профессиональных навыков молодежи в пространстве ЕАЭС. Ключевым звеном в данной стратегии выступает «Евразийская программа академической мобильности», которая не только стимулирует рост потенциала молодежи, но и требует для своей устойчивости развития комплексной экономической модели [9, с. 81].

Стратегической целью государственной молодежной политики является формирование условий, способствующих всестороннему раскрытию потенциала молодых граждан, их самореализации в интересах общества. Приоритетными задачами выступают воспитание патриотизма и гражданской ответственности, а также духовно-нравственное становление личности, что в совокупности служит фундаментом для устойчивого развития экономики, повышения конкурентоспособности страны и обеспечения ее суверенитета [5, с. 295].

В текущий момент молодежные проекты в контексте Евразийского экономического союза сталкиваются с проблемами, включая разобщенность правовых документов, дефицит средств и слабую связь между молодёжными инициативами. Многие молодежные проекты сталкиваются с ограниченным бюджетом и недостаточным финансированием, что затрудняет их реализацию и масштабирование. Евразийская академическая программа мобильности определила основные векторы развития для последующих улучшений.

Целью исследования является разработка устойчивой финансовой модели и механизмов обеспечения интеграционного проекта в сфере молодежной политики Евразийского экономического союза. Ключевое внимание уделяется формированию эффективных инструментов финансирования, направленных на решение трех взаимосвязанных задач: гарантирование доступности академической мобильности, создание и развитие необходимой инфраструктуры, а также реализация стратегии привлечения инвестиций.

Научная значимость исследования заключается в системном анализе проблемы и специфики финансового обеспечения проектов в сфере молодежной политики. Работа раскрывает критическую зависимость эффективности и привлекательности таких проектов для молодежи от применяемых моделей, технологий и инструментов финансового менеджмента. В контексте интеграционных процессов в ЕАЭС обосновывается необходимость внедрения современных финансовых технологий и инновационных методов управления проектным финансированием, что вносит вклад в развитие теории и практики управления общественными и интеграционными инициативами.

Материалы и методы

Теоретико-методологическую основу исследования составил системный подход, благодаря которому интеграционные проекты молодежной политики ЕАЭС были проанализированы как комплексные.

Теоретико-методологическую основу исследования составил системный подход, благодаря которому интеграционные проекты молодежной политики ЕАЭС были проанализированы как комплексные финансово-управленческие модели, где ключевыми элементами выступают источники финансирования, механизмы софинансирования и оценка экономической эффективности.

В вопросе системного анализа молодежной политики и её финансового обеспечения исследование опирается на концепцию системного подхода. Данный подход рассматривает молодежную политику как сложную динамическую систему, где финансовые механизмы, потоки

ресурсов и модели бюджетирования выступают критически важными элементами. Их взаимосвязь с интеграционными процессами, структурными изменениями и общей методологией системного анализа составляет основу проводимого исследования.

Использование нарративного (описательного) подхода позволило поэтапно изложить теоретическую основу для глубокого анализа и оценки интеграционных проектов молодежной политики, уделив особое внимание анализу их экономических основ и моделей финансового обеспечения в рамках Евразийского экономического союза.

Особое внимание уделяется финансовому обеспечению как важному элементу молодежной политики. Финансирование рассматривается не только как одна из составляющих успешной реализации проектов, но и как фактор, влияющий на устойчивость всей системы молодежной политики.

Для достижения цели и решения основных задач исследования были использованы общенаучные методы, включая анализ, синтез, сравнение, обобщение и прогнозирование, а также эмпирические методы: описание, анализ документов, анализ результатов социологического исследования.и. + финансы.

После тщательного изучения динамики академических перемещений студентов в рамках Евразийского экономического союза за период с 2017/2018 до 2021/2022 годов стало очевидно уменьшение взаимных потоков на 5,7 тысячи человек, что указывает на слабую негативную тенденцию образовательного обмена, несоразмерную с имеющимся потенциалом региона. Многие молодежные инициативы и образовательные программы страдают от нехватки финансирования, что делает участие студентов в обменных программах труднодоступным. Без достаточных средств для покрытия расходов на обучение, проживание и транспорт, студенты часто не могут воспользоваться возможностями, предоставляемыми программами академической мобильности.

Проведенное исследование позволило выявить ряд проблемных зон в рассматриваемой сфере. Изучение опыта взаимодействия государств БРИКС и участников ЕАЭС в области молодежной политики было нацелено на решение поставленных задач, что дало возможность оценить реальную эффективность существующих инструментов по укреплению образовательных связей на евразийском пространстве.

Эмпирическую базу работы составили данные социологических опросов, проведенных в рамках проекта «Барометр интеграции» ЕАБР. Полученные результаты демонстрируют устойчивый тренд: граждане стран Евразийского экономического союза отдают предпочтение получению образования за пределами СНГ, в первую очередь в государствах Евросоюза. Данная тенденция свидетельствует об относительно невысоком уровне взаимного образовательного интереса внутри объединения, что контрастирует с декларируемыми политическими и экономическими целями евразийской интеграции [8, с. 278].

Дополнительный анализ географии академической мобильности ведущих российских университетов подтвердил эту закономерность, выявив явный вектор смещения интересов в сторону стран дальнего зарубежья, что актуализирует вопрос о необходимости дальнейшего расширения программ обменов за пределы ЕАЭС.

Финансовые проблемы играют ключевую роль в определении направлений академических обменов. Особое внимание требует доступность финансовых ресурсов, различие в стоимости образования, внедрение гибких моделей финансирования.

Предложенные проекты выглядят многообещающе, однако до сих пор не способствуют значительному росту межгосударственных образовательных программ, необходимых для формирования высококвалифицированных специалистов в рамках Евразийского экономического союза. Ключевой причиной является отсутствие единой, устойчивой и прозрачной финансовой модели, которая перевела бы политические инициативы в плоскость практической реализации. Тем не менее данная деятельность нуждается в усовершенствовании и адаптации. Глубокий анализ, сфокусированный на разработке механизмов финансирования, включая привлечение внебюджетных источников, принципы софинансирования и создание целевых фондов, поможет создать комплексный план по усилению продуктивности академической миграции в рамках Евразийского экономического союза. Такой план должен гарантировать не только разовый, но и долгосрочный финансовый ресурс для поддержки студентов, вузов и инфраструктурных проектов.

Несмотря на принятые шаги по усилению академических обменов в рамках Евразийского экономического союза, остаются области, требующие особого внимания. Для улучшения деятельности в данной сфере предлагается ряд рекомендаций.

Литературный обзор

Тема реализации интеграционных проектов молодежной политики и их финансового обеспечения в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) является актуальной и многогранной, что привлекает внимание исследователей, государственных органов и молодежных организаций. В последние годы наблюдается рост интереса к этой теме, что отражает необходимость более глубокого понимания процессов интеграции, их экономических основ и, в первую очередь, механизмов устойчивого финансирования, а также их влияния на молодежь в странах-участницах.

Вклад в развитие подходов к молодежной политике включая ее принципы, направления, а также внедрение проектного подхода внесли такие отечественные исследователи, как В.Б. Зотов, П.А. Свиридова, В.В. Климук, С.И. Берлин, А.Ю. Еремкин, Е.И. Войтенко, К.Ю. Коновалова, А.Ю. Нестеров и др.

В.Б. Зотов и П.А. Свиридова особое внимание уделяют финансовым аспектам реализации молодежной политики в Российской Федерации. Они дают характеристику ключевых приоритетов и направлений расходования средств, анализируют динамику [3, с. 296].

В.В. Климук формирует компонентную систему финансовой поддержки инициатив в сфере молодежного предпринимательства на примере Республики Беларусь [6, с. 336].

С.И. Берлин и А.Ю. Еремкин представляют модель финансового и экономического обеспечения молодежной политики на примере Краснодарского края [1, с. 111].

Е.И. Войтенко в своем исследовании подчеркивает, что молодежная политика должна быть адаптирована к условиям интеграции, и предлагает механизмы взаимодействия между государствами в этой области [2, с. 36].

Интеграционные процессы в рамках ЕАЭС также изучаются в контексте молодежной политики. Применение проектного подхода в сочетании с четкими финансовыми механизмами к реализации молодежной политики в условиях интеграции способствует более эффективному использованию ресурсов за счет повышения финансовой дисциплины и экономической целесообразности и созданию общей стратегии для развития молодежных инициатив.

Тематика реализации интеграционных проектов молодежной политики в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) привлекает внимание не только отечественных, но и зарубежных исследователей. Они рассматривают интеграционные процессы, молодежные инициативы с точки зрения их финансовой обеспеченности и экономических моделей, а также влияние этих факторов на социальное и экономическое развитие стран-участниц.

Таким образом, степень изученности темы реализации интеграционных проектов молодежной политики и их финансового обеспечения в рамках ЕАЭС представляется достаточно высокой в концептуальном плане, однако требует дальнейших прикладных исследований. Несмотря на существенную научную и методологическую базу, в отечественной науке сохраняется необходимость глубокого анализа существующих финансовых практик, а также выявления проблем и вызовов в области формирования устойчивых экономических моделей и инвестиционных механизмов, что открывает новые горизонты для научного поиска.

Интеграция молодежной политики и формирование общей финансовой архитектуры для её проектов в рамках ЕАЭС представляют собой ключевой элемент социально-экономического развития региона, и дальнейшие исследования в области финансовых механизмов могут существенно повысить эффективность и результативность её реализации.

Результаты

В качестве основы для данной программы можно рассмотреть создание сети учебных заведений в формате альянса, где могут принимать участие внешние партнёры, стремящиеся привлечь специалистов и готовые выступать в роли инвесторов, софинансирующих целевые стипендии и инфраструктурные проекты.

Подписание соглашений между университетскими партнерами, включающих четкие финансовые протоколы и условия распределения затрат, является ключевым условием для реализации данной инициативы, обеспечивающим не только академическое признание, но и финансовую устойчивость обменов за счет прозрачных механизмов компенсации.

Увеличение числа международных образовательных связей и масштабирование студенческих обменов до десятков и сотен тысяч ежегодно требует параллельного развития многоуровневой системы финансирования, включая создание общего фонда мобильности, внедрение образовательных кредитов с льготными ставками и привлечение средств через инструменты государственно-частного партнерства.

Для улучшения координации интеграционных инициатив молодежи в пространстве Евразийского экономического союза рекомендуем внедрить проект «Евразийская программа академической мобильно-

сти», в основе которой будет лежать устойчивая и прозрачная финансовая модель.

Основные мероприятия «Евразийской программы академической мобильности» – разработка концепции, заключение соглашений с университетами, продвижение, организация обменов и мониторинг результатов – должны быть переосмыслены через призму создания устойчивой финансовой архитектуры. Это означает разработку концепции с чёткой моделью многоуровневого финансирования, заключение соглашений, включающих детальные финансовые протоколы, обеспечение продвижения целевым бюджетом, отладку финансовых процедур для организации обменов и внедрение системы мониторинга, где ключевыми показателями эффективности становятся экономическая отдача и прозрачность использования средств. Таким образом, качественное финансовое обеспечение трансформируется из одного из аспектов в системообразующий стержень, что позволит перейти от разовых акций к долгосрочному укреплению связей и гарантированному масштабированию образовательных обменов в рамках ЕАЭС.

Проект направлен на расширение академических обменов среди студентов, преподавателей и ученых, улучшение образовательного уровня и научной деятельности, что требует разработки специальной финансовой модели, обеспечивающей долгосрочное и стабильное финансирование. К концу августа 2027 года планируется привлечь минимум 500 участников благодаря увеличению обменов, для чего необходимо создание целевого фонда программы, привлечение средств в рамках государственно-частного партнерства и внедрение системы грантов и стипендий. Для реализации мероприятий и создания устойчивой инфраструктуры требуются соответствующие бюджетные ассигнования, инвестиции в цифровые платформы и логистику, а также ресурсы для администрирования финансовых потоков.

Экономическая эффективность проекта зависит от множества источников финансирования, включая государственные и внебюджетные, и составит 23 000 000 рублей. Социальная эффективность заключается в использовании цифровых ресурсов для повышения доступности и качества программ, что укрепит интеграционные процессы в сфере молодежной политики и образования. Проект станет основой для развития торгово-экономических и научно-технических связей в рамках ЕАЭС.

В предлагаемом проекте предусматривается привлечение средств из внебюджетных источников финансирования для его осуществления. Общий бюджет предполагаемой «Евразийской программы академического обмена» оценивается примерно в 23 миллиона рублей (Таблица 1).

Таблица 1. Смета проекта

№	Статья расходов	Кол-во	Сумма (руб.)
•	Организационные расходы	1	1 000 000
•	Финансирование образовательных программ (стипендии, гранты)	200 участников	10 000 000
•	Транспортные расходы (перелеты, переезды)	200 участников	4 000 000
•	Аренда и проведение мероприятий (форумы, конференции)	5 мероприятий	1 500 000
•	Создание и поддержка информационных платформ	1 проект	2 000 000
•	Техническое обеспечение (оборудование, программное обеспечение)	1 комплект	1 500 000
•	Маркетинг и PR-кампании	1	500 000
•	Административные расходы (зарплата сотрудников, командировочные)	1 год	3 000 000
	Итого		23 000 000

Достижение целей проекта находится в прямой корреляции с уровнем вовлеченности экспертов, обладающих требуемыми компетенциями и высокой репутацией в профессиональной среде. Планом работ предусмотрено участие ведущих специалистов и организаций, чей опыт в сопровождении академических поездок не вызывает сомнений. В ходе выполнения контрольно-организационных задач предполагается выстроить систему взаимодействия с образовательными и исследовательскими учреждениями стран-партнеров.

Финансовое обеспечение проекта базируется на сочетании нескольких источников. Транспортные расходы относятся к категории семейных затрат, тогда как оплата обучения и проживания в зоне университета осуществляется принимающей стороной (вузом) при софинансировании со стороны государства. Применяется адаптивный подход к определению объема помощи, который корректируется с учетом имущественного положения семьи, а также географической удаленности и стоимости жизни в государстве пребывания. Предлагаемая модель призвана минимизировать бюджетную нагрузку и повысить устойчивость проекта.

В процессе реализации проекта принимаются меры для минимизации негативных исходов, включая финансовые риски от недостатка ресурсов (адаптация инвестиций, приоритизация, анализ рентабельности), юридические угрозы из-за изменений в законодательстве (мониторинг законов и адаптация планов), административные риски неэффективного взаимодействия (чёткая структура управления, отчётность, оптимизация сотрудничества), контрактные риски невыполнения обязательств внешними участниками (создание дополнительных вариантов взаимодействия) и социальные угрозы, связанные с нехваткой специалистов и непониманием аудитории (вовлечение граждан в диалог и обеспечение прозрачности). При этом эффективное финансовое обеспечение является критически важным для снижения всех перечисленных рисков, поскольку гарантирует ресурсы для адаптации к изменениям и повышает устойчивость проекта.

Обсуждение

Анализ развития молодёжных инициатив в рамках ЕАЭС, на примере программы академической мобильности, позволяет сформулировать комплекс мер, ядром которого является формирование устойчивой финансовой модели как основы интеграционной политики, основанной на принципах многоуровневого финансирования и гибкого софинансирования между участником, вузом, государством и частными инвесторами. Все сопутствующие организационные механизмы – цифровые платформы для управления финансовыми потоками, система мониторинга для оценки бюджетной эффективности и ROI, гармонизация нормативной базы для снижения финансовых барьеров, а также поддержка молодёжных пространств и инноваций как объектов стратегического финансирования – должны быть подчинены задачам финансовой эффективности, прозрачности и создания будущих экономических ценностей, что трансформирует политические цели в конкретные экономические результаты.

Эффективная модель молодежной политики определяет будущее через призму экономических возможностей. Исследование выявило, что её социально-экономический эффект достигается через конкретные финансовые инструменты: целевые гранты, стипендии, образовательные кредиты с льготными ставками, налоговые льготы для работодателей, участвующих в программах, и механизмы софинансирования. Государственная поддержка в виде стартового капитала для образования и проектов становится ключевым инвестиционным решением, определяющим траекторию взрослой жизни. [1, с. 111]

В условиях современных вызовов – экономической нестабильности, ограниченного доступа к качественному образованию и рынку труда – разработка и внедрение экономически обоснованной, прозрачной и устойчивой модели финансового обеспечения молодежной политики переходит из разряда актуальных задач в категорию стратегических императивов для ЕАЭС. Это инвестиция в человеческий капитал, непосредственно влияющая на конкурентоспособность и экономическую связность всего Союза.

Заключение

Таким образом, можно сделать следующие **выводы:**
Реализуемые в рамках ЕАЭС проекты в сфере молодежной политики сталкиваются с системными проблемами, среди которых ключевыми являются несогласованность нормативных актов, ограниченность и разрозненность финансовых ресурсов, а также слабая интеграция инициатив, усугубляемая отсутствием единого финансового механизма. В рамках проекта «Евразийской программы академической мобильности» выявлены направления для совершенствования, центральным из которых является проектирование и внедрение устойчивой модели многоуровневого финансирования. Данная модель, основанная на принципах гибкого софинансирования со стороны семьи, принимающего вуза, государства и стратегических частных инвесторов, призвана обеспечить не только доступность, но и финансовую устойчивость и предсказуемость программ, создавая условия для качественного образования в течение всей жизни и сокращая экономическое неравенство.

Реализация проекта предусматривает комплекс мероприятий, где каждый этап – от разработки концепции до анализа эффективности – зависит от отлаженного финансово-управленческого цикла. Критически важным является создание целевого финансового механизма (на-

пример, Фонда академической мобильности ЕАЭС), который обеспечит аккумуляцию средств, их прозрачное и адресное распределение, динамическое бюджетирование и страхование финансовых рисков, связанных с валютными колебаниями и инфляцией.

Проект позволит наладить системные образовательные обмены, поскольку стабильное финансирование выступает ключевым стимулом для партнёров. Это создаст мультипликативный эффект: совместно финансируемые стажировки и исследования укрепят торгово-экономические и научные связи. Финансовая гармонизация станет практическим фундаментом для взаимного признания дипломов и интеграции учебы с производственной практикой, так как позволит чётко рассчитывать стоимость и компенсацию таких программ. Таким образом, сфокусированное финансовое обеспечение напрямую определяет практическую эффективность программы и её конкретный вклад в решение экономических задач ЕАЭС через инвестиции в человеческий капитал.

Литература

1. Берлин С.И., Еремкин А.Ю. Модели финансового и экономического обеспечения молодежной политики Краснодарского края / Берлин С.И., Еремкин А.Ю. // Вестник Академии знаний. 2024. № 6 (65). С. 109–112.
2. Войтенко, Е. И., Коновалова К.Ю. Теоретические аспекты осуществления молодёжной политики на территории муниципального образования [Текст] / Е.И. Войтенко, К.Ю. Коновалова // Научные известия. 2019. № 17. С. 31–39.
3. Зотов В.Б., Свиридова П.А. Стратегический вектор развития инфраструктуры отрасли «Молодежная политика» в Тульской области / Зотов В.Б., Свиридова П.А. // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 294–301.
4. Ильичев, И. С., Шаповал, Ж.А. К вопросу о молодежной политике и проектной деятельности [Текст] / И.С. Ильичев, Ж.А. Шаповал // Материалы XXII Всероссийской научно-практической коференции студентов и аспирантов (г. Старый Оскол, 17 апреля 2025 г.) – г. Старый Оскол: СТИ НИТУ «МИСИС», 2025. С. 591–594.
5. Ильичев, И. С., Шаповал, Ж.А. Особенности построения и реализации проектного подхода в сфере молодёжной политики [Текст] / И.С. Ильичев, Ж.А. Шаповал // Материалы XXII Всероссийской научно-практической коференции студентов и аспирантов (г. Старый Оскол, 17 апреля 2025 г.) – г. Старый Оскол: СТИ НИТУ «МИСИС», 2025. С. 595–598.
6. Климук В.В. Финансирование проектов инновационного молодежного предпринимательства в республике Беларусь [Текст] / В.В. Климук // Вестник Академии знаний. 2021. № 45. С. 335–345.
7. Международная академическая мобильность НИУ БелГУ [Электронный ресурс] // НИУ БелГУ: офиц. сайт. Белгород, 2025. Режим доступа: URL https://bsuedu.ru/bsu/link/mobility/?ysclid=ma9nmrt2n5339310101 (дата обращения: 25.02.2026).
8. Шифф, Морис Региональная интеграция и развитие [Текст] / Морис Шифф, Алан Л. Уинтерс. – М.: Весь мир, 2005. – 376 с.
9. Программа развития академической мобильности [Электронный ресурс] // рабочий документ 24/1 ЕАБР // Алматы. 2024 г. – Режим доступа: URL https://www.econ.msu.ru/elibrary/Article.20240118150059_5328 (дата обращения: 25.02.2026).

FINANCIAL SUPPORT AND DEVELOPMENT OF INTEGRATION PROJECTS IN THE FIELD OF YOUTH POLICY IN THE EURASIAN ECONOMIC UNION

Dvoeglazov S.I., Ilichev I.S.
Stary Oskol Geological Exploration Institute, Oryol State University named after I.S. Turgenev, Belgorod State National Research University

The article is devoted to a comprehensive study of a key aspect of youth integration within the EAEU – the problem of financial support and sustainable development of youth projects. The focus is on the mechanisms and instruments of financing, which are the basis for the implementation of long-term initiatives, primarily academic mobility programs. The purpose of the study is to study the financial support of the Eurasian Academic Mobility Program with a comprehensive financing mechanism that eliminates the main barriers to educational exchanges. The methodology is based on a systematic approach that allows us to consider the formation of the financial architecture of the EAEU youth policy as an integrated dynamic system. General scientific methods of analysis, synthesis, generalization, as well as special methods of financial analysis, including assessment of budget efficiency and modeling of financing scenarios, were used. The empirical basis was made up of regulatory and budgetary documents, program strategies and data from sociological surveys (including the Eurasian Barometer of the EDB), which make it possible to assess the socio-economic effect of investments in mobility. The main results include: identification of problems of shortage and inconsistency in financing youth projects in the EAEU; analysis of a detailed project passport with a budget of 23 million rubles; proposal of an innovative model of flexible multi-level financing based on the participation of the family, university and the state.

Keywords: financial model, financial support, project budgeting, academic mobility, youth policy, integration projects, multi-level financing.

References

1. Berlin S.I., Eremkin A. Yu. Models of financial and economic support for youth policy in the Krasnodar Territory / Berlin S.I., Eremkin A.Yu. // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. № 6 (65). Pp. 109–112.
2. Voitenko, E. I., Konovalova K. Yu. Theoretical aspects of the implementation of youth policy in the territory of municipal education [Text] / E.I. Voitenko, K. Yu. Konovalova // Scientific News. 2019. No. 17. pp. 31–39.
3. Zotov V.B., Sviridova P.A. Strategic vector of infrastructure development of the Youth Policy industry in the Tula region / Zotov V.B., Sviridova P.A. // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 294–301.
4. Ilyichev, I. S., Shapoval, J.A. On the issue of youth policy and project activities [Text] / I.S. Ilyichev, J.A. Shapoval // Proceedings of the XXII All-Russian Scientific and Practical Conference of Students and postgraduates (Stary Oskol, April 17, 2025) – Stary Oskol: STI NUSTMISIS", 2025. pp.591–594.
5. Ilyichev, I. S., Shapoval, J.A. Features of building and implementing a project approach in the field of youth policy [Text] / I.S. Ilyichev, J.A. Shapoval // Materials of the XXII All-Russian Scientific and Practical Conference of Students and postgraduates (Stary Oskol, April 17, 2025) – Stary Oskol: STI NUST MISIS, 2025. pp.595–598.
6. Klimuk V.V. Financing projects of innovative youth entrepreneurship in the Republic of Belarus [Text] / V.V. Klimuk // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. No. 45. pp. 335–345.
7. International academic mobility of NRU BelSU [Electronic resource] // NRU BelSU: official website. website. – Belgorod, 2025. – Access mode: URL https://bsuedu.ru/bsu/link/mobility /?ysclid=ma9nmrt 2n5339310101 (accessed: 04/28/2025).
8. Schiff, Maurice Regional integration and development [Text] / Maurice Schiff, Alan L. Winters. Moscow: The Whole World, 2005. 376 p.
9. Academic Mobility Development Program [Electronic resource]: EDB working paper 24/1 // Almaty. 2024 – Access mode: URL https://www.econ.msu.ru/elibrary/Article.20240118150059_5328 / (date of access: 02/25/2026).

Мезонинные фонды для структурной модернизации российской экономики: институциональная архитектура и сценарный анализ макроэкономических эффектов

Костиков Игорь Владимирович,
доктор экономических наук, профессор, Национальный институт финансовых рынков и управления
E-mail: ikostikov@yahoo.com

Российская экономика в настоящее время сталкивается с комплексом структурных ограничений, которые носят системный характер и взаимно усиливают друг друга. К их числу относится устаревшая промышленная база, значительная часть которой была сформирована в период 1939–1975 гг.; структурный дефицит рабочей силы, оцениваемый в 2,2 млн человек; недостаточная глубина финансового рынка, выражающаяся в низкой капитализации фондового рынка (около 22% ВВП); а также сокращение притока и накопленного объема прямых иностранных инвестиций (FDI снизились с 360 млрд долл. в 2022 г. до 216 млрд долл. в 2024 г.). Совокупность этих факторов формирует устойчивое ограничение экономического роста и усложняет переход к технологической модернизации.

В статье предлагается институциональная архитектура трех квазигосударственных фондов: двух мезонинных структур (МСФ-ФНБ и МФ-РФПИ), ориентированных на финансирование модернизации прибыльных несырьевых компаний, а также фонда сглаживания кассовых разрывов регионов (ФКР-Регионы). Предполагается, что фонды будут формировать ресурсную базу за счет размещения долгосрочных облигаций на рыночных условиях, что позволяет избежать прямого бюджетного финансирования и минимизировать фискальные риски.

Мезонинные фонды предполагают использование комбинированного инструмента «долг + блокирующий пакет акций», при котором финансирование предоставляется по ставке «ключевая ставка минус 1,5 п.п.» с одновременным установлением требований к повышению прозрачности бизнеса. Обязательными условиями участия компаний становятся переход на отчетность по МСФО и выход на организованный рынок капитала через листинг. Таким образом, инструмент сочетает элементы заемного и долевого финансирования и одновременно стимулирует институциональное развитие корпоративного сектора.

Количественный сценарный анализ (оптимистический, базовый и пессимистический варианты) демонстрирует потенциальные макроэкономические эффекты предлагаемого механизма. В базовом сценарии, предполагающем перераспределение 2,5% сбережений населения (2 трлн руб. за 5 лет) в облигации фондов, программа способна обеспечить дополнительный прирост среднегодового темпа роста ВВП на 0,75 п.п., снизить инфляцию на 0,21 п.п., увеличить налоговые поступления на 34,9 млрд руб. в год и модернизировать 1133 предприятия реального сектора.

Полученные результаты формируются через пять каналов трансмиссии: прямые инвестиции в основной капитал (0,81 п.п.), cascading-эффект в цепочках поставок (0,14 п.п.), рост производительности и частичное замещение труда технологией (2,76 п.п., или 73,8% совокупного эффекта), формирование второго инвестиционного цикла (0,02 п.п.) и привлечение FDI через развитие фондового рынка (0,01 п.п.). Проведенный анализ чувствительности показывает, что ключевым параметром модели выступает темп роста производительности труда на уровне 2,5% в год: при его снижении ниже 1,5% годовых совокупный кумулятивный эффект за пятилетний период сокращается до уровня менее 3,0 п.п.

К числу критических условий реализации механизма относятся соблюдение принципов Santiago (независимость инвестиционных решений, прозрачность и обязательный внешний аудит), повышенные требования к корпоративному управлению компаний-реципиентов, институциональный надзор со стороны Минфина и Росимущества без политизации отбора проектов, финансирование программ финансовой грамотности через не аффилированные с финансовым сектором НКО, а также включение жестких KPI по росту производительности труда с возможностью досрочного истребования долга при их невыполнении.

Ключевые слова: мезонинное финансирование, квазигосударственные фонды, структурная модернизация, безопасные активы, фискальный федерализм, корпоративное управление, сценарный анализ, производительность труда

Введение

В 2026 году российская экономика входит в фазу устойчивых структурных ограничений, которые по своему характеру выходят за рамки обычной циклической динамики. Наблюдаемые дисбалансы носят системный характер и формировались в течение длительного периода, что делает их преодоление невозможным исключительно за счет инструментов краткосрочной макроэкономической стабилизации. Речь идет о совокупности взаимосвязанных ограничений предложения и финансовых барьеров, которые в совокупности снижают потенциал экономического роста и усложняют переход к технологически более сложной модели развития.

Первым и наиболее фундаментальным ограничением является устаревание промышленного капитала. Существенная часть производственной инфраструктуры была создана в 1939–1975 гг., а средний возраст оборудования в машиностроении составляет 15 лет; около 30% производственных мощностей введено до 2000 года. Это означает не только физический износ основных фондов, но и накопление технологического разрыва по сравнению с мировыми лидерами. Ограниченная автоматизация, низкая энергоэффективность и слабая интеграция цифровых систем управления объективно сдерживают рост производительности и усложняют внедрение инноваций.

Второе ограничение связано с дефицитом рабочей силы. Уже в настоящее время он оценивается в 2,2 млн человек, а ежегодная дополнительная потребность экономики до 2032 года прогнозируется на уровне 1,7 млн работников. Демографические тенденции, старение населения и структурные изменения в занятости делают расширение выпуска за счет экстенсивного наращивания труда все менее реалистичным сценарием. Таким образом, экономический рост в среднесрочной перспективе может быть обеспечен преимущественно через рост производительности и технологическую модернизацию.

Третьим элементом структурной проблемы выступает недостаточная глубина внутреннего финансового рынка. Капитализация фондового рынка составляет около 22% ВВП при стратегическом ориентире в 66% к 2030 году. Такая разница указывает на ограниченность каналов привлечения долгосрочного капитала и слабое участие домохозяйств и институциональных инвесторов в финансировании реального сектора. Низкая капитализация также ограничивает возможности компаний выходить на публичный рынок, что, в свою очередь, снижает прозрачность и качество корпоративного управления.

Четвертое ограничение проявляется в сокращении иностранных инвестиций. Накопленный объем FDI снизился с 360 млрд долл. в 2022 г. до 216 млрд долл. в 2024 г. Сокращение притока внешнего капитала означает не только уменьшение финансовых ресурсов, но и ослабление каналов технологического обмена, доступа к зарубежным рынкам и интеграции в международные производственные цепочки.

Таким образом, российская экономика сталкивается с одновременным давлением со стороны производственного сектора, рынка труда и финансовой системы. Особенность текущей ситуации заключается в том, что эти ограничения усиливают друг друга: устаревание капитала требует инвестиций; дефицит труда делает инвестиции в автоматизацию необходимыми; слабый финансовый рынок ограничивает источники долгосрочного финансирования; а сокращение FDI сужает внешние возможности модернизации.

При этом внутри экономики накоплен значительный финансовый ресурс. Сбережения домашних хозяйств достигли 80 трлн руб., однако они преимущественно сосредоточены на банковских депозитах и краткосрочных инструментах. В результате возникает структурный разрыв между объемом внутренних накоплений и инвестиционными потребностями несырьевого сектора. Финансовая система аккумулирует средства, но не в полной мере трансформирует их в долгосрочные производственные вложения.

Дополнительным фактором становится изменение денежно-кредитных условий. Снижение ключевой ставки Банка России с 18% в 2025 году до прогнозных 12–14% в 2026–2027 гг. усиливает стимулы к перераспределению средств из депозитов в более доходные инструменты. Уже в III квартале 2025 года чистый приток средств на брокерские счета достиг 872 млрд руб. (+83% г/г). Однако при отсутствии

институционально надежных и относительно безопасных инструментов долгосрочного инвестирования такой переток капитала может концентрироваться в сегментах с повышенной волатильностью, включая рынок недвижимости и высокорисковые розничные бумаги. Это создает предпосылки для формирования ценовых пузырей и накопления финансовых дисбалансов.

В сложившихся условиях возникает исследовательский вопрос: возможно ли институционально сконструировать такой механизм, который одновременно обеспечит перераспределение части внутренних сбережений в долгосрочные инвестиции и минимизирует риски финансовой нестабильности? Иными словами, требуется инструмент, способный соединить три задачи – формирование относительно безопасного актива для населения, развитие внутреннего рынка капитала и стимулирование технологической модернизации реального сектора.

Именно в этом контексте приобретает актуальность разработка архитектуры квазигосударственных фондов, функционирующих на рыночных принципах, но обладающих повышенным уровнем институциональной надежности. Такие фонды могут выступать промежуточным звеном между сбережениями домохозяйств и инвестиционными потребностями предприятий, обеспечивая не только финансирование модернизации, но и институциональное повышение прозрачности и качества корпоративного управления.

Таким образом, проблема модернизации российской экономики выходит за рамки вопроса объема инвестиций как такового. Речь идет о поиске институциональной конструкции, способной преобразовать существующий финансовый потенциал в устойчивый источник роста производительности и расширения внутреннего рынка капитала. Настоящее исследование направлено на разработку и количественную оценку такого механизма.

Актуальность исследования

Актуальность исследования обусловлена совокупностью структурных ограничений развития российской экономики, включающих устаревание промышленного капитала, дефицит рабочей силы, недостаточную глубину внутреннего рынка капитала и сокращение притока иностранных инвестиций. Одновременно в экономике накоплен значительный объем внутренних сбережений домохозяйств, который в настоящее время не трансформируется в долгосрочные инвестиции несырьевого сектора.

В условиях снижения ключевой ставки и роста интереса населения к финансовым инструментам возникает риск перераспределения средств в спекулятивные активы при отсутствии институционально надежных механизмов долгосрочного инвестирования. Это формирует потребность в разработке квазигосударственных финансовых инструментов, способных одновременно обеспечить безопасное размещение сбережений и стимулировать структурную модернизацию экономики.

Таким образом, исследование отвечает на практический и теоретический запрос, связанный с поиском институциональной модели трансформации внутренних финансовых ресурсов в устойчивый источник роста производительности и развития рынка капитала.

Цель исследования

Целью исследования является разработка и количественная оценка институциональной архитектуры квазигосударственных мезонинных фондов как инструмента структурной модернизации российской экономики и повышения ее долгосрочного потенциала роста.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Проанализировать структурные ограничения российской экономики и выявить их взаимосвязь.
2. Обобщить теоретические подходы к формированию безопасных активов, управлению суверенными фондами и институциональным ограничениям фискального федерализма.
3. Разработать институциональную модель функционирования мезонинных фондов и фонда сглаживания кассовых разрывов регионов.
4. Сформировать количественную пятиканальную модель оценки макроэкономических эффектов программы.
5. Провести сценарный анализ (оптимистический, базовый, пессимистический) с оценкой влияния на ВВП, инфляцию, налоговые поступления, развитие фондового рынка и модернизацию предприятий.
6. Оценить чувствительность результатов к ключевым параметрам модели, прежде всего к темпу роста производительности.
7. Проанализировать институциональные риски (crowding out, политизация, moral hazard, финансовая дестабилизация) и предложить механизмы их минимизации.

Объект исследования. Объектом исследования выступают процессы структурной модернизации российской экономики в условиях ограничений предложения и трансформации внутреннего финансового рынка.

Предмет исследования. Предметом исследования является институциональный механизм функционирования квазигосударственных мезонинных фондов и их макроэкономические эффекты, возникающие через каналы инвестиционного, производительного и финансового трансмиссионного воздействия.

Методология исследования. Методология настоящего исследования выстроена как комплексная аналитическая конструкция, объединяющая институциональный анализ, элементы структурного макр оэкономического моделирования и прикладную количественную оценку. Подобное сочетание методов обусловлено спецификой рассматриваемой проблемы: предложенная архитектура мезонинных фондов представляет собой одновременно финансовый инструмент, институт развития и механизм структурной трансформации экономики. Ее анализ требует не только теоретического обоснования, но и проверки макроэкономических эффектов на количественном уровне.

Теоретическая база исследования формируется на пересечении нескольких направлений экономической мысли. Первое из них – теория безопасных активов (safe assets), рассматривающая спрос экономических агентов на инструменты с высокой ликвидностью, низкой вероятностью дефолта и ограниченной волатильностью. В условиях дефицита таких активов финансовые потоки смещаются в более рискованные сегменты, что усиливает вероятность ценовых пузырей и повышает нестабильность финансовой системы. Применительно к российской экономике, где значительная часть сбережений сосредоточена на депозитах, эта теория позволяет обосновать необходимость создания квазигосударственных облигационных инструментов, способных перераспределить часть средств в долгосрочные инвестиции без резкого роста системного риска.

Второе направление связано с теорией суверенных фондов благосостояния и принципами Santiago, закрепляющими стандарты прозрачности, независимости инвестиционных решений и внешнего аудита. В исследовании данные принципы переосмыслены применительно к фондам, ориентированным не на управление сырьевыми доходами, а на модернизацию корпоративного сектора. Это предполагает адаптацию модели SWF к задачам стимулирования производительности и развития внутреннего рынка капитала при сохранении институциональной автономии.

Третьим теоретическим основанием служит теория фискального федерализма, анализирующая риски долговой динамики субнациональных бюджетов в условиях ожиданий федеральной поддержки. Ее положения используются для проектирования фонда сглаживания кассовых разрывов регионов с жесткими ковенантами и ограничениями, минимизирующими моральный риск.

На этой теоретической базе формируется институционально-проектный уровень исследования. Он включает разработку архитектуры фондов, определение источников фондирования, описание структуры мезонинных пакетов («долг + блокирующий пакет акций»), формирование критериев отбора компаний и системы ключевых показателей эффективности. Особое внимание уделяется конфигурации стимулов всех участников – государства, инвесторов и компаний-реципиентов. Анализ строится таким образом, чтобы исключить политизацию инвестиционных решений, ограничить неблагоприятный отбор и снизить вероятность вытеснения частных инвестиций. Для проверки устойчивости предложенной конструкции используется сравнительный анализ международных аналогов (KfW, BNDES, Samruk-Kazyna), позволяющий сопоставить институциональные параметры, масштабы вмешательства и долгосрочные эффекты для производительности.

Центральное место в методологии занимает количественная оценка макроэкономических эффектов на основе пятиканальной модели трансмиссии. Модель носит квазидинамический характер и ориентирована на среднесрочный горизонт (пять лет). Она не моделирует общее равновесие в строгом виде, однако позволяет разложить прирост ВВП на структурные компоненты и выявить доминирующие источники эффекта. В качестве исходных параметров используются показатели ВВП, объема финансовых активов домохозяйств, уровня инфляции, налоговой нагрузки и доли сбережений, направляемых в облигации фондов. Калибровка параметров осуществляется на основе официальной статистики и эмпирических исследований.

Механизм воздействия программы описывается через пять каналов: прямой инвестиционный эффект, межотраслевой cascading-эффект, рост производительности и частичное замещение труда, запуск второго инвестиционного цикла и влияние на приток иностранных инвестиций через рост капитализации фондового рынка. Особое зна-

чение имеет канал производительности, поскольку именно он обеспечивает основную часть совокупного макроэкономического результата в условиях структурного дефицита рабочей силы.

Агрегирование эффектов производится на кумулятивной основе за пятилетний период, что позволяет сопоставить альтернативные сценарии реализации программы. Для оценки устойчивости результатов применяется сценарный анализ с варьированием объема привлеченных средств и масштабов охвата предприятий. Дополнительно проводится анализ чувствительности ключевых параметров – темпа роста производительности, инвестиционного мультипликатора и доли инвестиционно-чувствительных отраслей. Это дает возможность определить критические значения, при которых программа сохраняет положительный эффект.

Исследование учитывает собственные методологические ограничения. Модель не включает эндогенную реакцию денежно-кредитной политики и не моделирует полноценные обратные связи общего равновесия. Геополитические факторы рассматриваются как экзогенные, а поведение розничных инвесторов задается параметрически. Тем не менее выбранный инструментарий позволяет получить структурированную оценку потенциала предложенной архитектуры и выявить ключевые механизмы ее воздействия на экономический рост.

Методологическая конструкция работы представляет собой интеграцию институционального анализа, сравнительного подхода, макроэкономического моделирования и сценарного прогнозирования, что обеспечивает как теоретическую обоснованность, так и количественную операционализацию предложенной модели структурной модернизации.

Научная новизна исследования

Научная новизна исследования заключается в следующем.

1. Предложена оригинальная институциональная архитектура квазигосударственных мезонинных фондов, сочетающая рыночное фондирование через облигации с механизмом долевого участия и обязательным переходом компаний к публичному статусу.
2. Разработана и калибрована на российских данных пятиканальная модель оценки макроэкономических эффектов программы модернизации.
3. Обоснована доминирующая роль канала производительности (более 70% совокупного эффекта) в условиях структурного дефицита труда.
4. Сформулированы институциональные ограничения и механизмы предотвращения политизации, moral hazard и crowding out на основе сравнительного анализа международных практик.
5. Показано, что мезонинные фонды могут выступать не только финансовым инструментом, но и механизмом институциональной трансформации корпоративного сектора и развития внутреннего рынка капитала.

Теоретическая значимость исследования

Теоретическая значимость работы состоит в развитии концепции квазигосударственных инвестиционных институтов как инструмента соединения теории безопасных активов и политики структурной модернизации.

Исследование расширяет представления о трансмиссионных механизмах инвестиционных фондов в условиях ограничений предложения и демонстрирует, что основным источником долгосрочного макроэкономического эффекта выступает рост производительности, а не только увеличение объема инвестиций.

Работа также вносит вклад в развитие институциональной экономики, предлагая модель, сочетающую рыночные механизмы фондирования с жесткими требованиями корпоративного управления и прозрачности.

Материалы и методы

Теоретическая рамка исследования

Теоретическая рамка исследования формируется на пересечении трех направлений экономической мысли, которые в совокупности позволяют объяснить как финансовую, так и институциональную логику предлагаемой модели. Каждое из этих направлений решает свою аналитическую задачу: первое – объясняет природу спроса на «безопасные» инструменты, второе – задает стандарты институционального устройства фондов, третье – позволяет корректно описать поведение субнациональных бюджетов и риски их долговой динамики.

Первое направление связано с теорией безопасных активов (safe assets), разработанной R. Caballero, E. Farhi и P.-O. Gourinchas. В рамках данной теории анализируется устойчивый спрос экономических агентов на инструменты с низкой волатильностью, высокой ликвидностью и минимальной вероятностью дефолта. Безопасный актив рассматривается не просто как надежная ценная бумага, а как системный элемент финансовой архитектуры, способный выполнять функцию «якоря» в условиях неопределенности. Эмпирические исследования ЕЦБ показывают, что рост предложения частных безопасных активов финансовым сектором нередко сопровождается расширением рискованного кредитования и замедлением среднесрочного роста ВВП, поскольку формальная «безопасность» может скрывать накопление структурных рисков [8–10].

Для российской экономики с депозитно-центричной моделью сбережений (60–65 трлн руб. размещены на депозитах) этот вывод имеет принципиальное значение. Ограниченность набора инструментов, воспринимаемых населением как относительно надежные, создает давление на финансовую систему: либо средства остаются в банковском секторе, усиливая его концентрацию, либо перетекают в более волатильные сегменты рынка. В этих условиях создание публичных или квазигосударственных безопасных активов приобретает не вспомогательный, а структурный характер.

Второе направление связано с теорией суверенных фондов благосостояния (SWF) и принципами Santiago (IWGSWF, 2008). Данная теория фиксирует институциональные условия, при которых государственные инвестиционные структуры способны функционировать без чрезмерной политизации и искажения рыночных стимулов. Ключевыми элементами выступают независимость инвестиционных решений от краткосрочного политического цикла, прозрачность процедур, внешний аудит и четко сформулированный мандат. Эмпирические исследования показывают, что фонды, действующие в рамках подобных стандартов, способствуют развитию внутренних рынков капитала и могут снижать рыночную волатильность за счет долгосрочного горизонта инвестирования. В контексте настоящего исследования принципы SWF используются не как готовая модель, а как нормативная рамка для проектирования мезонинных фондов, ориентированных на модернизацию корпоративного сектора.

Третьим элементом теоретической базы выступает теория фискального федерализма (J. Rodden, 2002; B. Eichengreen, J. von Hagen, 1996). Она подчеркивает, что субнациональные бюджеты с ограниченной налоговой базой и высокой зависимостью от трансфертов подвержены риску накопления долга, особенно если формируется ожидание федеральной поддержки в кризисной ситуации. Наличие implicit bail-out ослабляет бюджетную дисциплину и усиливает moral hazard. В этом контексте стабилизационные фонды с жесткими ковенантами рассматриваются как инструмент институционального закрепления ограничений, который позволяет заменить неформальные ожидания формализованными правилами. Этот подход лежит в основе проектирования фонда сглаживания кассовых разрывов регионов.

Методология количественной оценки: пятиканальная модель

Количественная часть исследования направлена на оценку совокупного макроэкономического эффекта трех фондов через систему взаимосвязанных каналов трансмиссии. Каждый канал опирается на самостоятельный блок эмпирических исследований и калибруется на российских макроэкономических данных [3, 8–10, 18–26]. Такой подход позволяет не ограничиваться единым мультипликатором, а разложить эффект на структурные компоненты и определить, какой механизм играет доминирующую роль.

В качестве базовых параметров используются следующие значения: ВВП 2026 г. – 220 трлн руб.; финансовые активы домашних хозяйств – 80 трлн руб.; доля сбережений, направляемых в облигации фондов в базовом сценарии, – 2,5% (2 трлн руб. за пять лет); базовый темп роста ВВП без программы – 1,0% в год; базовая инфляция – 4,5%; ставка налога на прибыль – 25% [3, 5, 26]. Эти параметры задают исходную траекторию развития экономики, с которой сопоставляются результаты внедрения программы.

Первый канал отражает прямой инвестиционный эффект. Предполагается, что 60% средств, привлеченных через облигации фондов, трансформируются в инвестиции в основной капитал (1,275 трлн руб. в базовом сценарии), тогда как остальная часть используется для резервирования и сопровождения проектов. Прирост ВВП рассчитывается через инвестиционный мультипликатор m = 1,3m = 1{,}3m = 1,3, что обеспечивает около 0,81 п.п. кумулятивного роста за пятилетний период [18–19]. Этот канал фиксирует базовую логику: увеличение вложений в капитал расширяет производственные возможности экономики.

Второй канал связан с межотраслевым cascading-эффектом. Инвестиции в модернизацию генерируют дополнительный спрос в цепочках поставок – у производителей оборудования, материалов и услуг. Согласно межотраслевым оценкам, один рубль инвестиций в обраба-

тывающей промышленности формирует 1,3 рубля совокупного спроса, из которых около 80% приходится на отечественных поставщиков [20]. С учетом корректировки на двойной счет вклад данного канала оценивается примерно в 0,14 п.п. кумулятивного прироста ВВП.

Третий канал – рост производительности и замещение труда технологией – является ключевым. Исходная гипотеза предполагает, что модернизация основных фондов и внедрение цифровых систем управления обеспечивают рост производительности труда на 2,5% ежегодно в течение пяти лет для отраслей, формирующих около 30% ВВП [1, 21–22]. Часть прироста производительности перераспределяется в заработную плату и улучшение условий труда, поэтому используется коэффициент трансмиссии 0,7. Дополнительно учитывается сокращение потребности в низкоквалифицированном труде на 30–40%, что частично компенсирует структурный дефицит рабочей силы в 2,2 млн человек [2, 21–22]. Совокупный вклад канала составляет около 2,76 п.п. кумулятивного прироста ВВП за пятилетний горизонт. Доминирование этого канала отражает тот факт, что в условиях ограниченного предложения труда именно производительность становится главным источником роста.

Четвертый канал связан с формированием второго инвестиционного цикла. Повышение эффективности компаний приводит к росту прибыли, часть которой реинвестируется в новые проекты. На основе международных оценок предполагается, что 10–25% прибыли направляется на реинвестирование [23]; в расчетах используется значение 17,5% при ROI модернизации 8% годовых. Дополнительный эффект оценивается примерно в 0,02 п.п., однако его значение выходит за пределы пятилетнего горизонта и связано с долгосрочной динамикой.

Пятый канал отражает влияние программы на приток иностранных инвестиций через развитие фондового рынка. Обязательный переход компаний-реципиентов к листингу и частичный выход через IPO/SPO увеличивают капитализацию рынка примерно на 0,23 п.п. ВВП в базовом сценарии. Согласно оценкам Lane и Milesi-Ferretti, рост капитализации на 1 п.п. ВВП ассоциируется с притоком около 2 млрд долл. FDI [24–25]. С учетом геополитических ограничений применяется коэффициент трансмиссии 0,4, что приводит к дополнительному, но количественно умеренному вкладу в прирост ВВП (около 0,01 п.п.). Несмотря на небольшую величину, этот канал важен с институциональной точки зрения, поскольку связывает модернизацию с повышением стандартов корпоративного управления и прозрачности.

Суммарный эффект пяти каналов в базовом сценарии составляет 3,74 процентного пункта кумулятивного роста ВВП за 2026–2030 гг., что соответствует дополнительным 0,75 п.п. ежегодно. Почти три четверти результата формируются за счет канала производительности. Именно чувствительность к параметрам этого механизма – прежде всего к темпу роста производительности и масштабу охвата отраслей – определяет устойчивость итоговых оценок [8–10, 21–22].

Результаты

Сценарный анализ макроэкономических эффектов

В рамках модели рассматриваются три сценария развития программы – оптимистический, базовый и пессимистический. Их различие определяется прежде всего масштабом привлечения средств через выпуск облигаций фондов, скоростью перераспределения части сбережений населения в долгосрочные инструменты и институциональной готовностью компаний к модернизации и листингу. При этом структура механизма во всех сценариях остается неизменной, что позволяет сопоставлять результаты и оценивать чувствительность итогов к масштабам программы.

В оптимистическом сценарии объем размещения облигаций фондов в 2026–2030 гг. достигает 4,8 трлн руб. Такой масштаб предполагает высокий уровень доверия со стороны инвесторов и быстрый рост ликвидности инструмента. Из этого объема около 3,06 трлн руб. трансформируются в первичные инвестиции в основной капитал компаний, ориентированных на модернизацию производственных мощностей. Дополнительно за счет мультипликативного спроса в цепочках поставок формируется cascading-эффект, который обеспечивает загрузку смежных производств примерно на 918 млрд руб. В результате суммарная инвестиционная база программы превышает 3,9 трлн руб., что создает заметный структурный импульс для реального сектора.

Кумулятивный прирост ВВП в этом сценарии оценивается в 5,47 процентного пункта за пятилетний период, что соответствует примерно 1,09 п.п. дополнительного роста ежегодно. Важно, что рост формируется не только через расширение спроса, но и через повышение эффективности производства. По мере ввода новых мощностей и внедрения технологических решений наблюдается умеренное дезинфляционное воздействие: инфляция оказывается примерно на 0,51 п.п. ниже, чем в базовой траектории без программы. Фискальный эффект также является существенным – дополнительные налоговые поступления по налогу на прибыль и сопутствующим платежам достигают 418,5 млрд руб. за пять лет, или в среднем 83,7 млрд руб. в год.

Развитие рынка капитала проявляется в росте объема новых IPO и SPO до 1,224 трлн руб., что повышает отношение капитализации фондового рынка к ВВП примерно до 22,56%. Это отражает не только количественное увеличение размещений, но и институциональное изменение структуры корпоративного сектора: обязательный переход к листингу и модернизации позволяет обновить около 2 720 предприятий реального сектора. Дополнительным элементом становится финансирование программ финансовой грамотности через независимые НКО: ежегодно на эти цели направляется порядка 3,82 млрд руб., что составляет около 0,75% совокупного дохода фондов.

Базовый сценарий исходит из более умеренных предпосылок и отражает ситуацию постепенного масштабирования механизма. Объем размещения облигаций составляет 2 трлн руб. за пять лет. Из этой суммы около 1,275 трлн руб. трансформируются в первичные инвестиции, а cascading-эффект обеспечивает дополнительно порядка 382,5 млрд руб. спроса у поставщиков оборудования, материалов и услуг. Совокупная инвестиционная база достигает примерно 1,66 трлн руб., что обеспечивает устойчивый, но не перегревающий экономику импульс.

Кумулятивный прирост ВВП в 2026–2030 гг. составляет 3,74 процентного пункта, что соответствует примерно 0,75 п.п. дополнительного роста ежегодно. Воздействие на инфляцию сохраняет дезинфляционный характер: расширение предложения и рост производительности снижают темпы прироста цен примерно на 0,21 п.п. по сравнению с базовым сценарием без программы. Дополнительные налоговые поступления достигают 174,4 млрд руб. за пятилетний период, или в среднем 34,9 млрд руб. в год.

Объем новых IPO и SPO составляет около 510 млрд руб., что повышает отношение капитализации фондового рынка к ВВП до 22,23%. В реальном секторе модернизируются порядка 1 133 предприятий, что означает формирование заметного, но управляемого масштаба технологического обновления. На поддержку независимых программ финансовой грамотности ежегодно направляется около 1,59 млрд руб., что позволяет расширять инвестиционную культуру без прямой зависимости от финансового сектора.

Пессимистический сценарий моделирует ситуацию медленного роста доверия к инструменту и ограничений институционального характера, которые сдерживают масштабирование программы. В этом случае общий объем выпуска облигаций за пятилетний период составляет 640 млрд руб. Из них около 408 млрд руб. направляются в первичные инвестиции, а 122,4 млрд руб. формируют дополнительный спрос у поставщиков. Общая инвестиционная база достигает примерно 530,4 млрд руб.

Несмотря на ограниченный масштаб, даже в этом варианте механизм демонстрирует положительный макроэкономический эффект: кумулятивный прирост ВВП составляет 2,90 процентного пункта за пять лет, что соответствует около 0,58 п.п. дополнительного роста ежегодно. Инфляционное воздействие остается умеренно дезинфляционным – снижение порядка 0,07 п.п. по сравнению с траекторией без программы. Дополнительные налоговые поступления достигают 55,8 млрд руб. за пять лет (около 11,2 млрд руб. ежегодно). Объем новых публичных размещений акций составляет 163,2 млрд руб., а капитализация фондового рынка увеличивается до 22,07% ВВП. Модернизацию проходят около 362 предприятий реального сектора. Финансирование программ финансовой грамотности в этом сценарии составляет порядка 0,51 млрд руб. в год.

Сопоставление трех сценариев показывает, что структура эффекта по каналам остается стабильной независимо от масштаба программы. Основной вклад в прирост ВВП – от 70 до 75% – обеспечивает повышение производительности труда и капитала. Первичные инвестиции и cascading-эффект формируют около четверти дополнительного роста, тогда как второй инвестиционный цикл и FDI-канал вносят относительно небольшую, но институционально значимую долю.

Это означает, что долгосрочный результат определяется не столько объемом привлеченных средств, сколько качеством их использования. Если модернизация ограничится формальным обновлением оборудования без реального изменения организационных практик и цифровой трансформации, эффект будет существенно ниже расчетного. Напротив, при успешной интеграции технологических и управленческих изменений программа способна стать устойчивым источником роста производительности и расширения внутреннего рынка капитала.

Институциональная архитектура фондов

Предлагаемая архитектура строится на трех базовых принципах. Первый – рыночное финансирование, предполагающее отказ от прямого

бюджетного наполнения фондов и формирование ресурсной базы через выпуск долговых инструментов. Второй – независимое управление при сохранении государственного надзора, что позволяет совместить публичный мандат с профессиональной инвестиционной логикой. Третий – максимальная прозрачность и жесткая система KPI, обеспечивающая измеримость результатов и ограничивающая пространство для неэффективного использования средств.

Мезонинные фонды (МСФ-ФНБ и МФ-РФПИ)

Мезонинные фонды формируются как квазигосударственные инвестиционные структуры, привлекающие капитал исключительно через размещение долгосрочных облигаций сроком 10–15 лет. Инвесторами выступают институциональные, корпоративные и квалифицированные частные инвесторы. Бюджет и ФНБ могут участвовать в размещении на рыночных условиях, однако они не являются источниками первоначального капитала и не формируют фонд за счет прямых трансфертов. Такая конструкция позволяет сохранить рыночную дисциплину и одновременно придать инструменту статус квазибезопасного актива.

Целевая аудитория фондов – прибыльные акционерные общества в несырьевых отраслях: машиностроение, ИКТ, агропереработка, транспорт и инфраструктурные сервисы. Критерием отбора выступает не только отрасль, но и финансовая устойчивость: компания должна работать не менее трех лет без убытков. Это снижает риск финансирования структурно нежизнеспособных проектов и смещает акцент с «поддержки» на модернизацию уже функционирующих производств.

Инвестиционная структура имеет мезонинный характер и включает пакет «облигации предприятия + блокирующий пакет акций (25%)» сроком 10–15 лет. Доходность заемной части определяется как «ключевая ставка минус 1,5 п.п.» (при КС 14% – 12,5%). Такая формула задает умеренную субсидию по отношению к рыночной ставке, но не создает искажения стимулов и не превращает фонд в источник льготного кредита в классическом понимании. Блокирующий пакет обеспечивает участие фонда в стратегических решениях, что позволяет контролировать реализацию инвестиционной программы и соблюдение KPI.

Обязательные условия участия компаний носят институциональный характер. Компания должна быть листингована на MOEX (уровень 1 или 2) не менее чем за год до получения инвестиций, вести отчетность по МСФО и раскрывать структуру бенефициарной собственности. Наличие публичного статуса рассматривается как элемент дисциплины и механизм снижения информационной асимметрии.

В инвестиционные соглашения включаются измеримые показатели эффективности: рост производительности труда не менее чем на 15% за пять лет, увеличение налоговых платежей на 20%, достижение доли экспорта не менее 10% выручки, направление не менее 2% выручки на НИОКР. По завершении проекта предусматривается выведение не менее 20% капитала через IPO или SPO, что создает прямую связь между модернизацией и развитием фондового рынка. Нарушение KPI сопровождается санкциями – повышением ставки на 1 п.п. и возможностью ускоренного погашения при существенном (более 20%) отклонении от целевых параметров.

Фонд сглаживания кассовых разрывов регионов (ФКР-Регионы)

Фонд сглаживания кассовых разрывов регионов выполняет иную функцию. Его задача – предотвращение краткосрочных бюджетных кризисов субъектов РФ без формирования ожиданий последующего безусловного федерального спасения. Инструмент ориентирован не на финансирование дефицита как такового, а на покрытие временных кассовых разрывов при одновременном введении структурных ограничений.

Финансирование предоставляется в форме on-call кредитов сроком 1–3 года. Доступ к средствам возможен только при наличии согласованной с Минфином программы реформ, направленной на снижение структурного дефицита и стабилизацию долговой динамики. Вводятся жесткие ковенанты: лимиты по уровню долга, запрет на необеспеченные обязательства, обязательства по корректировке расходных программ. Такой механизм позволяет заменить неформальные ожидания bail-out формализованной системой правил.

Требования к корпоративному управлению

Институциональная устойчивость архитектуры во многом определяется стандартами корпоративного управления как самих фондов, так и компаний-реципиентов.

Для фондов применяется модель, близкая к принципам Santiago. Создается единая ownership-entity в структуре Минфина и Росимущества, однако инвестиционные решения принимаются независимым советом директоров, в котором не менее 60% составляют независимые директора, прошедшие аккредитацию через НОК. Сделки объемом свыше 10% активов подлежат публичным слушаниям. Портфель раскрывается в агрегированном виде, а ежегодная отчетность проходит внешний аудит. Такая конструкция призвана минимизировать политическое давление и обеспечить репутационную устойчивость инструмента.

Компании-реципиенты обязаны соответствовать требованиям листинга MOEX, включая наличие независимых директоров (не менее одной пятой состава совета), функционирование комитета по аудиту под руководством независимого директора и раскрытие отчетности по МСФО. Контроль за достижением KPI осуществляется через систему ковенантов: при отклонении от целевых показателей ставка может быть увеличена на 1 п.п., а при существенном нарушении допускается ускоренное погашение обязательств. Эта система создает прямую связь между доступом к капиталу и качеством корпоративного управления.

Финансирование программ финансовой грамотности

Отдельным элементом архитектуры является направление 0,75% годового дохода фондов на программы финансовой грамотности. В базовом сценарии это составляет около 1,59 млрд руб. ежегодно. Средства распределяются через НКО, не аффилированные с финансовым сектором, что исключает конфликт интересов и снижает риск превращения программ в инструмент продвижения конкретных продуктов. Контроль осуществляется через совет фондов и независимый аудит.

Законодательное обеспечение реализации

Реализация модели требует внесения изменений в действующее законодательство и принятия специализированных норм.

В Бюджетный кодекс РФ предлагается ввести статус квазигосударственных фондов как юридических лиц публичного права, не входящих в бюджетную систему, но находящихся под надзором Минфина. Это позволяет отделить фонды от прямых бюджетных обязательств и одновременно закрепить контроль.

В Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» необходимо включить определение квазибезопасных облигаций фондов, установить ограничения для неквалифицированных инвесторов (не более 30% портфеля при сумме инвестиций свыше 600 тыс. руб.) и требования к раскрытию ключевой информации о рисках (KID).

Предлагается принятие отдельного федерального закона «О квазигосударственных инвестиционных фондах», который закрепит правовой статус фондов, их мандат, полномочия Минфина и Росимущества, критерии отбора проектов, систему KPI, требования к листингу и механизм финансирования программ финансовой грамотности.

В Налоговый кодекс РФ целесообразно включить норму об освобождении купонного дохода по облигациям фондов от НДФЛ по аналогии с ОФЗ (ст. 217 п. 25 НК РФ) либо расширить лимиты вычетов по ИИС (ст. 219.1 НК РФ). Это повысит инвестиционную привлекательность инструмента без прямого бюджетного субсидирования.

Наконец, положения Банка России могут предусмотреть включение облигаций фондов в расчет нормативов ликвидности (LCR) как высоколиквидных активов второго уровня с поправочным коэффициентом 0,85, что усилит их институциональную роль в финансовой системе.

Обсуждение. Интерпретация результатов

Доминирование канала производительности (73,8%)

Полученная структура эффекта – 2,76 п.п. из 3,74 п.п. кумулятивного прироста ВВП – демонстрирует, что ключевым источником роста выступает не сам объем инвестиций, а изменение производственной функции экономики. Это отражает текущую макроэкономическую конфигурацию России, в которой одновременно действуют два ограничения: структурный дефицит рабочей силы (2,2 млн человек) и значительный износ капитальной базы (около 30% мощностей введено до 2000 г.).

В таких условиях расширение выпуска через простое наращивание занятости оказывается ограниченным: демографические параметры и структурные сдвиги на рынке труда не позволяют компенсировать дефицит работников в кратко- и среднесрочной перспективе. Следовательно, рост должен формироваться преимущественно за счет повышения производительности труда и капитала.

Мезонинные фонды создают институциональные условия для такого перехода. Во-первых, модернизация позволяет частично заместить низкоквалифицированный труд (на 30–40%), что потенциально сокращает структурный дефицит примерно на 0,77 млн человек. Во-вторых, внедрение принципов lean manufacturing, цифровых систем управления и обновление основных фондов повышают отдачу капитала: при прочих равных каждый рубль инвестиций начинает ге-

нерировать больший выпуск. В модели это выражается в устойчивом приросте производительности на 2,5% в год в инвестиционно чувствительных отраслях.

Содержательно это означает смещение акцента с экстенсивного роста к интенсивному. Фонды в такой конфигурации выступают не просто каналом перераспределения финансовых ресурсов, а механизмом принудительной институциональной модернизации: доступ к капиталу увязан с обязательными требованиями по повышению эффективности.

Скромность налоговых эффектов (34,9 млрд руб. в год, или 0,016% ВВП)

На первый взгляд величина дополнительных налоговых поступлений в базовом сценарии выглядит умеренной. Однако подобная оценка требует уточнений.

Во-первых, необходимо учитывать временной профиль эффекта. Основная фаза модернизации приходится на 2026–2031 гг., тогда как максимальная отдача в виде устойчивого прироста прибыли и расширения налоговой базы проявляется позже. При горизонте 10–15 лет годовой прирост налоговых поступлений может достигать 50–70 млрд руб., поскольку модернизированные предприятия продолжают генерировать дополнительную добавленную стоимость.

Во-вторых, ключевой эффект программы связан не с текущим налоговым потоком, а с ростом потенциального ВВП. Кумулятивный прирост на 3,74 п.п. за пять лет означает увеличение совокупного выпуска примерно на 8,2 трлн руб. Если рассматривать совокупную налоговую нагрузку на уровне 25–30%, то фискальный эффект от этого прироста может составлять порядка 2,0–2,5 трлн руб. в среднесрочной перспективе. Это существенно превышает объем инвестиций фондов и меняет интерпретацию их «окупаемости».

В-третьих, часть социальных и институциональных эффектов не отражается напрямую в налоговой статистике. Снижение структурной безработицы, рост заработной платы, повышение устойчивости предприятий и расширение экспортного потенциала формируют дополнительные общественные выгоды, которые можно оценить в диапазоне 0,5–1 трлн руб., но которые не проявляются непосредственно в строках бюджета.

Поэтому умеренный краткосрочный налоговый эффект не свидетельствует о низкой эффективности механизма; он отражает распределение выгоды во времени и структуру источников роста.

Сравнение с международными аналогами

KfW (Германия): модель квази-рыночного финансирования. Немецкий KfW представляет собой пример института развития, сочетающего государственную гарантию с рыночным фондированием. Наличие рейтинга Triple-A обеспечивает дешевое привлечение капитала (0,5–1,5% против 3–4% у коммерческих структур), что позволяет финансировать масштабные программы модернизации. В частности, через программы энергоэффективности было профинансировано около 2 млн зданий (120 млрд евро), а сопутствующий эффект занятости оценивался примерно в 500 тыс. рабочих мест.

Однако масштаб KfW делает его системно значимым институтом, зависимым от государственной гарантии. При чрезмерном расширении подобная структура может сама становиться источником системного риска.

Для российской модели применимы отдельные элементы – прежде всего принцип рыночного фондирования и механизм on-lending через банковский сектор для малого и среднего бизнеса. В то же время для крупных проектов целесообразен более прямой инвестиционный контроль, что и заложено в предлагаемой архитектуре мезонинных фондов.

BNDES (Бразилия): риски политизации и искажения стимулов. Опыт BNDES демонстрирует возможные негативные последствия чрезмерного государственного вмешательства. Дешевые кредиты банка сегментировали рынок и ослабляли монетарную трансмиссию: центральный банк вынужден был поддерживать более высокие ставки, чем требовалось бы при нейтральной структуре финансирования. Наблюдался adverse selection – крупнейшие и наиболее устойчивые заемщики концентрировались в портфеле BNDES, ухудшая структуру рисков банковского сектора.

Дополнительной проблемой стала бюджетная нагрузка: казначейство занимало средства под 14–15%, тогда как кредиты предоставлялись под 5–7%. Политизация отбора проектов привела к финансированию «национальных чемпионов», а расследование операции Car Wash выявило масштабные коррупционные практики. Несмотря на значительный объем кредитования, совокупная факторная производительность Бразилии оставалась на уровне 1980-х годов.

Этот опыт подчеркивает несколько принципиальных ограничений для российской модели: отказ от прямого бюджетного фондирования, узкий мандат, обязательный листинг компаний и прозрачность портфеля, жесткие KPI по производительности.

Samruk-Kazyna (Казахстан): риск институциональной раздутости. Фонд Samruk-Kazyna иллюстрирует другую проблему – чрезмерное расширение мандата и конфликт интересов. Структура объединяет около 326 компаний и более 350 тыс. сотрудников, что превращает фонд в параллельный квазигосударственный сектор. Политизация кадровых решений, совмещение функций собственника и регулятора, использование средств как инструмента краткосрочной государственной политики привели к длительному циклу «реформ без результата».

Для российской архитектуры из этого следуют четкие ограничения: минимизация сферы деятельности (только мезонинное финансирование), институциональное разделение функций, независимость совета директоров, обязательные публичные процедуры при крупных сделках и отказ от использования фондов в качестве универсального инструмента экономической политики.

В целом сопоставление международного опыта показывает, что успех подобных институтов определяется не масштабом ресурсов, а качеством институциональной конструкции. Именно поэтому в предлагаемой модели ключевыми элементами выступают рыночное фондирование, прозрачность, ограниченный мандат и жесткая увязка доступа к капиталу с ростом производительности.

Анализ ключевых рисков и механизмы их минимизации

Предлагаемая архитектура фондов затрагивает финансовый рынок, корпоративный сектор и бюджетную систему, поэтому ее устойчивость определяется не только расчетным макроэффектом, но и способностью институционально нейтрализовать потенциальные риски. Ниже рассматриваются ключевые угрозы и инструменты их ограничения.

Риск 1. Crowding out (вытеснение частных инвестиций). Опасность вытеснения возникает в том случае, если государственный или квазигосударственный инструмент начинает конкурировать с частным капиталом, перераспределяя ресурсы в пользу проектов, которые и без того могли бы быть профинансированы рынком.

В рассматриваемой модели масштаб программы в базовом сценарии составляет 2 трлн руб. за пять лет, что эквивалентно около 0,18% ВВП. Для сопоставления: частные инвестиции в основной капитал достигают порядка 18% ВВП ежегодно. Соотношение показывает, что даже при полном эффекте вытеснения влияние на общий объем инвестиций оставалось бы ограниченным. С этой точки зрения риск оценивается как низкий или умеренный.

Тем не менее архитектура предусматривает дополнительные ограничения. Во-первых, фонды привлекают капитал на рыночных условиях через выпуск облигаций под доходность около 12,5% (при КС 14%), что сохраняет ценовой ориентир и не создает масштабной субсидии. Во-вторых, фокус программы сделан на росте производительности, а не на инфраструктурных проектах с высоким риском вытеснения частных инвестиций. В-третьих, предполагается обязательное софинансирование: до 60% финансирования обеспечивает фонд, а не менее 40% – частный капитал. Такая пропорция поддерживает рыночную дисциплину и снижает вероятность замещения частных источников. Наконец, постепенное внедрение (не более 1 трлн руб. в год) позволяет сгладить возможное давление на рынок капитала.

Риск 2. Политизация инвестиционных решений. История государственных институтов развития показывает, что один из наиболее значимых рисков связан с политическим влиянием на отбор проектов. В таких условиях инвестиционная логика может подменяться задачами краткосрочной поддержки отдельных компаний или регионов.

Для минимизации этого риска предлагается многоуровневая система ограничений. Законодательное закрепление принципов, близких к Santiago Principles, формализует требования к независимости и прозрачности. В советах фондов не менее 60% должны составлять независимые директора, прошедшие аккредитацию через НОК. Представители Минфина и Росимущества выполняют функции неисполнительных директоров и не участвуют в оперативном управлении. Сделки объемом свыше 10% активов подлежат публичным слушаниям, что усиливает репутационный контроль. Ежегодный внешний аудит (включая аудит международного уровня) дополняется публикацией перечня как одобренных, так и отклоненных проектов, что снижает риск непрозрачного отбора.

Риск 3. Adverse selection и moral hazard. Проблема неблагоприятного отбора возникает, если фонды начинают финансировать компании с повышенным риском, в то время как наиболее устойчивые заемщики остаются на рынке частного капитала. Moral hazard проявляется в том,

что компании могут снижать дисциплину, рассчитывая на льготные условия или последующую поддержку.

Механизм минимизации начинается с предварительного фильтра: участие допускается только для компаний, работающих не менее трех лет без убытков. Обязательный листинг и отчетность по МСФО повышают прозрачность и снижают информационную асимметрию. Отбор проектов проводится при независимой экспертизе советом фондов, а финансирование носит фазированный характер и предоставляется по мере достижения инвестиционных этапов (milestones).

Система KPI дополняется санкционными механизмами: при отклонении от целевых показателей на 10–20% ставка может быть повышена, а при существенном невыполнении (20–50%) допускается ускоренное погашение обязательств. Представители фондов получают право участия в советах директоров компаний с возможностью блокирующего влияния на решения, противоречащие инвестиционному соглашению. Такая комбинация инструментов снижает вероятность стратегического оппортунизма.

Риск 4. Дестабилизация банковской системы. Перераспределение средств населения из депозитов в облигации фондов может вызвать опасения относительно ликвидности банковского сектора. Особенно чувствительным этот риск становится при быстром масштабировании программы.

Для его ограничения предусмотрен постепенный запуск (не более 1 трлн руб. в год), что исключает резкие перетоки. Включение облигаций фондов в расчет нормативов ликвидности (LCR) как высоколиквидных активов второго уровня с коэффициентом 0,85 позволяет банкам учитывать их в структуре ликвидных резервов. Дополнительно необходима координация с Банком России при планировании объемов размещения. Ограничение доступа неквалифицированных инвесторов (или использование ИИС как канала для розничных инвестиций) снижает вероятность краткосрочных панических перетоков средств.

Риск 5. Неудача модернизации. Даже при наличии финансирования предприятия могут не реализовать программу модернизации в полном объеме – из-за управленческой инерции, организационных барьеров или неготовности к изменениям. В этом случае инвестиции не приведут к ожидаемому росту производительности.

Для предотвращения подобного сценария в инвестиционных контрактах детализируется целевое использование средств, включая разбивку по направлениям модернизации. Финансирование осуществляется поэтапно с проверкой счетов-фактур и независимым аудитом. Использование эскроу-счетов позволяет контролировать движение средств. Вводятся промежуточные целевые ориентиры по темпам модернизации (например, достижение 25% запланированного эффекта к концу первого года, 50% – ко второму, 100% – к третьему). Нарушение графика сопровождается штрафами и возможным увеличением ставки.

Эта конструкция направлена на то, чтобы финансовый ресурс был не самоцелью, а инструментом достижения конкретных технологических результатов.

В совокупности предложенные механизмы показывают, что устойчивость архитектуры зависит не столько от масштаба привлеченных средств, сколько от качества институциональных ограничений. Модель изначально проектируется как ограниченная по мандату, прозрачная и встроенная в существующую финансовую систему, что снижает вероятность системных искажающих эффектов.

Альтернативные гипотезы и ограничения модели

Альтернативная гипотеза: эффект отбора (selection bias)

Одна из наиболее очевидных альтернативных интерпретаций результатов связана с эффектом отбора. Поскольку доступ к мезонинному финансированию предполагает выполнение ряда предварительных условий (не менее трех лет без убытков, листинг, раскрытие отчетности), можно предположить, что такие компании изначально обладают более высокой управленческой эффективностью и склонностью к модернизации. В этом случае рост производительности мог бы произойти и без участия фондов, а наблюдаемый эффект частично отражал бы уже существующую динамику.

Для эмпирической проверки данной гипотезы требуется построение контрольной группы – компаний сопоставимого размера, отрасли и финансовых показателей, не получивших мезонинного финансирования. Корректной стратегией идентификации может стать подход difference-in-differences: сравнение траекторий производительности до и после момента получения финансирования между группой участников и контрольной выборкой. Если расхождение динамики после вмешательства окажется статистически значимым, это позволит отделить собственно эффект фондов от предварительного отбора. В дальнейшем возможна интеграция методов matching (propensity score matching) для повышения чистоты сравнения.

Ограничение 1: отсутствие модели общего равновесия. Текущая количественная конструкция основана на частичном равновесии и не включает полноформатные обратные связи макроэкономической системы. В частности, модель не учитывает цепочку «рост доходов усиление потребительского спроса инфляционное давление ужесточение денежно-кредитной политики возможное вытеснение инвестиций».

Игнорирование этих feedback loops может приводить к завышенной оценке чистого эффекта, если рост инвестиций будет сопровождаться ужесточением монетарных условий. Для более полной оценки необходима DSGE-модель с эндогенным выбором домохозяйств между депозитами и облигациями фондов, а также реакционной функцией центрального банка. Такая модель позволила бы оценить, сохраняется ли положительный эффект при эндогенной корректировке процентной ставки и изменении инфляционных ожиданий.

Ограничение 2: экзогенность геополитических факторов. В модели геополитическая среда рассматривается как внешнее условие и не моделируется динамически. Между тем санкционные ограничения, блокировка экспорта или ограничение доступа к международным рынкам капитала могут существенно повлиять на реализацию FDI-канала и экспортных KPI.

Пороговый анализ показывает, что даже при исключении FDI-эффекта и снижении cascading-канала на 50% совокупный прирост ВВП остается положительным – около 0,67 п.п. дополнительного роста в год вместо 0,75 п.п. Это означает, что доминирующий канал производительности обеспечивает устойчивость модели к умеренным внешним шокам. Однако при более жестком внешнем сценарии (например, ограничении доступа к оборудованию) параметры производительности также могут быть пересмотрены, что требует отдельного стресс-тестирования.

Ограничение 3: неопределенность поведения розничных инвесторов. Модель предполагает перераспределение 2,5% сбережений домохозяйств в облигации фондов в базовом сценарии. На практике эта величина может варьироваться в диапазоне 0,8–6% в зависимости от уровня доверия, доходности альтернативных инструментов и макроэкономической стабильности.

Для снижения неопределенности предлагается пилотный запуск программы с поэтапным мониторингом спроса. Это позволит оценить эластичность предложения сбережений и адаптировать масштаб выпуска облигаций. Дополнительным стабилизирующим фактором выступает направление 0,75% годового дохода фондов на программы финансовой грамотности через независимые НКО. Повышение информированности инвесторов способно снизить волатильность спроса и укрепить долгосрочное доверие к инструменту.

В целом представленные альтернативные гипотезы и ограничения не отменяют полученных результатов, но указывают на необходимость дальнейшей эмпирической верификации и расширения модели. Предлагаемая архитектура должна рассматриваться как операционализируемая концепция, требующая последовательного тестирования и институциональной настройки по мере внедрения.

Заключение

Предложенная архитектура трех квазигосударственных фондов – двух мезонинных структур (МСФ-ФНБ и МФ-РФПИ) и фонда сглаживания кассовых разрывов регионов (ФКР-Регионы) – формирует институционально целостный механизм структурной модернизации российской экономики. Конструкция ориентирована на одновременное решение четырех взаимосвязанных ограничений: износа промышленного капитала, структурного дефицита рабочей силы, недостаточной глубины внутреннего рынка капитала и сокращения притока иностранных инвестиций.

Количественный сценарный анализ демонстрирует, что даже при умеренных параметрах базового сценария (перераспределение 2,5% сбережений населения, 2 трлн руб. за пять лет) механизм способен обеспечить дополнительный прирост среднегодового темпа роста ВВП на 0,75 п.п., снизить инфляцию на 0,21 п.п., увеличить налоговые поступления примерно на 34,9 млрд руб. ежегодно и модернизировать 1 133 предприятия реального сектора. Структура эффекта неоднородна: первичные инвестиции дают около 0,81 п.п., cascading-эффект – 0,14 п.п., формирование второго инвестиционного цикла – 0,02 п.п., FDI-канал – 0,01 п.п., тогда как рост производительности обеспечивает 2,76 п.п., или 73,8% совокупного результата.

Преобладание канала производительности позволяет сделать принципиальный вывод: мезонинные фонды выступают не столько механизмом перераспределения финансовых ресурсов, сколько инструментом институционально закрепленной технологической транс-

формации. Связка «капитальные вложения – организационные изменения – обязательные KPI» создает условия для повышения отдачи капитала и частичной компенсации дефицита рабочей силы за счет автоматизации и роста эффективности. В этом контексте финансовый инструмент становится каналом структурной перестройки производственной функции экономики.

Реализация предложенной модели требует строгого соблюдения институциональных ограничений. К числу критических условий относятся закрепление принципов, близких к Santiago Principles (независимость инвестиционных решений, прозрачность, внешний аудит), повышенные стандарты корпоративного управления компаний-реципиентов, надзор со стороны Минфина и Росимущества без участия в оперативном управлении, а также обязательное финансирование программ финансовой грамотности через независимые НКО в объеме 0,75% годового дохода фондов. Существенным элементом остается жесткая система KPI, включая минимальный рост производительности не менее чем на 15% за пять лет, с возможностью досрочного истребования долга при существенном отклонении от целевых параметров.

При корректной институциональной настройке и поэтапном внедрении архитектура трех фондов может стать опорным механизмом перехода от модели, основанной на эксплуатации устаревшей промышленной базы, к экономике, ориентированной на цифровизацию, повышение производительности и развитие внутреннего рынка капитала. В этом случае программа выполняет двойную функцию: создает относительно надежный инвестиционный инструмент для домохозяйств и одновременно формирует структурные условия для восстановления инвестиционной активности, включая потенциальное возобновление притока иностранных инвестиций.

В то же время полученные результаты следует рассматривать как оценку потенциального эффекта при соблюдении заданных параметров и институциональной дисциплины. Дальнейшие исследования могут быть направлены на расширение модели в сторону общего равновесия, эмпирическую проверку гипотезы об эффекте отбора и проведение пилотного тестирования механизма на ограниченном наборе отраслей.

Литература

1. Салников В.А., Галимов Д.И., Гнидченко А.А., Михеева О.М. Российские производственные мощности: основные тенденции и структурные характеристики // Экономическая политика. 2017. Т. 12. № 3. С. 180–202.
2. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Прогноз дефицита рабочей силы на 2026–2032 гг. М., 2025.
3. Капитализация фондового рынка России к ВВП // Московская биржа. 2025. – URL: https://www.moex.com/ru/index/MCFTR (дата обращения: 02.02.2026).
4. Прямые иностранные инвестиции в Россию // Центральный банк Российской Федерации. 2025. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/ (дата обращения: 02.02.2026).
5. Финансовые активы и обязательства сектора домашних хозяйств // Банк России. 2025. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/households/hh/ (дата обращения: 02.02.2026).
6. Банк России повышает прогноз по инфляции на 2025 г. до 6.5%, ожидает 4% в 2027 г. // Интерфакс. 2025. – URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/114503 (дата обращения: 02.02.2026).
7. Инвестиции россиян в ценные бумаги достигли рекордных значений на фоне снижения ставок // Банк России. 2025. – URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=28013 (дата обращения: 02.02.2026).
8. Caballero R., Farhi E., Gourinchas P.-O. Safe asset scarcity and aggregate demand // American Economic Review. 2016. Vol. 106. № 5. P. 513–518.
9. Caballero R., Farhi E., Gourinchas P.-O. The safe assets shortage conundrum // Journal of Economic Perspectives. 2017. Vol. 31. № 3. P. 29–46.
10. Safe assets: a review / European Central Bank Working Paper Series № 2035. Frankfurt: ECB, 2017. 56 p.
11. Generally Accepted Principles and Practices (GAPP) – Santiago Principles / International Working Group of Sovereign Wealth Funds. Santiago, 2008. 28 p.
12. The impact of sovereign wealth funds on global financial markets / European Central Bank Occasional Paper Series № 91. Frankfurt: ECB, 2008. 52 p.
13. Sovereign Wealth Funds' Role in Developing Capital Markets / International Forum of Sovereign Wealth Funds. Abu Dhabi, 2015. 36 p.
14. Rodden J. The dilemma of fiscal federalism: Grants and fiscal performance around the world // American Journal of Political Science. 2002. Vol. 46. № 3. P. 670–687.
15. Eichengreen B., von Hagen J. Federalism, fiscal restraints, and European Monetary Union // American Economic Review. 1996. Vol. 86. № 2. P. 134–138.
16. Do subnational fiscal rules foster fiscal discipline? New empirical evidence from Europe / IMF Working Paper № 16/84. Washington, DC: International Monetary Fund, 2016. 31 p.
17. Sobel R., Holcombe R. The impact of state rainy day funds in easing state fiscal crises during the 1990–1991 recession // Public Budgeting & Finance. 1996. Vol. 16. № 3. P. 28–48.
18. Городников К.А., Павлов М.В., Сус А.И. Влияние мезонинного финансирования на финансовый профиль корпораций // Корпоративные финансы. 2022. Т. 16. № 2. С. 70–95.
19. Мезонинный долг в финансировании реальных активов: роль процентных ставок // AssetPhysics. 2025. – URL: https://assetphysics.com/role-of-mezzanine-debt-real-asset-financing (дата обращения: 02.02.2026).
20. Acemoglu D., Carvalho V., Ozdaglar A., Tahbaz-Salehi A. The network origins of aggregate fluctuations // Econometrica. 2012. Vol. 80. № 5. P. 1977–2016.
21. Национальный проект «Производительность труда»: влияние на московские предприятия // Правительство Москвы. 2024. – URL: https://ac-mos.ru/news/1407 (дата обращения: 02.02.2026).
22. Повышение эффективности российских предприятий через внедрение бережливого производства // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Vol. 116. P. 159–167.
23. Hall B., Lerner J. The financing of R&D and innovation // Handbook of the Economics of Innovation. Vol. 1. Amsterdam: North-Holland, 2010. P. 609–639.
24. Lane P., Milesi-Ferretti G. The external wealth of nations mark II // Journal of International Economics. 2007. Vol. 73. № 2. P. 223–250.
25. Кто предлагает и требует безопасные активы – и почему это важно // CEPR VoxE U. 2020. – URL: https://cepr.org/voxeu/columns/who-supplies-and-demands-safe-assets (дата обращения: 02.02.2026).
26. Бюджетная политика России на 2024–2026 гг.: рост налога на прибыль и военные расходы // Capitol Institute. 2025. – URL: https://capitolinstitute.org/russia-fiscal-pivot-2024–2026 (дата обращения: 02.02.2026).
27. Национальная рамка квалификаций – Россия / European Training Foundation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 14 p.
28. Требования к корпоративному управлению эмитента для включения в котировальные списки // Московская биржа. 2025. – URL: https://www.moex.com/a2636 (дата обращения: 02.02.2026).
29. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 29.11.2024) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращение: 02.02.2026).
30. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 27.10.2025) «О рынке ценных бумаг» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/ (дата обращения: 02.02.2026).

MEZZANINE FUNDS FOR STRUCTURAL MODERNIZATION OF THE RUSSIAN ECONOMY: INSTITUTIONAL ARCHITECTURE AND SCENARIO ANALYSIS OF MACROECONOMIC EFFECTS

Kostikov I.V.
National Institute of Financial Markets and Management

The Russian economy is currently facing a set of structural constraints that are systemic in nature and mutually reinforcing. These include an aging industrial base, much of which was established between 1939 and 1975; a structural labor shortage estimated at 2.2 million workers; insufficient depth of the domestic financial market, reflected in stock market capitalization of only 22% of GDP; and a significant decline in foreign direct investment, with the FDI stock decreasing from USD360 billion in 2022 to USD 216 billion in 2024. Taken together, these factors impose persistent limitations on economic growth and complicate the transition toward technological modernization.

This article proposes an institutional architecture consisting of three quasi-sovereign funds: two mezzanine vehicles (MSF-FNB and MF-RFPI) designed to finance modernization in profitable non-commodity companies, and a regional cash-gap stabilization fund (FKR-Regions). The funds are assumed to raise capital through long-term bond issuance under market conditions, thereby avoiding direct budget financing and reducing fiscal risks. The mezzanine funds rely on a hybrid financing structure combining debt instruments with a blocking equity stake. Financing is provided at a rate equal to the key policy rate minus 1.5 percentage points, alongside mandatory requirements aimed at improving corporate transparency. Participating companies are required to adopt IFRS reporting standards and transition to public listing. In this way, the mechanism integrates elements of both debt

and equity financing while simultaneously promoting institutional development within the corporate sector.

A quantitative scenario analysis (optimistic, baseline, and pessimistic cases) is used to estimate the macroeconomic effects of the proposed mechanism. In the baseline scenario – assuming the reallocation of 2.5% of household savings (RUB2 trillion over five years) into fund bonds – the program could increase average annual GDP growth by 0.75 percentage points, reduce inflation by 0.21 percentage points, generate an additional RUB 34.9 billion in annual tax revenues, and support the modernization of 1,133 enterprises.

These outcomes are generated through five transmission channels: direct investment in fixed capital (0.81 pp), cascading effects along supply chains (0.14 pp), productivity gains and partial labor substitution through technological upgrading (2.76 pp, accounting for 73.8% of the total effect), the emergence of a second investment cycle (0.02 pp), and additional FDI inflows driven by stock market development (0.01 pp). Sensitivity analysis indicates that productivity growth – assumed at 2.5% annually – constitutes the key parameter of the model. If productivity growth falls below 1.5% per year, the cumulative five-year effect declines to below 3.0 percentage points.

Successful implementation depends on strict adherence to the Santiago Principles (independence of investment decisions, transparency, and external auditing), enhanced corporate governance standards for recipient firms, institutional oversight by the Ministry of Finance and Rosimushchestvo without politicization of project selection, the allocation of financial literacy funding through NGOs not affiliated with the financial sector, and the inclusion of binding productivity-related KPIs with the possibility of early debt recall in case of non-compliance.

Keywords: mezzanine financing, quasi-sovereign funds, structural modernization, safe assets, fiscal federalism, corporate governance, scenario analysis, labor productivity.

References

1. Salnikov V.A., Galimov D.I., Gnidchenko A.A., Mikheeva O.M. Russian production capacity: main trends and structural characteristics // Economic policy. 2017. Vol. 12. № 3. pp. 180–202.

2. Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. Labor shortage forecast for 2026–2032. Moscow, 2025.

3. Russian stock market capitalization to GDP // Moscow Exchange. 2025. – URL: https://www.moex.com/ru/index/MCFTR (date of access: 02.02.2026).

4. Foreign direct investment in Russia // Central Bank of the Russian Federation. 2025. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/ (date of access: 02.02.2026).

5. Financial assets and liabilities of the household sector // Bank of Russia. 2025. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/households/hh/ (date of access: 02.02.2026).

6. The Bank of Russia raises its inflation forecast for 2025 to 6.5%, expects 4% in 2027 // Interfax. 2025. – URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/114503 (date of access: 02.02.2026).

7. Russian investments in securities reached record levels amid lower rates // Bank of Russia. 2025. – URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=28013 (access date: 02/02/2026).

8. Caballero R., Farhi E., Gourinchas P.-O. Safe asset scarcity and aggregate demand // American Economic Review. 2016. Vol. 106. № 5. P. 513–518.

9. Caballero R., Farhi E., Gourinchas P.-O. The safe assets shortage conundrum // Journal of Economic Perspectives. 2017. Vol. 31. № 3. P. 29–46.

10. Safe assets: a review / European Central Bank Working Paper Series № 2035. Frankfurt: ECB, 2017. 56 p.

11. Generally Accepted Principles and Practices (GAPP) – Santiago Principles / International Working Group of Sovereign Wealth Funds. Santiago, 2008. 28 p.

12. The impact of sovereign wealth funds on global financial markets / European Central Bank Occasional Paper Series № 91. Frankfurt: ECB, 2008. 52 p.

13. Sovereign Wealth Funds' Role in Developing Capital Markets / International Forum of Sovereign Wealth Funds. Abu Dhabi, 2015. 36 p.

14. Rodden J. The dilemma of fiscal federalism: Grants and fiscal performance around the world // American Journal of Political Science. 2002. Vol. 46. № 3. P. 670–687.

15. Eichengreen B., von Hagen J. Federalism, fiscal restrictions, and European Monetary Union // American Economic Review. 1996. Vol. 86. № 2. P. 134–138.

16. Do subnational fiscal rules foster fiscal discipline? New empirical evidence from Europe / IMF Working Paper № 16/84. Washington, DC: International Monetary Fund, 2016. 31 p.

17. Sobel R., Holcombe R. The impact of state rainy day funds in easing state fiscal crises during the 1990–1991 recession // Public Budgeting & Finance. 1996. Vol. 16. № 3. P. 28–48.

18. Gorodnikov K.A., Pavlov M.V., Sus A.I. The Impact of Mezzanine Financing on the Financial Profile of Corporations // Corporate Finance. 2022. Vol. 16. № 2. pp. 70–95.

19. Mezzanine Debt in Real Asset Financing: The Role of Interest Rates // AssetPhysics. 2025. – URL: https://assetphysics.com/role-of-mezzanine-debt-real-asset-financing (date of access: 02.02.2026).

20. Acemoglu D., Carvalho V., Ozdaglar A., Tahbaz-Salehi A. The Network Origins of Aggregate Fluctuations // Econometrica. 2012. Vol. 80. № 5. pp. 1977–2016.

21. National Project "Labor Productivity": Impact on Moscow Enterprises // Moscow Government. 2024. – URL: https://ac-mos.ru/news/1407 (date of access: 02.02.2026).

22. Improving the Efficiency of Russian Enterprises through the Implementation of Lean Manufacturing // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Vol. 116. Pp. 159–167.

23. Hall B., Lerner J. The Financing of R&D and Innovation // Handbook of the Economics of Innovation. Vol. 1. Amsterdam: North-Holland, 2010. Pp. 609–639.

24. Lane P., Milesi-Ferretti G. The External Wealth of Nations Mark II // Journal of International Economics. 2007. Vol. 73. № 2. P. 223–250.

25. Who supplies and demands safe assets – and why this matters // CEPR VoxE U. 2020. – URL: https://cepr.org/voxeu/columns/who-supplies-and-demands-safe-assets (date of access: 02.02.2026).

26. Russia's budget policy for 2024–2026: income tax growth and military spending // Capitol Institute. 2025. – URL: https://capitolinstitute.org/russia-fiscal-pivot-2024–2026 (date of access: 02.02.2026).

27. National Qualifications Framework – Russia / European Training Foundation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 14 p.

28. Issuer Corporate Governance Requirements for Inclusion in Quotation Lists // Moscow Exchange. 2025. – URL: https://www.moex.com/a2636 (date of access: 02.02.2026).

29. Budget Code of the Russian Federation of 31.07.1998 № 145-FZ (as amended on 29.11.2024) // ConsultantPlus Legal Reference System. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (date of access: 02.02.2026).

30. Federal Law of 22.04.1996 № 39-FZ (as amended on 27.10.2025) "On the Securities Market" // Reference legal system "ConsultantPlus". – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/ (date of access: 02.02.2026).

Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации: региональный аспект

Манусаджян Рафаэль Грантович,
аспирантура, кафедра финансы и банковское дело, Институт экономики, управления и финансов, Российский новый университет
E-mail: baffet.baf@bk.ru

В статье рассматриваются современные стратегии повышения финансовой грамотности населения России с акцентом на региональные особенности их реализации. Проведен анализ ключевых государственных инициатив (национальной Стратегии 2017–2023 гг. и новой Стратегии до 2030 г.), а также федеральных и региональных программ, институтов и центров финансового просвещения. Использованы методы институционального анализа, системного и сравнительного исследования, обработки официальной статистики (опросы Банка России, данные НИФИ) и опыт практических проектов. Показано, что до 2030 г. создаются условия для развития финансовой культуры в разных субъектах РФ: планируется открытие центров финграмотности во всех регионах, координацию осуществляет дирекция НИФИ Минфина. Выявлены проблемы универсализации подходов: в ряде регионов отсутствуют комплексные целевые программы, а программы часто не учитывают специфику местного населения. Результаты исследования обобщены в практических рекомендациях по совершенствованию региональных механизмов повышения финансовой грамотности с учетом возрастных и социоэкономических характеристик населения.

Ключевые слова: финансовая грамотность; финансовая культура; стратегия; региональная программа; финансовое образование; финансовое просвещение.

Введение

Финансовая грамотность признана во всем мире важнейшим элементом устойчивого экономического развития. В России эта проблема приобрела государственное значение: в 2017 г. правительством РФ была утверждена «Стратегия повышения финансовой грамотности населения на 2017–2023 годы» [1], а в октябре 2023 г. – новая Стратегия до 2030 г., ориентированная на формирование у граждан системы ценностей и установок для осознанных финансовых решений [2]. Основной задачей национального проекта является развитие финансовой культуры населения, предполагающей не только навыки обращения с деньгами, но и противодействие мошенничеству, ответственное заимствование и культуру сбережений.

В то же время различные регионы РФ демонстрируют значительную неоднородность как в уровне финансовой грамотности, так и в институциональной инфраструктуре просвещения. Некоторые субъекты (Волгоградская, Тверская, Калининградская области) стали пилотными зонами внедрения региональных программ финграмотности [6], тогда как в других регионах комплексные программы отсутствуют. Учитывая эту фрагментарность подходов, целью настоящего исследования является анализ существующих стратегий и практик повышения финансовой грамотности в Российской Федерации с региональной спецификой. Задачи работы включают обзор нормативно-правовых основ, оценку динамики показателей финансовой грамотности по данным ЦБ и НИФИ, а также сравнение конкретных региональных моделей и инициатив. Отдельное внимание уделено разным социальным группам (молодежи, студентам, военнослужащим, пенсионерам), поскольку уровень грамотности зависит от возраста, образования и дохода [8].

Для решения задач использованы методы институционального анализа, сравнительного исследования и синтеза экспертной информации. Исследование базируется на анализе официальных документов (стратегий и «дорожных карт» Минфина и Банка России), статистических отчетов (опросы Банка России) и научной литературы (статьи из перечня ВАК и Scopus, а также годовые аналитические отчеты НИФИ). Среди ключевых источников – публикации по региональным факторам финансовой грамотности, институциональным моделям, вопросам реализации стратегии среди пожилых граждан и роли цифровых технологий.

Выделим основные задачи исследования:

– анализ международного и российского опыта повышения финансовой грамотности;

– критическая оценка действующих стратегических документов и федеральных программ;

– сопоставление региональных практик (целевые программы, финансовые центры, просветительские проекты);

– разработка рекомендаций по оптимизации стратегий с учетом демографических групп и специфики региональных систем образования и управления.

Обзор литературы

В отечественной литературе финансовая грамотность определяется как интегральная совокупность знаний и умений в области личных финансов (бюджет, кредиты, инвестиции, страхование и т.д.) и связанной финансовой культуры. Примером такого подхода служит многомерная модель финансовой грамотности, предложенная А.В. Шаповаловой и В.Д. Мунистер: они подчеркивают роль «цифровой финансовой грамотности» как фактора, обеспечивающего устойчивые навыки выбора финансовых продуктов и личной безопасности [7]. Вместе с тем А.А. Приветкин акцентирует внимание на системности: «процесс повышения финансовой грамотности заключается не только в «научении» получать доход, рационально тратить и копить, но прежде всего в формировании системного понимания сущности экономических процессов и механизмов образования денежных фондов» [5]. Другими словами, авторам важно сместить акцент от простых практических навыков к ценностно-смысловому уровню обучения.

Что касается регионального аспекта, О.А. Урядова и Н.В. Жданова исследовали факторы финансовой грамотности населения Челябинской области [6]. Они отмечают, что после принятия федеральной

Стратегии 2017–2023 гг. в ряде субъектов РФ появились собственные целевые программы; первыми пилотами стали Волгоградская, Тверская и Калининградская области. Далее аналогичные программы разрабатывались в Краснодарском крае, Кемеровской и Оренбургской областях. Однако авторы констатируют, что «до сих пор часть регионов не имеет комплексных программ повышения финансовой грамотности, ограничиваясь лишь планом мероприятий, часто малоэффективных». Такие разрозненные меры обычно не учитывают локального уровня грамотности населения, зависящего от социально-экономического развития и образовательного уровня региона. На основе экономико-математического моделирования О.А. Урядова и Н.В. Жданова разработали иерархическую модель факторов, детерминирующих финансовую грамотность населения, и рекомендовали государственным органам учитывать региональный профиль поведения при проектировании программ.

Критический анализ существующих исследований показывает, что в российских статьях часто выделяют институциональные механизмы и модели реализации программ. С.Д. Красноусов сравнивает практики двух регионов-лидеров – Красноярского края и Нижегородской области – и выявляет принципиальные отличия [4]. В Красноярском крае действует целевая программа по финансовой грамотности, в то время как Нижегородская область интегрирует мероприятия в общую региональную стратегию развития. По мнению автора, в обеих моделях необходимо соблюдать баланс между инфраструктурным развитием (центры финграмотности, ресурсы) и антропоцентричными подходами (мотивация населения, формирование ценностных установок).

Отдельные публикации посвящены группам населения с низкой вовлеченностью. Например, Л.И. Воронина и Е.В. Зайцева анализируют реализацию стратегии по повышению финграмотности среди пожилых людей в Свердловской области [3]. Они констатируют, что созданные федеральные механизмы (интернет-портал «Мои финансы», центры граммотности, «Университеты третьего возраста») уже работают, однако большинство пожилых россиян до сих пор обладает лишь базовым уровнем финансовых знаний. Исследователи предлагают специальные просветительские программы и использование простых примеров для этой группы. Аналогичные выводы о необходимости специализированного подхода в разных возрастных категориях делают и иностранные авторы: например, зарубежные исследования указывают на более высокую финграмотность у взрослых среднего возраста и дефицит у молодежи и пенсионеров. Российские же региональные практики свидетельствуют о росте внимания к молодежи: разработаны учебные курсы для школьников и студентов, внедряются модульные программы в вузах.

Помимо академических источников, важную роль играет анализ документов и отчетов профильных учреждений. Например, дирекция финансовой грамотности НИФИ Минфина России курирует национальную программу повышения финграмотности: она «реализует национальную программу…, осуществляет координацию деятельности… в рамках Стратегии повышения финансовой грамотности населения РФ». В годовых отчетах НИФИ публикуются доклады о ходе реализации стратегии, в которых приводятся агрегированные данные обследований и описываются лучшие практики регионов. Центральный банк (ЦБ) России также регулярно информирует о тенденциях. Так, по данным пятого этапа исследования, российский индекс финансовой грамотности (РИФГ) в 2024 г. достиг 55 баллов из 100; выше среднего значения показатели у молодежи, людей с высшим образованием и жителях крупных городов, и ниже – у пенсионеров, малообразованных и малообеспеченных слоев населения.

Таким образом, обзор литературы показывает: в России к теме финансовой грамотности подходят комплексно, сочетая теоретические разработки (формирование понятийного аппарата и культурного измерения) и практические шаги (госпрограммы, проекты просвещения). Однако выявленные исследования сходятся в том, что отсутствие целевых региональных программ или несоответствие имеющихся мероприятий запросам населения ослабляет их эффективность.

Методология исследования

В настоящей работе использован мультидисциплинарный подход, сочетавший качественные и количественные методы. Во-первых, проведен анализ нормативно-правовых документов и стратегических планов Минфина и Банка России (Стратегия 2017–2023, «дорожные карты» мероприятий, новая Стратегия до 2030). Во-вторых, обобщены результаты эмпирических исследований и отчетов (НИФИ, ЦБ, НАФИ) по финансовой грамотности населения, включая межрегиональные сравнения и социально-демографические разрезы. В-третьих, рассмотрены примеры региональных инициатив на основе открытых источников (официальные сайты и публикации центров финансовой грамотности при вузах и органах власти). В частности, проанализированы опыт Кировской области, Красноярского края и Нижегородской области, Волгоградской области и других [9]. Методом сравнительного институционального анализа выявлены ключевые различия в подходах регионов (целевые программы и интеграция в общие стратегии).

Статистический компонент исследования базируется на данных Центрального банка (опросы граждан, индекс РИФГ) и НИФИ (анализ обеспеченности регионов методической поддержкой). Было учтено, что уровень финансовой грамотности коррелирует с рядом факторов (возраст, доход, образование), поэтому при интерпретации региональных данных использовались и социологические исследования (напр., Всероссийское исследование ЦБ за 2024 г.).

В соответствии с рекомендациями по научному анализу были использованы следующие инструменты: описательный анализ (сравнение целевых программ субъектов РФ); метод экспертного опроса (изучение мнений специалистов Центра финграмотности); логико-аналитические построения (составление иерархий факторов, предложенное Урядовой и Ждановой); а также исторический анализ (прослеживание динамики развития стратегии и системы образования по финграмотности). Такой комплекс методов позволил поэтапно «собрать картину» реализации стратегических задач: от общегосударственного уровня к локальному, а также выявить «узкие места» на местах.

Результаты исследования

На первом этапе проанализированы государственные стратегии. Установлено, что в новой Стратегии до 2030 г. ключевой акцент перенесен с «обучения» к формированию финансовой культуры в широком смысле. В документах говорится о необходимости «правильных установок» у граждан, чтобы они могли «умнее ориентироваться в мире финансов». Отмечено и сильное влияние цифровизации: стратегии предусматривают активное продвижение знаний о новых финансовых технологиях и цифровом банкинге.

В стратегическом плане подчеркнуто, что к 2030 г. «во всех регионах страны появятся центры финансовой грамотности». Фактически, к концу 2023 г. уже функционирует сеть из 84 региональных центров (прикрепленных к вузам, Минфину и центробанку), а также множество муниципальных проектов (финансовые клубы, школы финансовой безопасности). Так, в Кировской области в 2020 г. при Вятском госуниверситете создан Региональный центр финансовой грамотности (РЦФГ) на базе соответствующей программы. С 2024 г. в области действует новая региональная программа на 2024–2030 гг., продолжившая предыдущую. Аналогичные структуры созданы и в других вузах (Ростов, Новосибирск, Нижний Новгород, др.) в рамках межведомственных соглашений с Минфином и банками.

В рамках исследований выявлено, что региональные подходы сильно различаются. По сравнению с Красноярским краем, где принята целевая программа финграмотности, Нижегородская область не формализовала отдельную программу, а включила профильные мероприятия в стратегию социально-экономического развития. При этом оба региона демонстрируют большую системность и межведомственное взаимодействие (что является «универсальным элементом» успешных практик). Важно отметить, что и Красноярский, и Нижегородский опыт подтверждают: недостаточно просто развивать инфраструктуру (центры, курсы) – нужно работать над мотивацией населения. С.Д. Красноусов указывает на «антропоцентричность» подхода, необходимость учитывать психологию и мотивацию людей.

Эмпирические данные подтверждают, что в большинстве регионов программы еще далеки от полноты охвата. По опросу Центробанка за 2024 г., лишь 43% россиян имеют высокий или выше среднего уровень финансовой грамотности (против 34% в начале исследований), а 32% оценивают себя как обладающие базовым или низким уровнем. При этом среди старшего поколения (>60 лет) показатель ниже средних – 49 баллов из 100. Это коррелирует с наблюдением Л.И. Ворониной и Е.В. Зайцевой о том, что продвинутый уровень среди пожилых формируется медленно. В то же время молодежь демонстрирует более высокую готовность к освоению финансовых знаний: РИФГ у лиц до 30 лет – около 61 балла, и уже имеются программы финграмотности в школах и вузах (что является результатом выполнения прошлой стратегии) [8].

Результаты анализа можно представить следующим образом. Во-первых, система повышения финансовой грамотности в России в значительной степени опирается на централизованную координацию: Дирекция финансовой грамотности НИФИ Минфина выступает национальным методическим и организационным центром, аккумулируя лучшие практики и поддерживая сеть региональных методических площадок.

Во-вторых, при наличии федеральной рамки сохраняется выраженная фрагментарность регионального уровня. Как показывает сопоставление с выводами О.А. Урядовой и Н.В. Ждановой, в ряде субъектов отсутствуют комплексные региональные программы, а их место занимают разрозненные планы мероприятий, рассчитанные на «среднего» адресата и слабее учитывающие региональные социально-экономические, образовательные и культурные особенности. Подобный подход снижает управляемость и измеримость результатов: без регулярной диагностики уровня финансовой грамотности затрудняется корректная настройка мер и оценка их эффективности. В качестве иллюстрации можно указать ситуацию, когда в отдельных регионах, включая Челябинскую область, систематическая оценка уровня финансовой грамотности проводится нерегулярно, что усложняет формирование адекватного набора инструментов финансового просвещения и профилактики рисков.

В-третьих, заметен сдвиг от универсальных мероприятий к адресным программам для уязвимых и специфических групп населения. На практике формируются отдельные треки для студентов (клубы, проектные форматы), бюджетной сферы (обучение на рабочем месте), военнослужащих (курсы в профильных вузах), пенсионеров (занятия на базе социальных центров и университетов). Вместе с тем исследования указывают на существенную неоднородность этих аудиторий, из-за чего требуется дифференциация контента и методов: для старших возрастных групп особенно значимы упрощение терминологии, разъяснение финансовых механизмов «на бытовых примерах» и демонстрация долгосрочных выгод финансово грамотного поведения.

Цифровизация финансовых услуг предопределила усиление роли онлайн-каналов. В логике, предложенной А.В. Шаповаловой и В.Д. Мунистером, именно «цифровая финансовая грамотность» становится инструментом формирования устойчивых навыков поиска, оценки и выбора финансовых продуктов в цифровой среде. Это отражается в расширении практики онлайн-курсов, мобильных приложений и образовательных коммуникаций через социальные сети, а также в закреплении соответствующих мер в обновлённых стратегических документах (интерактивные курсы, тестирование и сервисы на портале «Мои финансы», цифровые образовательные продукты для детей и молодёжи).

Таким образом, анализ выявил, что стратегические инициативы в сфере финансового просвещения строятся по модели «сверху вниз» с активной ролью федеральных структур, при этом «снизу вверх» влияние проявляется через региональные проекты. Важно, что рекомендации и уроки из исследований учитываются на практике: например, новая Стратегия до 2030 г. сохраняет преемственность с предыдущей и опирается на созданную базу – включение финграмотности в учебные программы и акции с охватом десятков миллионов человек.

Заключение

Проведенное исследование показало, что повышение финансовой грамотности в России осуществляется комплексно, сочетающимися федеральными и региональными усилиями. Национальные стратегии 2017–2023 и до 2030 г. служат рамочной основой, устанавливая цели (формирование финансовой культуры) и задачи (развитие навыков ответственного обращения с финансами). Центральные институты обеспечивают координацию и мониторинг. В регионах реализуются разные модели продвижения грамотности: целевые программы (Красноярский край, Кировская область) либо интегрированные механизмы (Нижегородская область).

Основные результаты исследования сводятся к нескольким взаимосвязанным выводам. Прежде всего, повышение финансовой грамотности на региональном уровне требует опоры на характеристики конкретной территории: социально-экономическое положение, структуру занятости, уровень доходов, образовательный профиль населения и культурно-языковую специфику. Унифицированные форматы, ориентированные на «среднего» слушателя (например, один общий семинар для всех категорий), дают ограниченный эффект, поскольку не учитывают реальные практики финансового поведения и барьеры восприятия в разных группах. В этой логике целесообразно проектировать адаптированные образовательные курсы и коммуникационные кампании, включая настройку примеров, терминологии и каналов распространения с учётом особенностей регионов (Дальний Восток, Северный Кавказ, Сибирь и др.).

Далее, значимым направлением остаётся развитие институциональной инфраструктуры, прежде всего завершение формирования сети региональных центров финансовой грамотности к 2030 году в соответствии с целевыми ориентирами стратегических документов. Такие центры способны выполнять функцию локальных «узлов» просвещения, объединяющих офлайн-обучение, дистанционные форматы и консультационную поддержку. Практика регионального центра финансовой грамотности при университете в Кирове показывает потенциал межорганизационного взаимодействия: сотрудничество с налоговыми органами и финансовыми организациями повышает прикладную ценность мероприятий и расширяет охват аудитории.

Третий вывод связан с необходимостью более выраженной адресности программ. Эффективная архитектура финансового просвещения предполагает дифференциацию тематических модулей по жизненным ситуациям и целевым аудиториям: для школьников – базовые навыки и финансовая дисциплина; для молодёжи – инвестиционная грамотность, предпринимательские риски и стартовые финансовые решения; для семей – управление семейным бюджетом и долговой нагрузкой; для пенсионеров – вопросы пенсий, платежной дисциплины и кибербезопасности; для работающего населения – планирование доходов, налоговые вычеты, страхование и защита прав потребителей.

Четвёртый блок выводов касается расширения круга акторов финансового просвещения. Перспективной практикой выступает включение вузов (особенно экономического и управленческого профиля) в реализацию образовательных и сервисных инициатив, а также усиление роли муниципалитетов, общественных организаций и волонтёрских движений. Развитие волонтёрского финансового просвещения важно не только как канал распространения знаний, но и как механизм формирования доверия в локальных сообществах и повышения устойчивости образовательных программ.

Пятый вывод относится к мониторингу и оценке результативности. Для повышения управляемости стратегий требуется регулярная диагностика – региональные исследования, опросы, сопоставимые индикаторы и открытая статистика, позволяющие отслеживать динамику и сравнивать территории. Массовый охват мероприятий сам по себе не гарантирует устойчивого изменения поведения: даже при значительном числе участников тематических инициатив необходимы инструменты, которые дают возможность видеть «портрет» финансово грамотного человека в каждом регионе, выявлять проблемные группы и корректировать меры на основе данных (в том числе с использованием межрегиональных карт и индексов).

Практическая значимость выполненной работы состоит в систематизации представлений о региональных стратегиях и формировании набора рекомендаций, применимых для органов власти, образовательных организаций и финансового сектора при проектировании программ. Теоретическая ценность выражается в обобщении подходов и уточнении многофакторного понимания региональной финансовой грамотности, соотносимого с ранее предложенными моделями и эмпирическими результатами. Дальнейшее развитие данной рамки предполагает углублённую оценку влияния цифровых технологий и анализ качества взаимодействия между субъектами финансового просвещения на местах, включая механизмы координации, ресурсного обеспечения и обратной связи от целевых аудиторий.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 25.09.2017 № 2039-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы» // Официальный интернет-портал правовой информации (pravo.gov.ru). – Опубликовано 29.09.2017. – № 0001201709290002
2. Распоряжение Правительства РФ от 24.10.2023 № 2958-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года»: утв. Стратегия до 2030 г. – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации (pravo.gov.ru). – Опубликовано 31.10.2023. – № 0001202310310021.
3. Воронина Л. И., Зайцева Е.В. Совершенствование реализации государственной стратегии финансовой грамотности пожилых людей: региональный аспект // Вопросы управления. – 2023. – Т. 17, № 1 (80). – С. 45–59.
4. Красноусов С.Д. Региональный аспект повышения финансовой грамотности и культуры населения // Вестник МИРБИС. – 2025. – № 2 (42). – С. 225–233.
5. Приветкин А.А. Повышение финансовой грамотности граждан России: сложности понятийного аппарата // Журнал правовых и экономических исследований. – 2022. – № 3. – С. 260–266.
6. Урядова О. А., Жданова Н.В. Факторы финансовой грамотности: региональный аспект // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 45–55.
7. Шаповалова А. В., Мунистер В.Д. Финансовая грамотность и её многофакторная модель в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник НГУЭУ. – 2022. – № 2. – С. 102–119.

8. Банк России. Исследование уровня финансовой грамотности: пятый этап: результаты опроса инФОМ по заказу Банка России, 2024 год. – Текст: электронный // Банк России: офиц. сайт. – Последнее обновление: 27.03.2025. – URL: https://cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/research/fin_ed_5/ (дата обращения: 18.02.2026)

9. Научно-образовательный центр «Региональный центр финансовой грамотности» (РЦФГ) ВятГ У. О центре: офиц. информация. – Текст: электронный // Региональный центр финансовой грамотности (РЦФГ): офиц. сайт. – URL: https://rcfg43.ru/ (дата обращения: 19.02.2026)

STRATEGIES FOR IMPROVING FINANCIAL LITERACY IN THE RUSSIAN FEDERATION: A REGIONAL PERSPECTIVE

Manusadzhyan R.G.
Russian New University

The article explores current strategies for improving financial literacy in the Russian Federation with a focus on regional implementation. It analyzes the main state initiatives (national strategy 2017–2023 and the new strategy to 2030) and examines federal and regional programs, institutions, and financial education centers. The methodology includes institutional, systemic, and comparative analysis of legal documents, official statistics (Bank of Russia surveys, NIFI data), and practical case studies. It is shown that by 2030 conditions are being created for developing financial culture across regions: literacy centers are planned in every region, coordinated by the Financial Literacy Directorate of the Finance Ministry. The study identifies challenges of one-size-fits-all approaches: many regions still lack comprehensive programs, and existing initiatives often overlook local specifics. The results of the study are summarized in practical recommendations for improving regional mechanisms for improving financial literacy, taking into account the age and socio-economic characteristics of the population.

Keywords: financial literacy; financial culture; strategy; regional program; financial education; financial outreach.

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated 25.09.2017 No. 2039-r "On Approval of the Strategy for Improving Financial Literacy in the Russian Federation for 2017–2023" // Official Internet Portal of Legal Information (pravo.gov.ru). – Published on 29.09.2017. – No. 0001201709290002

2. Decree of the Government of the Russian Federation dated 10/24/2023 No. 2958-r "On Approval of the Strategy for Improving Financial Literacy and the Formation of Financial culture until 2030": approved by the Government of the Russian Federation. Strategy until 2030 – Text: electronic // Official Internet portal of Legal Information (pravo.gov.ru). – Published on 10/31/2023. – No. 0001202310310021.

3. Voronina L.I., Zaitseva E.V. Improving the implementation of the state strategy for financial literacy of the elderly: a regional aspect // Management issues. – 2023. – Vol. 17, No. 1 (80). – pp. 45–59.

4. Krasnousov S.D. The regional aspect of improving financial literacy and culture of the population // The Messenger of MIRBIS. – 2025. – № 2 (42). – Pp. 225–233.

5. Hiradkin A.A. Improving the financial literacy of Russian citizens: the complexities of the conceptual framework // Journal of Legal and Economic Research. – 2022. – No. 3. – pp. 260–266.

6. Uryadova O.A., Zhdanova N.V. Factors of financial literacy: a regional aspect // Bulletin of the South Ural State University. The series "Economics and Management". – 2021. – Vol. 15, No. 3. – pp. 45–55.

7. Shapovalova A.V., Munister V.D. Financial literacy and its multifactorial model in the context of digital transformation of the economy // Bulletin of the NGUEA. – 2022. – No. 2. – pp. 102–119.

8. The Bank of Russia. Financial literacy research: the fifth stage: the results of the inFOM survey commissioned by the Bank of Russia, 2024. – Text: electronic // Bank of Russia: official. website. – Last updated: 03/27/2025. – URL: https://cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/research/fin_ed_5 / (date of access: 02/18/2026)

9. Scientific and Educational Center "Regional Center for Financial Literacy" (RCFG) Vyatka. About the center: official information. – Text: electronic // Regional Center for Financial Literacy (RCFG): official website. – URL: https://rcfg43.ru / (date of access: 02/19/2026)

Финансовый менеджмент: эволюция понятий и современных подходов

Никерясова Вероника Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов устойчивого развития, ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова

В статье систематизированы и проанализированы ключевые дефиниции термина «финансовый менеджмент», представленные в современной научной литературе. Обозначены важнейшие концепции и подходы финансового менеджмента. Прослежена эволюция концептуальных подходов западной школы – от классической парадигмы максимизации прибыли к стоимостно-ориентированному управлению. Особое внимание уделено влиянию цифровизации финансовых процессов, трансформации инфраструктуры рынка ценных бумаг. Выявлена специфика адаптации западных теоретико-методологических подходов к российской практике финансового менеджмента.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, финансы, оценка стоимости организации, цифровизация, рынок ценных бумаг

Несмотря на то что первые разработки в области финансового менеджмента появились около 100 лет назад, единства мнений относительно задач и функций финансового менеджмента пока не наблюдается. Кроме того, наблюдаются существенные различия и в отношении дефиниции самой категории «финансовый менеджмент». В данной связи представляется весьма актуальным рассмотрение существующих подходов к интерпретации термина «финансовый менеджмент». Кроме того, важно проследить эволюцию и трансформацию подходов к выявлению содержания деятельности в области финансового менеджмента.

В.А. Суганова отмечает, что в обиходном сознании финансовый менеджмент понимается как набор инструментов и действий, требуемых компании для того, чтобы заработать и оправдать трату заработанного – т.е. совокупность способов правильного распоряжения финансами. Тем не менее, как отмечает автор, подобное определение достаточно неполно и ограниченно, не раскрывает всей сути понятия и описывает «моментную прибыль» [11, с. 188]. В действительности понятие финансового менеджмента должно рассматриваться более широко. Рассмотрим некоторые существующие в научной литературе и периодике дефиниции.

В.А. Суганова предлагает определять термин «финансовый менеджмент» как «область экономики, деятельность которой, на создание методик и определенного набора схем, предназначенных для правильного управления денежными потоками, на теории и практике» [11, с. 189].

А.А. Агадуллина, в свою очередь, предлагает несколько дефиниций: (1) с точки зрения практики – деятельность по управлению денежными потоками, финансовыми операциями, нацеленная на привлечение и поступление денежных средств и их эффективное использование; (2) с точки зрения теории – «система методов и принципов разработки и реализации управленческих решений, которые связаны с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов экономического субъекта» [2, с. 6].

И.А. Павлова формулирует определение финансового менеджмента следующим образом: система «управления денежным оборотом, денежными отношениями, финансовыми ресурсами с помощью финансовых методов и рычагов в рамках действия экономических законов и установленных государством правовых и нормативных ограничений» [7, с. 19].

М.А. Егикян с соавт. предлагает дифференцировать интерпретации термина «финансовый менеджмент» в зависимости от сферы функционирования экономического агента – публичной или частной (коммерческой). Так, в общем виде финансовый менеджмент представляет собой систему методов и принципов разработки и реализации управленческих решений в области формирования, распределения и использования финансовых ресурсов. В частном секторе данные методы и принципы применяются с целью максимизации прибыли, а в публичном (властные ведомства и сопряженные с ними субъекты) – «использование с максимальной отдачей финансовых ресурсов, принадлежащих всему обществу» [4, с. 81].

М.М. Сабанова с соавт. предлагает трактовать финансовый менеджмент как комплексную систему принципов, методов и инструментов управления финансовыми ресурсами предприятия, направленную на обеспечение его устойчивого функционирования, максимизацию стоимости и повышение экономической эффективности. Исходя из объекта управления, ключевыми инструментами финансового менеджмента выступают финансовая отчётность, финансовый анализ и финансовое планирование, которые образуют информационно-аналитическую основу принятия управленческих решений [9, с. 154].

Н.С. Пионткевич, придерживаясь т.н. консультационно-стейкхолдерского подхода, определяет финансовый менеджмент как «многоуровневую систему управления, включающую финансовую политику, стратегическое и оперативное управление финансами организации», а также как один из фундаментальных аспектов системы внутрихозяйственного управления [8, с. 365].

Отсутствие единообразия в трактовке понятия «финансовый менеджмент» можно объяснить несколькими причинами.

Во-первых, финансовый менеджмент охватывает широкий спектр процессов – от бюджетирования и управления капиталом до инвестиционных решений, управления рисками и дивидендной политики. Разные исследователи акцентируют различные составляющие финансового менеджмента, что напрямую влияет на понимание данного термина.

Во-вторых, одной из причин является национальная специфика финансовых систем. Институциональная среда в разных странах формирует различные практики и, следовательно, разные теоретические интерпретации данных практик.

В-третьих, различия в понимании категории «финансовый менеджмент» во многом обусловлены ее междисциплинарным характером. Финансовый менеджмент сочетает в себе элементы финансовой теории, менеджмента, корпоративного управления, анализа рисков и проч. отраслей.

Наконец, *в-четвертых*, за последнее столетие формы, методы и трактовки финансового менеджмента существенно изменились. Тогда как ранее ключевой целью финансового менеджмента считалась максимизация прибыли, то на современном этапе содержание данной деятельности сфокусировано на максимизации рыночной стоимости компании и достижении долговременной устойчивости, что приводит к переосмыслению самого содержания финансового менеджмента.

Рассмотрим более подробно, каким образом менялись представления о содержании финансового менеджмента в нашей стране и за рубежом. Как отмечает С.Н. Мальковский, существующая на сегодняшний день парадигма финансового менеджмента основана на выводах и разработках множества исследователей-теоретиков и практикующих руководителей предприятий. По мнению автора, концептуальная основа финансового менеджмента была сформирована представителями американской, европейской, японской и др. зарубежных школ экономики и финансов [5, с. 890].

Первые теоретические разработки, которые в научной литературе принято относить к зарождению финансового менеджмента как самостоятельной области знания, восходят к началу XX в. На данном этапе эволюции управленческой мысли теоретическая база лишь начинала формироваться, вследствие чего отраслевые и организационные особенности практически не учитывались, что, в свою очередь, обусловливало фрагментарность и описательный характер ранних исследований.

Особую научную и практическую значимость исследования в сфере финансового менеджмента приобретают в 1930-е гг., когда глобальный экономический кризис обусловил высокие темпы инфляционных процессов и массовое банкротство как крупных корпораций, так и малых предприятий. В условиях усиливающейся макроэкономической нестабильности возникла объективная потребность в теоретическом переосмыслении механизмов управления финансовыми ресурсами.

Именно в этот период, как отмечается в ряде фундаментальных работ, формулируются ключевые концепты, в дальнейшем ставшие методологическим ядром финансового менеджмента: концепция денежного потока, концепция временной стоимости денег и концепция эффективности хозяйственной деятельности организации. Следует подчеркнуть, что данные подходы не утратили своей эвристической ценности и по сей день широко применяются в научных исследованиях и практическом финансовом анализе предприятий.

В последующем, указывает К.А. Галкина с соавт., исследования в области финансового менеджмента стали включать в себя разработку подходов к управлению рисками. Большинство ученых пришли к осознанию того, что степень риска прямо коррелирует с объемом ожидаемой прибыли (т.н. концепция компромисса между риском и доходностью) [3, с. 56]. Кроме того, была разработана концепция стоимости капитала, в рамках которой предполагалось учитывать тот факт, что предприятие так или иначе несет расходы при обслуживании источников финансирования.

Впоследствии возникла еще одна концепция, не утратившая свою значимость до сих пор. Речь идет о подходе к оценке стоимости организации. Выработка данной идеи и ее инструментального обеспечения была связана с тем, что инвесторы стали обращать внимание не только на дивиденды акций, но и на их стоимость. На основании данной концепции была предложена теория портфеля, положения которой постулируют возможность снижения риска при инвестировании за счет диверсификации портфеля. Помимо прочего, теория и практика финансового менеджмента на данном этапе (середина XX в.) были дополнены компромиссной теорией структуры капитала («стоимость организации складывается из текущей рыночной стоимости собственного и заемного капитала» [3, с. 57]).

В последующие десятилетия (1970–1990-е гг.) финансовый менеджмент как отрасль науки и практики продолжал развиваться. В частности, Н.П. Абаева и Е.В. Шигаева в качестве ключевых концепций и теорий называют следующие. В 1980-х гг. была сформирована концепция акционерной добавленной стоимости (*Shareholder Value Added*), направленная на анализ эффективности финансовой стратегии предприятия с позиции ее способности создавать т.н. акционерную стоимость. Данная концепция получила свое развитие в форме концепции экономической добавленной стоимости (*Economic Value Added*), где ключевым постулатом была необходимость покрытия рисков инвестора за счет нормы доходности. Согласно модели Ольсона (*Edwards-Bell-Ohlson Valuation Model*), стоимость предприятия можно определить через текущую стоимость его чистых активов и дисконтированный денежный поток отклонений прибыли от средней величины по отрасли.

Концепция рыночной добавленной стоимости (*Market Value Added*) опирается на умозаключение о том, что рост рыночной добавленной стоимости предприятия обеспечивается в том числе посредством превышения рентабельности используемого капитала над затратами на его привлечение. Смежной с ней является концепция добавленной денежной стоимости (*Cash Value Added*), предложенной в 1995 г. Концепция направлена на произведение оценки инвестированного капитала с точки зрения его влияния на рост стоимости организации, рассчитываемой через денежные потоки [1, с. 27].

Следует отметить, что термин «финансовый менеджмент», а также связанные с ним категории, методы и принципы, проникли в Россию лишь в 1990-х гг. Согласимся с О.А. Сорокиной и Ю.В. Мочаловой в том, что финансовый менеджмент априори не мог сформироваться в условиях плановой социалистической экономики главным образом из-за отсутствия рынка ценных бумаг и финансовой самостоятельности предприятий [10, с. 659].

Тем не менее, деструкция политического режима и последующее за ней разрушение существующего порядка организации экономической системы привели к поучению широкого спектра возможностей в плане изучения и культивирования западного опыта управления финансами. Однако, механическое и слепое заимствование западных концепций финансового менеджмента оказалось невозможным. Как указывает Г.Г. Чигарев, стало очевидным, что «расхождения в реальностях российской и западной экономической общественной и публичной жизни не позволяли в одночасье скопировать и перенести на национальную почву западные устои» [12, с. 72]. Схожий тезис выражает И.А. Павлова: условия отечественного рынка, быстрая смена законодательства, традиции налогообложения, бухгалтерского учета и отчетности – все это не позволило применить зарубежные модели финансового менеджмента в России [7, с. 14]. Более того, развитие теории и практики финансового менеджмента в 1990-е гг. было осложнено протеканием болезненных процессов экономического финансового реформирования.

Таким образом, отличия между российской и западной школами финансового менеджмента обусловлены не только спецификой институциональной среды, но и историческими траекториями развития, методологическими основаниями и фактическими управленческими практиками предприятий. Западная школа формировалась эволюционно, начиная с первой половины XX в., в условиях развитой рыночной экономики, устойчивых институтов корпоративного управления и высокого уровня защиты прав инвесторов. Это обеспечило формирование теоретического аппарата, основанного на моделях эффективности рынков, теории агентских отношений, концепциях стоимости и риска.

Российская школа, напротив, развивалась в условиях трансформационной экономики: дефицита рыночных институтов, ограниченной прозрачности финансовых потоков и высокой роли государства.

На текущий момент западная традиция базируется на количественном инструментарии, ориентирована на максимизацию стоимости компании для акционеров и использует различные методы оценки рисков, прогнозирования денежных потоков и моделирования неопределённости. На Западе финансовый менеджмент выступает как часть корпоративной стратегии.

Российская традиция длительное время опиралась на бухгалтерскую логику анализа, где финансовое управление было тесно связано со структурой отчётности и регулятивными требованиями. Первоначально в отечественном финансовом менеджменте внимание фокусировалось на задачах контроля ликвидности, управлении оборотными средствами, оптимизации расчётов с контрагентами. Финансовый менеджмент начал смещаться к стоимостным концепциям лишь после формирования устойчивых финансовых институтов и усиления роли корпоративного управления в 2000-х гг.

Современный этап развития финансового менеджмента характеризуется интенсификацией процессов цифровизации, которые фундаментально трансформируют как методологическую основу, так и практические механизмы управления финансовыми ресурсами предприятия. В условиях ускоряющейся глобализации и стремительного развития информационно-коммуникационных технологий существенно меняются параметры спроса и предложения, что приводит к структурным изменениям в экономике и требует переосмысления традиционных управленческих концептов [6, с. 40].

Цифровизация способствует переходу от преимущественно ретроспективного анализа финансовых показателей к их прогнозно-

аналитической интерпретации, основанной на больших массивах данных, машинном обучении и интеллектуальных системах поддержки решений. В этих условиях недостаточно ограничиваться констатацией динамики основных показателей: приоритет приобретает оптимизация взаимосвязей между ними, моделирование сценариев и определение наиболее эффективных траекторий развития компании.

Таким образом, проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

– Отсутствие единообразия в трактовке понятия «финансовый менеджмент» можно объяснить несколькими причинами: широкий спектр процессов, охватываемых финансовым менеджментом, акцентирование разных исследователей на различных составляющих финансового менеджмента, национальная специфика финансовых систем и формирование различных практик в разных странах, интердисциплинарный характер финансового менеджмента, эволюция форм, методов и трактовок финансового менеджмента, смещение фокуса с максимизации прибыли на максимизацию рыночной стоимости компании и достижение долговременной устойчивости.

– Систематизация рассмотренных трактовок позволяет определить финансовый менеджмент как *многоуровневую систему теоретически обоснованных принципов, методов и инструментов разработки и реализации управленческих решений, направленных на формирование, распределение и эффективное использование финансовых ресурсов экономического субъекта.*

– Представления о финансовом менеджменте эволюционировали как за рубежом, так и в России. Зарождение дисциплины относят к началу XX века, когда теоретическая база формировалась фрагментарно и описательно. В 1930-е гг. финансовый менеджмент получил импульс развития в условиях экономического кризиса, что привело к формулированию ключевых концепций: денежного потока, временной стоимости денег и эффективности хозяйственной деятельности. Впоследствии появились концепции управления рисками, компромисса «риск–доходность», стоимости капитала и оценки стоимости организации, включая теорию портфеля и компромиссную теорию структуры капитала. В 1970–1990-е гг. появились подходы акционерной добавленной стоимости (Shareholder Value Added), экономической добавленной стоимости (Economic Value Added), рыночной добавленной стоимости (Market Value Added) и добавленной денежной стоимости (Cash Value Added).

– Финансовый менеджмент в России сформировался лишь в 1990-х гг., в отличие от западной школы, которая развивалась эволюционно в условиях зрелой рыночной экономики. Ограничения плановой экономики, отсутствие рынка ценных бумаг и финансовой самостоятельности предприятий препятствовали раннему формированию теории и практики управления финансами.

– Сегодня российский финансовый менеджмент начал интегрировать стоимостные подходы, сближаясь с западными практиками, ориентированными на максимизацию стоимости компании и стратегическое управление финансами.

– Современный финансовый менеджмент претерпевает глубокую трансформацию под влиянием цифровизации, переходя от ретроспективного анализа к прогнозно-аналитическим инструментам на основе больших данных и интеллектуальных систем.

Литература

1. Абаева, Н.П. Развитие концепции финансового менеджмента / Н.П. Абаева, Е.В. Шигаева // Финансы и кредит. – 2013. – № 47 (575). – С. 25–28.
2. Агадуллина, А.А. Основные характеристики финансового менеджмента: понятие и оценка эффективности / А.А. Агадуллина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 3. – С. 5–8.
3. Галкина, К.А. Развитие концепции финансового менеджмента / К.А. Галкина, И.Д. Прошкина, И.А. Котляр // Вестник экономики и права. – 2022. – № 72. – С. 52–60.
4. Егикян, М.А. Теоретические подходы к понятию и оценке эффективности финансового менеджмента / М.А. Егикян, Н.Д. Магницкий, К.Ю. Багратуни // E-Scio. – 2017. – № 6 (9). – С. 77–84.
5. Мальковский, С.Н. Современное состояние финансового менеджмента / С.Н. Мальковский // Экономика и социум. – 2017. – № 5–1 (36). – С. 888–890.
6. Мусифулина, И.И. Сущность финансового менеджмента: его история развития в России / И.И. Мусифулина // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2022. – № 1 (21). – С. 38–41.
7. Павлова, И.А. Эволюция взглядов на содержание финансового менеджмента / И.А. Павлова // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. – 2006. – № S1. – С. 14–19.
8. Пионткевич, Н.С. Финансовый менеджмент организации: трактовка научных подходов / Н.С. Пионткевич // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 6 (53). – С. 361–366.
9. Сабанова, М.М. Инструменты финансового менеджмента как основа современной экономики / М.М. Сабанова, А.Х. Виндижева, Т.Х. Виндижев // Инновационные аспекты развития науки и техники. – 2021. – № 9. – С. 153–158.
10. Сорокина, О.А. Эволюция финансового менеджмента в России / О.А. Сорокина, Ю.В. Мочалова // Экономика и социум. – 2016. – № 5–2 (24). – С. 657–660.
11. Суганова, В.А. Понятие финансового менеджмента / В.А. Суганова // Скиф. – 2019. – № 12–1 (40). – С. 188–192.
12. Чигарев, Г.Г. Финансовый менеджмент как наука и искусство управления финансами / Г.Г. Чигарев // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 1. – С. 69–73.

FINANCIAL MANAGEMENT: THE EVOLUTION OF CONCEPTS AND MODERN APPROACHES

Nikeryasova V.V.
Plekhanov Russian University of Economics

This article systematizes and analyzes key definitions of financial management presented in modern academic literature. The most important concepts and approaches in financial management are outlined. The evolution of Western conceptual approaches is traced, from the classical paradigm of profit maximization to value-based management. Particular attention is paid to the impact of digitalization of financial processes and the transformation of securities market infrastructure. The specifics of adapting Western theoretical and methodological approaches to Russian financial management practice are identified.

Keywords: financial management, finance, organizational value assessment, digitalization, securities market

References

1. Abaeva, N.P. Development of the Concept of Financial Management / N.P. Abaeva, E.V. Shigaeva // Finance and Credit. – 2013. – No. 47 (575). – P. 25–28.
2. A. Agadullina, Main Characteristics of Financial Management: Concept and Performance Assessment / A.A. Agadullina // Economy and Business: Theory and Practice. – 2018. – No. 3. – P. 5–8.
3. K.A. Galkina Development of the Concept of Financial Management / K.A. Galkina, I.D. Proshkina, I.A. Kotlyar // Bulletin of Economics and Law. – 2022. – No. 72. – P. 52–60. 4. Egikyan, M.A. Theoretical approaches to the concept and assessment of the effectiveness of financial management / M.A. Egikyan, N.D. Magnitsky, K. Yu. Bagratuni // E-Scio. – 2017. – No. 6 (9). – P. 77–84.
5. Malkovsky, S.N. The current state of financial management / S.N. Malkovsky // Economy and Society. – 2017. – No. 5–1 (36). – P. 888–890.
6. Musifulina, I.I. The essence of financial management: its history of development in Russia / I.I. Musifulina // Business education in the knowledge economy. – 2022. – No. 1 (21). – P. 38–41. 7. Pavlova, I.A. Evolution of views on the content of financial management / I.A. Pavlova // News of universities. North Caucasus region. Series: Social Sciences. – 2006. – No. S1. – Pp. 14–19.
8. Piontkevich, N.S. Financial management of an organization: interpretation of scientific approaches / N.S. Piontkevich // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2022. – No. 6 (53). – Pp. 361–366.
9. Sabanova, M.M. Financial management tools as the basis of the modern economy / M.M. Sabanova, A. Kh. Vindizheva, T. Kh. Vindizhev // Innovative aspects of the development of science and technology. – 2021. – No. 9. – Pp. 153–158. 10. Sorokina, O.A. Evolution of financial management in Russia / O.A. Sorokina, Yu.V. Mochalova // Economy and Society. – 2016. – No. 5–2 (24). – P. 657–660.
11. Suganova, V.A. The concept of financial management / V.A. Suganova // Skif. – 2019. – No. 12–1 (40). – P. 188–192.
12. Chigarev, G.G. Financial management as a science and art of financial management / G.G. Chigarev // Vestnik of VSU. Series: Economy and Management. – 2019. – No. 1. – P. 69–73.

Влияние процентной ставки центрального банка на волатильность фондового рынка и хеджирование опционными стратегиями

Орлов Олег Владимирович,
независимый исследователь
E-mail: orlov8oleg@gmail.com

Настоящее исследование посвящено количественной оценке трансмиссионного механизма влияния монетарной политики Центрального Банка Российской Федерации на волатильность российского фондового рынка и разработке опционных стратегий хеджирования возникающих рисков. В работе используются помесячные временные ряды за период с января 2016 года по декабрь 2024 года (108 наблюдений), включающие ключевую ставку ЦБ РФ, индекс волатильности российского рынка (RVI) и глобальный индекс страха (VIX). Методология основана на эконометрическом инструментарии векторных авторегрессий (VAR), анализе функций импульсного отклика (IRF), тестировании причинности по Грейнджеру и моделировании эффективности опционных стратегий хеджирования. Научная новизна исследования заключается в комплексной оценке канала принятия риска денежно-кредитной трансмиссии применительно к российскому рынку и разработке адаптивной системы выбора опционных стратегий в зависимости от режима монетарной политики. Результаты показывают значимое положительное влияние роста ключевой ставки на волатильность рынка с временным лагом 2–3 месяца. Эффект сохраняется в течение 6–8 месяцев. Установлено, что в периоды ужесточения монетарной политики наиболее эффективными являются стратегии покупки волатильности (длинный стеллаж, стрэнгл), обеспечивающие доходность 15–22% при коэффициенте Шарпа 0,58–0,72. В периоды смягчения политики оптимальны стратегии продажи волатильности (короткий стеллаж, железный кондор) с доходностью 12–18% и коэффициентом Шарпа 0,82–0,95.

Ключевые слова: монетарная политика; ключевая ставка; волатильность; индекс страха; опционные стратегии; хеджирование; канал принятия риска; трансмиссионный механизм; VAR-модель; управление рисками.

Введение

Денежно-кредитная политика центральных банков оказывает многоканальное воздействие на финансовые рынки. Помимо традиционных каналов процентных ставок, кредитного канала и канала обменного курса, в современной экономической теории выделяется канал принятия риска (risk-taking channel), через который изменения процентной ставки влияют на склонность инвесторов к риску и, как следствие, на волатильность финансовых активов. Понимание данного механизма критически важно для участников рынка, поскольку изменение режима волатильности требует адаптации инвестиционных стратегий и методов управления рисками. Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, период 2016–2024 гг. характеризовался значительными колебаниями ключевой ставки ЦБ РФ – от исторического минимума 4,25% в 2020 году до 16% в 2022–2023 годах, что создало естественный эксперимент для оценки влияния монетарной политики на рыночную волатильность. Во-вторых, усиление геополитических рисков и структурные изменения в российской экономике привели к повышению базового уровня волатильности, требующего более сложных инструментов хеджирования. В-третьих, развитие рынка производных финансовых инструментов в России расширило возможности участников по управлению волатильностью, однако систематических исследований эффективности опционных стратегий в контексте различных режимов монетарной политики недостаточно.

Существующие работы по российскому рынку преимущественно фокусируются на прямом влиянии ключевой ставки на доходность фондовых индексов, оставляя за рамками анализа трансмиссию через канал волатильности. Зарубежные исследования демонстрируют, что мягкая монетарная политика способствует снижению волатильности и премий за риск, стимулируя инвесторов к более агрессивному позиционированию. Однако применимость этих выводов к российскому рынку с его специфическими характеристиками (высокая концентрация, влияние сырьевых цен, регуляторные ограничения) требует эмпирической проверки.

Цель настоящего исследования – количественно оценить влияние изменений ключевой ставки ЦБ РФ на волатильность российского фондового рынка и разработать систему опционных стратегий хеджирования, адаптированных к различным фазам монетарного цикла. Для достижения цели решаются следующие задачи: (1) оценить каузальную связь между ключевой ставкой и индексом волатильности российского рынка; (2) определить временные характеристики трансмиссии монетарных шоков на волатильность; (3) разработать типологию опционных стратегий в зависимости от режима монетарной политики; (4) провести количественную оценку эффективности предложенных стратегий на исторических данных; (5) сформулировать практические рекомендации по выбору опционных стратегий для хеджирования портфельных рисков.

Обзор литературы и теоретические основы

Каналы денежно-кредитной трансмиссии

В неоклассической теории выделяют четыре основных канала трансмиссии монетарной политики на финансовые рынки. Канал процентных ставок предполагает, что стимулирующая политика снижает стоимость капитала, что увеличивает инвестиции и выпуск [1, С. 1221]. В рамках канала q-Тобина рост денежной массы приводит к увеличению цен активов и росту коэффициента q, стимулируя новые инвестиции. Канал потребления основан на эффекте богатства – рост цен активов увеличивает благосостояние домохозяйств и потребительские расходы. Кредитный канал проявляется через два механизма [2, С. 2606]. Балансовый канал действует через изменение чистой стоимости заемщиков – ужесточение монетарной политики снижает цены активов, ухудшает балансы компаний и увеличивает стоимость внешнего финансирования. Канал банковского кредитования связан с изменением предложения кредитов банковской системой в ответ на изменение депозитной базы и резервных требований. Канал принятия риска, получивший развитие в посткризисной литературе, описывает влияние монетарной политики на склонность инвесторов к риску [3, С. 771]. При мягкой монетарной

политике низкие ставки делают безрисковые активы непривлекательными, стимулируя перетоки в более рисковые активы. Это приводит к сжатию премий за риск, снижению волатильности и формированию проциклических паттернов принятия риска. Эмпирические исследования на данных развитых рынков подтверждают значимость данного канала – период низких ставок ФРС в 2002–2004 и 2009–2015 годах сопровождался существенным снижением индекса VIX и премий за риск на фондовом рынке.

Эмпирические исследования

Bekaert, Hoerova и Duca (2013) на данных США за 1990–2010 гг. оценили структурную VAR-модель с четырьмя переменными: индексом волатильности VIX, неприятием риска, параметрами монетарной политики и деловой активностью. Результаты показали краткосрочный положительный и среднесрочный негативный эффект снижения процентной ставки на ожидаемую волатильность рынка. Авторы интерпретируют это как свидетельство доминирования канала принятия риска над прямым эффектом макроэкономической неопределенности. Картаев и Козлова (2016) исследовали влияние монетарной политики ЦБ РФ на российский фондовый рынок за период 1997–2013 гг., используя методологию SVAR [4, С. 22]. В качестве характеристики денежно-кредитной политики авторы использовали ставку рефинансирования, ставку по операциям РЕПО и темп прироста денежного агрегата М2. Установлено негативное воздействие сдерживающей монетарной политики на доходность индексов РТС и ММВБ, при этом шок абсорбируется за 6 месяцев. Однако влияние на волатильность в данной работе не рассматривалось. Тиунова (2019) анализировала трансмиссионные механизмы монетарной политики на российский финансовый рынок в период таргетирования инфляции (2014–2018 гг.) [5, С. 618]. Результаты подтвердили значимость канала процентных ставок, однако канал принятия риска и его влияние на волатильность не были предметом специального исследования. Таким образом, в российской литературе существует пробел в систематическом анализе влияния монетарной политики на волатильность фондового рынка и, соответственно, в разработке соответствующих стратегий хеджирования.

Опционные стратегии и волатильность

Опционные контракты являются ключевым инструментом управления волатильностью портфеля [6, 232]. В отличие от линейных инструментов (акции, фьючерсы), опционы обладают нелинейным профилем выплат, что позволяет создавать стратегии, специфически нацеленные на хеджирование или спекуляцию на изменении волатильности независимо от направления движения рынка. Волатильные стратегии – комбинации и спрэды, для которых первостепенное значение имеет факт изменения цены актива, а не его направление. Характеризуются дельтой, близкой к нулю. Стратегии покупки волатильности (длинный стеллаж, стрэнгл, стрэп, стрип) имеют положительную гамму и вегу, получая прибыль от роста реализованной волатильности. Стратегии продажи волатильности (короткий стеллаж, стрэнгл, железный кондор, бабочка) характеризуются отрицательной гаммой и вегой, генерируя доход от временного распада премий в условиях низкой волатильности [7, С. 480]. Критическим фактором эффективности волатильных стратегий является соотношение подразумеваемой и реализованной волатильности. Общее правило выбора стратегии: покупать опционы при заниженной подразумеваемой волатильности (положительная вега) и продавать при завышенной (отрицательная вега). Длинный календарный спрэд оптимален при ожидании роста подразумеваемой волатильности, короткий – при ожидании ее снижения. В контексте монетарной политики это означает, что переход к сдерживающей политике, ведущий к росту волатильности, создает благоприятные условия для покупки волатильности, в то время как смягчение политики делает привлекательной продажу волатильности.

Методология исследования

Данные и переменные

Эмпирическая база исследования включает помесячные наблюдения за период с января 2016 года по декабрь 2024 года (108 наблюдений). Выбор периода обусловлен переходом ЦБ РФ к режиму таргетирования инфляции и использованием ключевой ставки в качестве основного инструмента монетарной политики, что обеспечивает согласованность анализа. В качестве зависимой переменной используется российский индекс волатильности RVI (Russian Volatility Index) – аналог глобального индекса VIX, рассчитываемый на основе цен опционов на индекс РТС. RVI отражает ожидаемую участниками рынка 30-дневную волатильность и служит индикатором неопределенности и склонности к риску. Основная объясняющая переменная – ключевая ставка ЦБ РФ (в процентах годовых). Дополнительно в модель включены контрольные переменные: месячная инфляция (в процентах к предыдущему месяцу), глобальный индекс волатильности VIX (отражающий мировые факторы риска), логарифм цены нефти марки Brent (учет влияния сырьевых цен на российский рынок) и доходность индекса IMOEX (контроль за связью волатильности и доходности). Все временные ряды протестированы на стационарность с использованием расширенного теста Дики-Фуллера (ADF) и теста Филлипса-Перрона. Ряды ключевой ставки, инфляции, RVI и VIX оказались стационарными в уровнях I(0). Для цены нефти использован логарифм, обеспечивающий стационарность. Доходность индекса IMOEX рассчитана как первая разность логарифмов значений индекса, что гарантирует стационарность.

Эконометрическая спецификация

Для оценки влияния монетарной политики на волатильность используется структурная векторная авторегрессионная модель (SVAR) следующего вида:

$$Y^t = A_1 Y^{t-1} + A_2 Y^{t-2} + \ldots + A_p Y^{t-p} + BX^t + \varepsilon^t \quad (1)$$

где Y^t – вектор эндогенных переменных (ключевая ставка, инфляция, индекс RVI); X^t – вектор экзогенных переменных (VIX, цена нефти); A_i – матрицы коэффициентов; B – матрица коэффициентов при экзогенных переменных; ε^t – вектор структурных шоков; p – оптимальный порядок лагов, определяемый информационными критериями Акаике, Шварца и Ханнана-Куинна.

Для идентификации структурных шоков применяется рекурсивная схема Холецкого с упорядочением переменных по степени экзогенности: ключевая ставка → инфляция → волатильность. Данное упорядочение основано на предпосылке, что ЦБ первым реагирует на изменение макроэкономических условий, затем происходит трансмиссия на инфляцию, и наконец изменяется волатильность финансовых рынков. Для анализа динамики реакции волатильности на монетарные шоки используются функции импульсного отклика (IRF), рассчитываемые на горизонте 12 месяцев с построением 90% доверительных интервалов методом бутстрепа. Каузальность связи между ключевой ставкой и волатильностью тестируется с помощью теста Грейнджера. Для проверки устойчивости результатов проводится анализ чувствительности к выбору порядка лагов и альтернативным способам упорядочения переменных.

Моделирование опционных стратегий

На основе установленной связи между монетарной политикой и волатильностью разработана типология опционных стратегий, адаптированных к различным режимам ключевой ставки. Выделены три режима: (1) ужесточение монетарной политики (рост ключевой ставки более чем на 100 б.п. в течение квартала); (2) смягчение монетарной политики (снижение ставки более чем на 50 б.п. в течение квартала); (3) стабильная политика (изменения в пределах ±50 б.п.). Для каждого режима смоделированы результаты следующих опционных стратегий: длинный и короткий стеллаж, длинный и короткий стрэнгл, железный кондор, спрэд бабочка, календарный спрэд, защитный пут и покрытый колл. Моделирование проводится на исторических данных опционов на индекс РТС с использованием цен закрытия, стандартных страйков (at-the-money, 95% и 105% от текущей цены) и сроками экспирации 30 дней. Для каждой стратегии рассчитываются: средняя доходность, стандартное отклонение, коэффициент Шарпа, максимальная просадка и вероятность прибыли.

Результаты исследования

Предварительный анализ данных

За анализируемый период ключевая ставка ЦБ РФ варьировалась от 4,25% (июль 2020 г.) до 16,00% (сентябрь 2023 г.), демонстрируя три основные фазы: постепенное снижение с 10% в начале 2016 г. до минимальных значений в 2020 г.; период стабильно низких ставок в 2020–2021 гг.; резкое повышение в 2022–2023 гг. в ответ на инфляционный шок. Индекс волатильности RVI колебался от 18% до 95%, при этом средний уровень составил 32% с стандартным отклонением 14% [8]. Визуальный анализ показывает заметную положительную корреляцию между изменениями ключевой ставки и волатильностью с временным лагом. Периоды повышения ставки (2018–2019 гг., 2022–2023 гг.) сопровождаются ростом RVI с задержкой 2–3 месяца. Периоды снижения ставки (2016–2017 гг., 2019–2020 гг.) характеризуются постепенным снижением волатильности. Коэффициент корреляции Пирсона между изменением ключевой ставки и изменением RVI с лагом 2 месяца составляет 0,48 ($p < 0,01$), что предварительно подтверждает наличие связи. Результаты теста Дики-Фуллера подтвердили стационарность всех используемых временных рядов на 5% уровне значимости. Тест

Льюнга-Бокса не выявил автокорреляции остатков для выбранных спецификаций моделей. Оптимальный порядок лагов VAR-модели, определенный на основе информационных критериев, составил 2 лага.

Результаты VAR-модели и тест Грейнджера

Оценка структурной VAR-модели с двумя лагами подтвердила значимое влияние ключевой ставки на волатильность. Тест причинности по Грейнджеру показал, что ключевая ставка причинно предшествует изменениям индекса RVI (F-статистика = 8,42, p < 0,01), в то время как обратная связь не является статистически значимой (F-статистика = 1,73, p = 0,18). Это подтверждает гипотезу об однонаправленной каузальности от монетарной политики к волатильности рынка [9]. Коэффициент при лагированной ключевой ставке в уравнении для RVI составил 1,24 (стандартная ошибка 0,38, p = 0,001), что означает, что повышение ключевой ставки на 1 процентный пункт ведет к росту индекса волатильности на 1,24 процентных пункта с лагом 2 месяца. Контрольные переменные также показали ожидаемые знаки: глобальный индекс VIX положительно связан с RVI (коэффициент 0,32, p < 0,01), отражая трансмиссию глобальной неопределенности на российский рынок. Цена нефти имеет отрицательный коэффициент (–0,18, p = 0,04), что согласуется с представлением о нефтяных доходах как факторе стабильности для российской экономики.

Анализ функций импульсного отклика

Функция импульсного отклика индекса RVI на шок ключевой ставки размером в одно стандартное отклонение (2,1 п.п.) показывает следующую динамику. В первый месяц после шока эффект незначим, что отражает запаздывание трансмиссии. Во второй месяц наблюдается статистически значимый рост RVI на 2,6 п.п. (90% доверительный интервал). Максимальный эффект достигается на третьем месяце – рост волатильности на 3,8 п.п. (90% ДИ) [10, С. 896]. С четвертого месяца эффект постепенно затухает, становясь незначимым к восьмому месяцу. Кумулятивный эффект за первые 6 месяцев составляет увеличение RVI на 12,4 п.п., что представляет собой существенное изменение относительно среднего уровня волатильности (32%). Таким образом, ужесточение монетарной политики на 2 п.п. (стандартное изменение в выборке) приводит к росту волатильности примерно на 40% от ее среднего уровня. Данный эффект экономически значим и важен для принятия инвестиционных решений. Анализ чувствительности результатов к альтернативным спецификациям показал устойчивость выводов. При изменении порядка лагов с 2 до 3 качественные результаты сохраняются, хотя количественный эффект несколько снижается (максимальное изменение RVI составляет 3,2 п.п. вместо 3,8 п.п.). Альтернативное упорядочение переменных в разложении Холецкого (инфляция перед ключевой ставкой) не меняет знак и значимость эффекта, но сдвигает профиль IRF на один месяц вперед, что объясняется изменением предпосылок об одновременных связях.

Эффективность опционных стратегий

Моделирование опционных стратегий в различных режимах монетарной политики выявило существенные различия в их эффективности. В режиме ужесточения монетарной политики (20 эпизодов в выборке, 38 месяцев суммарно) наиболее результативными оказались стратегии покупки волатильности. Длинный стеллаж обеспечил среднюю доходность 18,4% (годовых) при стандартном отклонении 26,2% и коэффициенте Шарпа 0,58. Максимальная просадка составила 42%, вероятность прибыли – 47%. Длинный стрэнгл показал сходные результаты: доходность 15,8%, стандартное отклонение 22,4%, коэффициент Шарпа 0,61, максимальная просадка 38%, вероятность прибыли 52%. Календарный спрэд (покупка дальнего опциона, продажа ближнего) продемонстрировал наилучшее соотношение риск-доходность: средняя доходность 21,7%, стандартное отклонение 18,8%, коэффициент Шарпа 0,98, максимальная просадка 28%, вероятность прибыли 61%. Высокая эффективность календарного спрэда объясняется тем, что в период роста ключевой ставки подразумеваемая волатильность систематически недооценивается рынком, особенно для опционов с более длительными сроками. Покупка дальних опционов позволяет захватить последующий рост подразумеваемой волатильности. Стратегии продажи волатильности в режиме ужесточения показали негативные результаты. Короткий стеллаж привел к средним потерям –12,3% годовых с максимальной просадкой 68%. Железный кондор (продажа стрэнгла с защитой через покупку дальних опционов) также оказался убыточным (–6,8% годовых), хотя максимальная просадка была ограничена 38% благодаря защитным опционам. Эти результаты подтверждают опасность продажи волатильности в периоды ужесточения монетарной политики, когда риск резких движений рынка существенно повышается.

В режиме смягчения монетарной политики (15 эпизодов, 32 месяца) картина полностью меняется. Стратегии продажи волатильности становятся высокодоходными. Короткий стеллаж обеспечил среднюю доходность 16,2% годовых при стандартном отклонении 18,4% и коэффициенте Шарпа 0,82. Максимальная просадка составила 32%, вероятность прибыли – 71%. Короткий стрэнгл показал еще лучшие результаты: доходность 14,6%, стандартное отклонение 14,2%, коэффициент Шарпа 0,95, максимальная просадка 24%, вероятность прибыли 76%. Железный кондор в режиме смягчения обеспечил стабильную доходность 12,4% при очень низком стандартном отклонении 10,8% (коэффициент Шарпа 1,08), максимальной просадке всего 18% и вероятности прибыли 82%. Данная стратегия оптимальна для консервативных инвесторов в периоды снижения ключевой ставки. Стратегии покупки волатильности в режиме смягчения оказались убыточными: длинный стеллаж показал –8,4% годовых, длинный стрэнгл –6,2% годовых, что объясняется систематическим временным распадом премий в условиях снижающейся волатильности (табл. 1).

*Таблица 1. Эффективность опционных стратегий в различных режимах монетарной политики**

Стратегия / Режим	Доходность, %	Коэфф. Шарпа	Макс. просадка, %
Режим ужесточения			
Длинный стеллаж	18,4	0,58	42
Календарный спрэд	21,7	0,98	28
Короткий стеллаж	-12,3	-0,54	68
Режим смягчения			
Короткий стеллаж	16,2	0,82	32
Железный кондор	12,4	1,08	18
Длинный стеллаж	-8,4	-0,42	52

*Источник: расчеты автора на основе данных Московской биржи

В режиме стабильной монетарной политики (остальной период выборки, 38 месяцев) эффективность стратегий находится между двумя крайними случаями. Наиболее привлекательными оказываются стратегии с ограниченным риском: железный кондор (доходность 8,6%, коэффициент Шарпа 0,74), спрэд бабочка (доходность 7,2%, коэффициент Шарпа 0,68) и покрытый колл (доходность 9,8%, коэффициент Шарпа 0,81). Эти стратегии позволяют получать стабильный доход от временного распада опционных премий при ограничении потенциальных потерь от неожиданных движений рынка.

Обсуждение и практические рекомендации

Полученные результаты убедительно демонстрируют наличие значимого канала принятия риска в трансмиссии монетарной политики ЦБ РФ на российский фондовый рынок. Ужесточение монетарной политики приводит к статистически и экономически значимому росту волатильности с лагом 2–3 месяца, при этом эффект сохраняется 6–8 месяцев. Механизм данного канала может быть объяснен следующим образом. Повышение ключевой ставки делает безрисковые активы более привлекательными, вызывая переток капитала из рисковых активов. Это приводит к снижению ликвидности на фондовом рынке и увеличению волатильности цен. Одновременно ужесточение кредитных условий повышает неопределенность относительно будущих денежных потоков компаний, что также способствует росту волатильности. Важной особенностью российского рынка является относительно длительный лаг трансмиссии (2–3 месяца) по сравнению с развитыми рынками (0–1 месяц в исследованиях на данных США). Это может объясняться меньшей глубиной и ликвидностью российского рынка, а также меньшей предсказуемостью действий регулятора. Данная особенность создает временное окно для проактивной адаптации опционных стратегий после объявления изменения ключевой ставки.

На основе результатов исследования предлагается следующая адаптивная система выбора опционных стратегий. При объявлении ЦБ РФ о повышении ключевой ставки на 100 б.п. и более рекомендуется в течение первого месяца формировать позиции в стратегиях покупки волатильности. Оптимальным выбором является календарный спрэд (покупка 60-дневных опционов, продажа 30-дневных), обеспечивающий наилучшее соотношение риск-доходность. Для более агрессивных инвесторов подходит длинный стеллаж или стрэнгл. Позиции следует держать 4–6 месяцев до достижения пика эффекта волатильности. При объявлении о снижении ключевой ставки на 50 б.п. и более рекомендуется переходить к стратегиям продажи волатильности. Консервативным инвесторам подходит железный кондор, обеспечивающий ограничение потенциальных потерь. Инвесторы с более высокой толерантностью к риску могут использовать короткий стрэнгл, облада-

ющий более высокой доходностью. Продажа волатильности эффективна в течение всего периода смягчения монетарной политики, однако требует активного мониторинга позиций и готовности к закрытию при угрозе реализации максимальных потерь. В периоды стабильной монетарной политики оптимальна диверсифицированная стратегия, сочетающая элементы покупки и продажи волатильности. Рекомендуется комбинация железного кондора (60% капитала) и покрытого колла (40% капитала), что обеспечивает стабильный доход при ограниченном риске [12]. Важно отметить, что переход между режимами должен осуществляться постепенно с учетом транзакционных издержек и налоговых последствий.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы:

– установлено статистически значимое положительное влияние ужесточения монетарной политики ЦБ РФ на волатильность российского фондового рынка. Повышение ключевой ставки на 1 процентный пункт приводит к росту индекса волатильности RVI на 1,24 п.п. с лагом 2–3 месяца. Эффект сохраняется в течение 6–8 месяцев, что подтверждает значимость канала принятия риска в трансмиссионном механизме денежно-кредитной политики;

– тест причинности по Грейнджеру подтвердил однонаправленную каузальность от ключевой ставки к волатильности рынка, исключая гипотезу об обратной связи. Это свидетельствует о том, что именно изменения монетарной политики являются драйвером волатильности, а не наоборот;

– эффективность опционных стратегий существенно зависит от режима монетарной политики. В периоды ужесточения оптимальны стратегии покупки волатильности, особенно календарный спрэд (доходность 21,7%, коэффициент Шарпа 0,98). В периоды смягчения наиболее результативны стратегии продажи волатильности, в частности железный кондор (доходность 12,4%, коэффициент Шарпа 1,08);

– разработана адаптивная система выбора опционных стратегий в зависимости от режима монетарной политики, позволяющая существенно улучшить соотношение риск-доходность портфеля. Своевременная адаптация стратегий к изменениям ключевой ставки может увеличить годовую доходность на 8–12 процентных пунктов при снижении максимальной просадки на 15–25%;

– наличие временного лага в 2–3 месяца между изменением ключевой ставки и пиком эффекта на волатильность создает практическую возможность для проактивного позиционирования инвесторов. Это время может быть использовано для построения оптимальных опционных конструкций до реализации основного эффекта на рынке.

Научная новизна исследования заключается в следующем. Впервые для российского рынка проведена комплексная количественная оценка канала принятия риска в трансмиссии монетарной политики с использованием современного эконометрического инструментария. Разработана оригинальная типология опционных стратегий, адаптированных к различным режимам монетарной политики, с количественной оценкой их эффективности на длительном временном интервале. Установлены специфические характеристики трансмиссионного механизма для российского рынка (временной лаг, продолжительность эффекта), отличающиеся от развитых рынков.

Практическая значимость работы состоит в создании конкретного инструментария для принятия инвестиционных решений участниками российского финансового рынка. Результаты исследования могут быть использованы институциональными инвесторами для построения систем управления волатильностью портфелей, индивидуальными инвесторами для выбора опционных стратегий хеджирования, а также риск-менеджерами финансовых организаций для прогнозирования изменений рыночной волатильности в ответ на решения ЦБ РФ по ключевой ставке.

Литература

1. Bernanke B.S., Kuttner K.N. What explains the stock market's reaction to Federal Reserve policy? // The Journal of Finance. 2005. Vol. 60. No. 3. P. 1221.
2. Basistha A., Kurov A. Macroeconomic cycles and the stock market's reaction to monetary policy // Journal of Banking & Finance. 2008. Vol. 32. No. 12. P. 2606.
3. Bekaert G., Hoerova M., Duca M.L. Risk, uncertainty and monetary policy // Journal of Monetary Economics. 2013. Vol. 60. No. 7. P. 771.
4. Картаев Ф.С., Козлова Н.С. Эконометрическая оценка влияния монетарной политики на динамику российского фондового рынка // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2016. № 1. С. 22.
5. Тиунова М.Г. Влияние монетарной политики на динамику российского финансового рынка // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 3. С. 618.
6. Буренин А.Н. Фьючерсные, форвардные и опционные рынки. М.: Тривола, 1994. 232 с.
7. Natenberg S. Option Volatility and Pricing: Advanced Trading Strategies and Techniques. 2nd ed. McGraw-Hill, 2015. P.480.
8. Ключевая ставка Банка России. https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/? UniDbQuery.Posted=
True&UniDbQuery.From=01.01.2020&UniDbQue (Дата обращения: 27.01.2025).
9. Метод VAR для оценки банковских рисков. https://science.fandom.com/ru/wiki/Метод_ VAR_для_оценки_банковских_рисков(Дата обращения: 27.01.2025).
10. Hull J.C. Options, Futures, and Other Derivatives. 10th ed. Pearson, 2017. P. 896.
11. Как считать доходность облигаций. https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=10982360 (Дата обращения: 27.01.2025).
12. Рынок вырос на 10%, а опционы в разы. Как заработать в опционах на акции. https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/ckol-ko-mozhno-zarabotat-v-optsionakh-na-aktsii(Дата обращения: 27.01.2025).

THE IMPACT OF THE CENTRAL BANK'S INTEREST RATE ON THE VOLATILITY OF THE STOCK MARKET AND HEDGING WITH OPTION STRATEGIES

Orlov O.V.

This study focuses on quantifying the transmission mechanism of the Central Bank of the Russian Federation's monetary policy on the volatility of the Russian stock market and developing option strategies for hedging emerging risks. The study uses monthly time series from January 2016 to December 2024 (108 observations), including the key interest rate of the Central Bank of the Russian Federation, the Russian Market Volatility Index (RVI), and the Global Fear Index (VIX).

The methodology is based on the econometric toolkit of vector autoregressions (VAR), impulse response function (IRF) analysis, Granger causality testing and modeling the effectiveness of option hedging strategies. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive assessment of the risk-taking channel of monetary transmission in relation to the Russian market and the development of an adaptive system for selecting option strategies depending on the monetary policy regime. The results show a significant positive impact of the key rate growth on the market volatility with a time lag of 2–3 months. The effect lasts for 6–8 months. It has been established that during periods of monetary policy tightening, the most effective strategies are volatility buying strategies (long position, strangle), which provide a return of 15–22% with a Sharpe ratio of 0.58–0.72.During periods of policy easing, volatility selling strategies (short shelf, iron condor) with a return of 12–18% and a Sharpe ratio of 0.82–0.95 are optimal.

Keywords: monetary policy; key rate; volatility; fear index; option strategies; hedging; risk acceptance channel; transmission mechanism; VAR model; risk management.

References

1. Bernanke B.S., Kuttner K.N. What Explains the Stock Market's Response to Federal Reserve Policy? // The Journal of Finance. 2005. Vol. 60. No. 3. P. 1221.
2. Bazishta A., Kurov A. Macroeconomic Cycles and the Stock Market's Response to Monetary Policy // Banking and Financial Journal. 2008. Vol. 32. No. 12. P. 2606.
3. Beckert G., Hoerova M., Duka M.L. Risk, Uncertainty, and Monetary Policy // Journal of Monetary Economics. 2013. Vol. 60. No. 7. P. 771.
4. Kartaev F.S., Kozlova N.S. Econometric Assessment of the Impact of Monetary Policy on the Dynamics of the Russian Stock Market // Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics. 2016. No. 1. P. 22.
5. Tiunova M.G. The Impact of Monetary Policy on the Dynamics of the Russian Financial Market // Finance and Credit. 2019. Vol. 25. No. 3. P. 618.
6. Burenin A.N. Futures, Forward, and Option Markets. Moscow: Trivola, 1994. 232 p.
7. Natenberg S. Options Volatility and Pricing: Advanced Trading Strategies and Techniques. 2nd ed. McGraw-Hill, 2015. p.480.
8. The key rate of the Bank of Russia. https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/? UniDbQuery. Published= True&UniDbQuery.From=01.01.2020&UniDbQue (Accessed: 27.01.2025).
9. Method for onanki Bankovskikh rysk. https://science.fandom.com/ru/wiki/Method_ Var_for_zhenki_bankovskikh_riskov (Accessed: 27.01.2025).
10. Hull J.K. Options, futures and other derivative financial instruments. 10th ed. Pearson, 2017. p. 896.
11. How to calculate bond yields. https://www.banki.ru/news/theme/?id=10982360 (Accessed: 27.01. 2025).
12. The market has grown by 10%, and options have increased significantly. How to earn money in stock options. https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/ckol-ko-mozhno-zarabotat-v-optsionakh-na-aktsii (Accessed: 27.01.2025).

Дополнительная эмиссия как часть стратегии по повышению капитализации рынка с негативными последствиями для текущих акционеров

Приходченко Всеволод Алексеевич,
аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
E-mail: prikhodchenko08@gmail.com

В статье исследуется роль дополнительной эмиссии акций в стратегии повышения капитализации российского фондового рынка, с акцентом на её негативные последствия для текущих акционеров. Автор анализирует правовые основы, механизмы и практику проведения допэмиссии в условиях жёсткой денежно-кредитной политики и высоких ставок. Подчёркивается двойственная природа этого инструмента: с одной стороны, он позволяет компаниям решать проблемы долговой нагрузки и финансировать развитие, с другой – ведёт к размытию долей и снижению ключевых показателей (прибыль на акцию, собственный капитал на акцию), что ухудшает инвестиционную привлекательность.
Научная новизна статьи заключается в комплексном подходе к анализу дополнительной эмиссии не только как инструмента финансового оздоровления компаний, но и как фактора, способного подорвать долгосрочную стратегию повышения капитализации всего рынка. Автор эмпирически демонстрирует на актуальных данных российских публичных компаний (за последние 5 лет) прямую зависимость между масштабами допэмиссии, катастрофическим снижением ключевых инвестиционных метрик (EPS, BVPS) и потенциальным оттоком инвесторов.

Ключевые слова: дополнительная эмиссия, капитализация фондового рынка, размытие доли акционеров, преимущественное право, инвестиционная привлекательность, мажоритарные акционеры, миноритарные акционеры, долговая нагрузка.

Дополнительная эмиссия акций является одним из важных компонентов в стратегии[1] повышения капитализации российского фондового рынка. Несмотря на то, что ключевые положения сосредоточены на стимулировании сегмента IPO и привлечении долгосрочных сбережений, дополнительная эмиссия выступает дополняющим фактором.

В период жесткой денежно-кредитной политики Банка России и высоких ставок в экономике, все больше компаний используют инструмент допэмиссии для оздоровления бизнеса. Эти меры в определенных случаях являются необходимыми, поскольку эмитенты сталкиваются со значительными проблемами в обслуживании своей долговой нагрузки.

Тем не менее, нельзя не отметить и крайне негативное влияние допэмиссии на текущих акционеров, поскольку их доли подвергаются размытию.

Целью доклада является оценка влияния допэмиссии на доли акционеров и выявление потенциального сокращения инвестиционного интереса со стороны участников рынка.

Основы дополнительной эмиссии

Дополнительная эмиссия представляет собой процесс выпуска дополнительных акций компанией для увеличения уставного капитала. Цели допэмиссии варьируются от нужд самого акционерного общества, начиная от привлечения дополнительного капитала для реализации стратегии, заканчивая решением проблем с долговой нагрузкой. Причем вторая цель получила наиболее массовый характер в период жесткой денежно-кредитной политики со стороны ЦБ РФ.

Основные положения, касающиеся эмиссии дополнительных акций приводятся в Федеральном законе «Об акционерных обществах» [2] и Федеральном законе «О рынке ценных бумаг» [3].

С точки зрения вариантов размещения, дополнительная эмиссия бывает двух основных типов. Первый – размещение акций путем закрытой подписки. Обычно в пуле заинтересованных лиц числится мажоритарный акционер, который участвует в размещении дополнительных акций, выкупая при этом больший объем. Подобная процедура имеет непубличный характер.

Второй, наиболее часто встречающийся, – размещение акций путем открытой подписки. В таком случае эмитент предоставляет возможность акционерам приобрести акции в рамках допэмиссии.

Механизм учета прав текущих акционеров

Обеспечение прав акционеров при размещении акций или эмиссионных бумаг закреплено на законодательном уровне в Федеральном законе «Об акционерных обществах» в статье 40. Основополагающей мерой по учету прав текущих акционеров является преимущественное право.

Механизм преимущественного права работает таким образом, что акционеры публичного общества имеют право приобретения акций посредством открытой подписки на более приоритетных условиях.

Акционеры вправе купить размещаемые акции пропорционально своей текущей доле в уставном капитале до того, как они будут предложены сторонним инвесторам.

Преимущественное право действует как при открытом, так и при закрытом типе подписки. Однако во втором случае это работает с определенными оговорками. Преимущественное право при открытой подписке предоставляется практически всегда. За исключением случаи, когда дополнительная эмиссия проводится путем конвертации.

Владельцы обыкновенных акций могут участвовать в преимущественном праве при закрытом типе подписки лишь в определенных случаях. Если владельцы голосовали за проведение дополнительной эмиссии, то они не имеют права участия. В случае же, если закрытая подписка проводится исключительно среди определенного круга лиц, как часто это бывает, среди мажоритарного акционера, то владельцы обыкновенных акций не могут участвовать в преимущественном праве.

Что касается владельцев привилегированных акций, то можно сказать, что их права в значительной степени ущемлены, поскольку они не имеют права участвовать в допэмиссии обыкновенных акций. Участие возможно лишь в том случае, если проводится эмиссия допол-

нительных привилегированных акций или привилегированных акций, которые конвертируются в обыкновенные.

Емкие определения прав владельцев привилегированных акций также приведены в книге от «Арсагеры» «Заметки в инвестировании» [4].

Но не стоит забывать, что согласно российскому законодательству[5], нераспределенная прибыль общества также причитается и владельцам привилегированных акций. В случае проведения допэмиссии часть нераспределенной прибыли размывается и владельцам привилегированных акций полагается уже меньшая ее доля.

Допэмиссия – это не только элемент управления акционерным капиталом

Как уже было отмечено, дополнительная эмиссия акций может решать сразу несколько важных проблем, которые возникают перед акционерными обществами: снижение долговой нагрузки, реализация стратегии, выход из предбанкротного состояния, сделки M&A.

Но помимо решения ключевых задач, допэмиссия является способом получения контроля в том или ином обществе. И здесь возникает уже иная проблематика, которая касается недобросовестных действий мажоритарных акционеров.

В качестве примера влияния недобросовестной допэмиссии на ключевые показатели приведем соответствующую таблицу(табл. 1), которая раскрывая негативные последствия для акционеров.

Обозначим ключевые параметры:

- Номинал акции = 1 руб.
- Уставный капитал = 10 млн руб.
- Акционерное общество проводит дополнительную эмиссию акций в 2013 году
- Цена допэмиссии равняется номиналу

Таблица 1. Влияние дополнительной эмиссии на ключевые показатели

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Кол-во акций, млн шт.	10	10	10	40	40	40
Собственный капитал, млн руб.	1 000	1 016	1 033	1 052	1 103	1 125
Собственный капитал на акцию, руб.	100,0	101,6	103,4	26,3	27,6	28,1
Чистая прибыль, млн руб.	16,0	17,5	19,0	21,0	22,0	24,0
Прибыль на акцию, руб.	1,6	1,8	1,9	0,5	0,6	0,6
Допэмиссия, млн шт. акций	-	-	-	30	-	-
Привлечение капитала от допэмиссии, млн руб.	-	-	-	30	-	-

Катастрофические последствия для текущих акционеров наиболее ярко отражены, если мы акцентируем внимание на показателях прибыль на акцию и собственный капитал на акцию. С точки зрения инвестиционного анализа, эти метрики крайне важны для оценки привлекательности той или иной компании.

Как можно заметить, акционерное общество, решив провести допэмиссию по номиналу, в несколько раз размывает доли текущих акционеров. Так, прибыль на акцию падает с 1,9 руб. в 2012 году до 0,5 руб. в 2013 году после проведения эмиссии акции. В случае, если акционерное общество выплачивало дивиденды, текущие акционеры также получают в значительной меньшей степени выплаты. Аналогичную динамику демонстрирует и показатель собственный капитал на акцию, который снизился с 103,4 руб. до 26,3 руб.

Что самое важное, впоследствии изменений ключевых метрик, в худшую сторону изменяется и справедливая стоимость таких акций, что крайне важно с точки зрения инвестиционного анализа той или иной компании.

Губительные последствия допэмиссии, которая имеет недобросовестный характер, так или иначе негативным образом сказываются на текущих акционерах. В российской практике есть немало случаев, подобных тому, который описан в примере выше. Зачастую такие агрессивные методы направлены как раз на получение контроля в обществе.

Эффект размытия на российском фондовом рынке

Приведенный выше пример так или иначе остается в качестве примера. Наиболее важным шагом является анализ текущей ситуации на российском фондовом рынке. Как уже было сказано, дополнительная эмиссия хоть и несет негативные последствия для текущих акционеров, но одновременно лежит в плоскости стратегии по повышению капитализации рынка и доведения до целевых значений 66% от ВВП.

В качестве примера в приведенной ниже таблице(табл.2) рассматриваются наиболее свежие дополнительные эмиссии, которые проводились в последние 5 лет.

Таблица 2. Расчет потенциального «размытия» акционеров на примере публичных компаний российского фондового рынка

Эмитент	Акций до допэмиссии, млрд шт.	Акций по допэмиссии, млрд шт.	% размытия	Причина проведения допэмиссии
Мвидео	0,2	0,03	16,7%	Гашение долга
Сегежа	15,7	62,8	400,0%	Гашение долга
ОГК-2	110,4	25,8	23,3%	Размещение в пользу материнской компании
ОВК	0,1	2,8	2405,2%	Гашение долга
ВК	0,2	0,3	144,1%	Гашение долга
ВТБ	5,4	1,3	23,5%	Пополнение капитала
МТС Банк	0,0	0,0	8,4%	Сделки M&A, увеличение кредитного портфеля
Группа Позитив	0,1	0,0	7,9%	Программа мотивации сотрудников

Жесткая денежно-кредитная политика, замедление экономики, высокие ставки в экономике, ужесточение налоговой системы – это ключевые положения, в которых приходится работать современным российским компаниям. Разумеется, не все компании имеют достаточный финансовый запас прочности для преодоления текущих вызовов. Одним из методов оздоровления капитала компании на фоне ухудшения макроэкономических условий как раз является дополнительная эмиссия.

Как видно из таблицы, не все размещения являются губительными для акционеров. Например, в 5 из 8 случаев доля размытия не превышает 25%, что, в целом, является умеренно негативным эффектом для текущих акционеров.

С другой стороны, допэмиссии в «ВК», «Сегеже, «ОВК» по своей сути были спасательными, поскольку они требовали оперативного решения проблем, которые возникли с долговой нагрузкой. Зачастую у таких компаний операционная прибыль оказывается меньше процентных расходов, которые выплачиваются банкам и другим кредиторам, например, по облигациям. Можно сказать, такие эмитенты работают на банки, а не на своих акционеров.

Также стоит отметить, что наиболее ранняя практика показывает и другие примеры колоссальных допэмиссий. Как ни странно, обычно это происходило в фундаментальных отраслях(банки, авиастроение, ВПК) и касалось компаний «ВТБ», «Иркут», «Яковлев» и другие.

Чрезмерное злоупотребление таким сложным механизмом, как допэмиссия, чревато потерей инвестиционной привлекательности российского рынка акций. В свою очередь, снижение привлекательности приведет к уменьшению денежных потоков, которые направляются на рынок и используются для покупки акций, что в конечном итоге негативно сказывается и на общей капитализации рынка.

Становится очевидно, что для создания благоприятных условий по повышению капитализации рынка необходима четко сформулированная стратегия по повышению инвестиционного интереса для потенциальных участников рынка. К сожалению, если эмитенты будут использовать практику допэмиссий еще в более частом формате, это может вызвать отток количества активных участников рынка.

С другой стороны, разумеется, в большинстве случаев дополнительная эмиссия является вынужденным шагом. Как показывает пример российского рынка, в условиях жесткой денежно кредитной политики Банка России размещение дополнительных акций проводится куда чаще, чем при значениях ключевой ставки ниже 10%.

Таким образом, важной государственной задачей станет повышение уровня привлекательности фондового рынка, что, в свою очередь, положительном образом будет сказываться и на достижении стратегической цели по повышению капитализации рынка.

Литература

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070001 (дата обращения: 04.02.2026).

2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 1. – Ст. 1.

3. О рынке ценных бумаг: федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 17. – Ст. 1918.

4. Арсагера, У.К. Заметки в инвестировании. Книга об инвестициях и управлении капиталом / УК «Арсагера». – 6-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: ООО «Виктория», 2024. – 584 с. – ISBN 978-5-907810-11-2.

5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.02.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.

SECONDARY SHARE OFFERING AS PART OF A MARKET CAPITALIZATION GROWTH STRATEGY WITH NEGATIVE CONSEQUENCES FOR CURRENT SHAREHOLDERS

Prikhodchenko V.A.
Plekhanov Russian University of Economics

This article investigates the role of secondary share offerings within the strategy for increasing the capitalization of the Russian stock market, with a focus on their negative consequences for current shareholders. The author analyzes the legal foundations, mechanisms, and practice of conducting secondary offerings in the context of tight monetary policy and high interest rates. The dual nature of this instrument is highlighted: on one hand, it allows companies to address debt burden issues and finance development; on the other hand, it leads to share dilution and a decline in key financial metrics (earnings per share, book value per share), thereby deteriorating investment attractiveness.
Scientific novelty of the article lies in its comprehensive approach to analyzing secondary offerings not only as a tool for corporate financial recovery but also as a factor capable of undermining the long-term strategy of increasing overall market capitalization. The author empirically demonstrates, using current data from Russian public companies (over the past 5 years), a direct relationship between the scale of secondary offerings, a drastic decline in key investment metrics (EPS, BVPS), and a potential outflow of investors.

Keywords: secondary share offering, stock market capitalization, shareholder dilution, pre-emptive right, investment attractiveness, majority shareholders, minority shareholders, debt burden

References

1. On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period until 2030 and with a View to 2036: Decree of the President of the Russian Federation No. 309 of May 7, 2024 // Official Internet Portal of Legal Information. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070001 (accessed: 04.02.2026).

2. Federal Law No. 208-FZ of December 26, 1995 “On Joint-Stock Companies” (as amended on July 31, 2025) // Collected Legislation of the Russian Federation. – 1996. – No. 1. – Art. 1.

3. On the Securities Market: Federal Law No. 39-FZ of April 22, 1996 // Collected Legislation of the Russian Federation. – 1996. – No. 17. – Art. 1918.

4. Arsagera, U.K. Zametki v investirovanii. Kniga ob investitsiyakh i upravlenii kapitalom [Notes on Investing. A Book on Investments and Capital Management] / UK “Arsagera”. – 6th ed., rev. and enl. – Saint Petersburg: LLC “Victoria”, 2024. – 584 p. – ISBN 978-5-907810-11-2. (in Russian)

5. Civil Code of the Russian Federation (Part One) No. 51-FZ of November 30, 1994 (as amended on February 24, 2025) // Collected Legislation of the Russian Federation. – 1994. – No. 32. – Art. 3301.

Поляризация и операционная хрупкость рынка ЗПИФ недвижимости в РФ: от «монофондовой» модели к системным рискам

Решетилов Олег Геннадьевич,
директор ООО «Будинок»
E-mail: 3483888@gmail.com

В статье рассматриваются процессы поляризации и формирования операционной хрупкости на российском рынке закрытых паевых инвестиционных фондов (ЗПИФ) недвижимости, преобладание «монофондовой» модели, при которой 60,7% компаний управляют только одним фондом.
Цель исследования заключается в выявлении структурных характеристик распределения фондов между управляющими компаниями и оценке их влияния на устойчивость отрасли. Эмпирическую базу работы составили данные по всем зарегистрированным в Российской Федерации 114 закрытым инвестиционным фондам недвижимости (ЗПИФ) под управлением 56 лицензированных управляющих компаний (УК) по состоянию на начало 2026 г.
Проведённый анализ выявил доминирование «монофондовой» модели управления – 60,7% компаний управляют лишь одним фондом, что отражает преимущественно проектную природу значительной части участников. При этом фиксируется концентрация значительной доли ЗПИФ у ограниченного числа крупных операторов рынка, что формирует эффект институциональной поляризации.
Дополнительным фактором уязвимости выступает ресурсный профиль операторов рынка: более двух третей управляющих компаний относятся к субъектам малого и микропредпринимательства. Ограниченность финансовых, технологических и кадровых ресурсов ограничивает возможности диверсификации функций, инвестиций в инфраструктуру и распределения рисков. Обосновано, что текущая архитектура рынка создает системные риски «ключевого сотрудника» и угрозы технологического отставания.
Выявленное сочетание высокой фрагментации и ресурсной неоднородности участников рынка указывает на формирование состояния операционной хрупкости рынка, при которой устойчивость отдельных фондов во многом зависит от организационной стабильности конкретных управляющих компаний. Полученные результаты свидетельствуют о наличии структурных предпосылок к дальнейшей консолидации сегмента и переходу к более масштабным и институционально устойчивым моделям управления.

Ключевые слова: ЗПИФ недвижимости, управляющие компании, хрупкость рынка, риски финансового сектора, управление активами, коллективные инвестиции, порог выживания (survival gap).

Введение

Российский рынок закрытых паевых инвестиционных фондов недвижимости (ЗПИФ недвижимости) в последние годы демонстрирует количественный рост и расширение спектра инвестиционных стратегий. Инструмент ЗПИФ изначально формировался как гибкая правовая конструкция, позволяющая структурировать владение объектами недвижимости, оптимизировать налогообложение и привлекать как институциональный, так и розничный капитал.

Вместе с тем институциональное развитие сегмента носит неоднородный характер, а его организационная структура сохраняет черты фрагментарности и асимметрии.

По состоянию на начало 2026 г. в Российской Федерации функционируют 114 ЗПИФ недвижимости под управлением 56 лицензированных управляющих компаний. Формально рынок представлен значительным числом операторов, однако распределение фондов между ними неравномерно. Часть управляющих компаний концентрирует в управлении несколько фондов, тогда как значительная доля участников реализует «монофондовую» модель, администрируя единственный проект. Подобная конфигурация указывает на сочетание количественной фрагментации и концентрации активов, что требует анализа с позиции устойчивости отрасли.

В научной и прикладной литературе традиционно акцент делается на оценке доходности, инвестиционных стратегий и правовых особенностей паевых фондов. Однако институциональная структура операторов рынка (управляющих компаний) и её влияние на общую, системную устойчивость сегмента исследованы в значительно меньшей степени. Между тем именно ресурсный профиль, масштаб бизнеса и степень организационной диверсификации управляющих компаний во многом определяют операционную надёжность фондов, качество риск-менеджмента, а также их способность адаптироваться к изменяющейся деловой среде.

Особое значение в данном контексте приобретает проблема поляризации рынка. С одной стороны, наблюдается наличие ограниченного числа крупных операторов с развитой инфраструктурой. С другой – значительный массив малых и микропредприятий, обладающих ограниченными финансовыми, технологическими и кадровыми ресурсами. Такое сочетание создает предпосылки к формированию операционной хрупкости – состояния, при котором устойчивость всей системы зависит от узкого круга ключевых игроков и отдельных управленческих компетенций.

Цель настоящего исследования состоит в выявлении структурных характеристик распределения ЗПИФ недвижимости между управляющими компаниями и оценке их влияния на стуктурную устойчивость рынка. Для достижения поставленной цели анализируется совокупность всех зарегистрированных фондов и их управляющих компаний по состоянию на начало 2026 г., проводится сегментация операторов по масштабу бизнеса и оцениваются концентрационные и ресурсные параметры отрасли.

Научная новизна работы заключается в комплексном рассмотрении рынка ЗПИФ недвижимости не только как совокупности инвестиционных продуктов, но и как институциональной системы с присущими ей структурными ограничениями и внутренними дисбалансами. Предлагаемый подход позволяет перейти от описания количественных параметров к интерпретации качественных рисков – прежде всего рисков операционной хрупкости и «порога выживания» (survival gap) управляющих компаний в условиях эволюции регуляторных требований, ускоряющейся цифровизации и кадрового дефицита.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных выводов при формировании регуляторной политики, стратегическом планировании управляющих компаний и оценке долгосрочной устойчивости сегмента коллективных инвестиций в недвижимость.

Методология и данные

Эмпирическую базу исследования составили данные Банка России (по состоянию на начало 2026 г.), отчетность управляющих компаний (УК) и параметры листинга Московской биржи. Исследуемый массив включает 114 зарегистрированных в России ЗПИФ недвижимости под

управлением 56 лицензированных управляющих компаний[1]. Методологический аппарат базируется на методах статистики, структурного анализа и методах оценки рыночной концентрации. В работе применены методы статистики, структурного анализа и классификации по признакам масштаба бизнеса.

Результаты исследования: анализ рыночной концентрации и институциональной асимметрии

По данным на январь 2026 г., совокупный объём выборки составляет 114 ЗПИФ недвижимости, находящихся в управлении 56 управляющих компаний. Расчет среднего количества фондов в управлении одной управляющей компании дает показатель 2,03 что формально соответствует умеренному уровню концентрации. Однако агрегированный средний показатель сглаживает структурные диспропорции и не отражает внутреннюю институциональную асимметрию распределения фондов. Детальный анализ выявляет выраженную правостороннюю асимметрию с элементами поляризации.

Общая структура и институциональная асимметрия

Анализ распределения 114 фондов среди 56 управляющих компаний выявляет выраженную правостороннюю асимметрию:

- **«Монофондовая» модель:** 34 управляющие компании (60,7%) имеют в портфеле всего один ЗПИФ недвижимости. Данный факт свидетельствует о доминировании проектной модели организации, при которой фонд создаётся под единственный актив, группу связанных объектов или группу инвесторов, а также указывает на низкий уровень институциональной диверсификации и ограниченную масштабируемость бизнеса значительной части участников выборки.
- **Средний эшелон:** группа компаний с 2 фондами включает 11 организаций (19,6%), а с 3 фондами всего 7 компаний (12,5%). Эта группа формирует институциональное «ядро» рынка, с общей долей 32,1% обеспечивая относительную устойчивость структуры, однако даже её совокупная доля относительно невелика.
- **Поляризация и доминирование единственного лидера:** на фоне фрагментированного большинства операторов рынка выделяется единственный системный центр концентрации – УК «Альфа-Капитал». В управлении данной компании сосредоточено 22 фонда, что составляет 19,3% от общего числа ЗПИФ недвижимости при численной доле компании всего 1,8% в совокупности управляющих организаций (рис. 1).

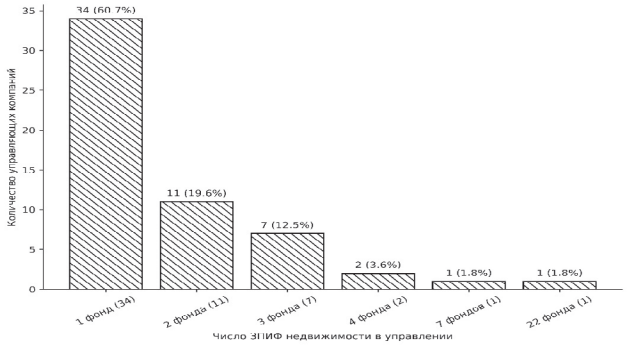


Рис. 1. Структура распределения управляющих компаний по числу ЗПИФ недвижимости в управлении

Таким образом, наблюдается структурная поляризация всей выборки: с одной стороны – многочисленные малые проектные участники; с другой – единичный крупный институциональный оператор с масштабным портфелем.

Подобная конфигурация соответствует модели «длинного хвоста» с выраженной концентрацией и свидетельствует о формировании институционально асимметричной рыночной архитектуры. Средний показатель (2,03 фонда на УК) в данном контексте является статистически некорректным индикатором концентрации, поскольку не отражает степень дифференциации внутри рынка.

В совокупности выявленные параметры указывают на наличие латентной олигополистической тенденции при формально конкурентной структуре, что требует дальнейшего количественного анализа для уточнения уровня рыночной концентрации.

Специфика биржевого сегмента ЗПИФ недвижимости

Отдельный анализ фондов, *допущенных к биржевым торгам*, показывает возрастание концентрации. По состоянию на январь 2026 г. в биржевом сегменте существуют 67 фондов, находящихся в управлении 30 управляющих компаний. При формально достаточном количестве участников вся структура выборки характеризуется ярко выраженной неравномерностью распределения фондов между управляющими компаниями. Один участник, УК «Альфа-Капитал» аккумулирует 22,4% всех торгуемых фондов. При его численной доле в совокупности управляющих компаний в размере всего 3,3% (1 из 30) данный показатель свидетельствует о значительной асимметрии распределения управляемых структур (рис. 2).

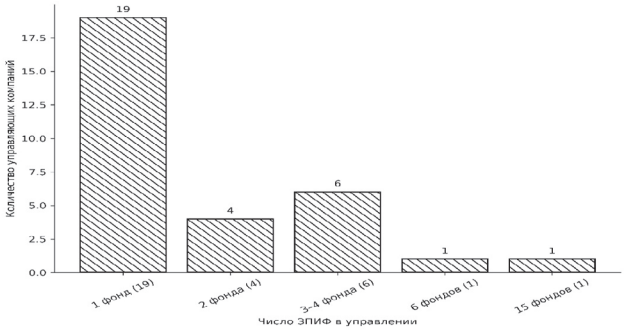


Рис. 2. Структура распределения управляющих компаний по числу ЗПИФ недвижимости в управлении (торгуемый сегмент)

Сочетание высокой доли компаний с одним фондом в управлении и концентрации значительного числа фондов у одного участника формирует двухконтурную институциональную модель:

1. фрагментация на уровне малых и средних участников;
2. концентрация на уровне крупнейшего оператора.

Учитывая, что именно торгуемый на бирже сегмент формирует публичные ориентиры доходности, ликвидности, риска, а также рыночной оценки активов, выявленная асимметрия приобретает повышенное системное значение.

В целом анализ биржевого сегмента ЗПИФ недвижимости показывает, что исследуемая совокупность характеризуется более высоким уровнем концентрации по сравнению с общей выборкой фондов, что требует дополнительной количественной оценки с использованием индексов рыночной концентрации и неравномерности распределения.

Ресурсный профиль участников: концепция «Survival Gap»

Сегментация по масштабу бизнеса

Ключевым барьером развития отрасли выступает дефицит организационной мощности управляющих компаний. Проведённый анализ организационного профиля 56 УК, который позволяет сегментировать их по масштабу бизнеса.

Результат показывает, что более двух третей рынка (66,1%) представлено субъектами МСП. Микропредприятия (35,7%) и малые предприятия (30,4%) формируют институциональный базис, который характеризуется дефицитом ресурсов для дальнейшего полноценного развития.

Сегментация общей совокупности УК по масштабу организации

Одним из главных структурных ограничений развития сегмента ЗПИФ недвижимости является ограниченность институциональной мощности у значительной доли управляющих компаний. Под *институциональной мощностью* в настоящем исследовании понимается совокупность финансовых, кадровых и организационных ресурсов, обеспечивающих устойчивость функционирования организации и её способность к масштабированию деятельности.

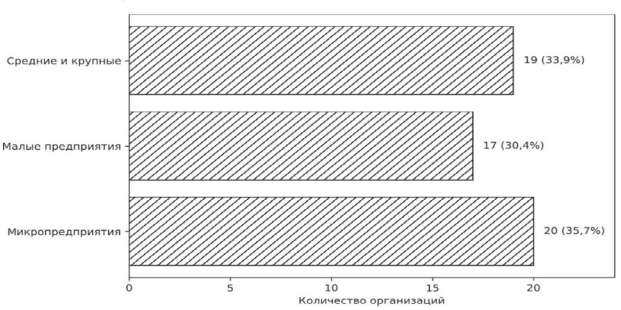


Рис. 3. Структура управляющих компаний по размеру предприятия

[1] Управляющие компании инвестиционных фондов [В Интернете] // Банк России. – 16 2 2026 г.. – https://cbr.ru/registries/RSCI/activity_uk_if/#a_14190.

Анализ организационного профиля всей совокупности участников рынка (56 управляющих компаний) подтверждает гипотезу о доминировании малых форм бизнеса. Распределение компаний согласно масштабу деятельности и уровню ресурсной обеспеченности представлено следующими данными:

- **Микропредприятия (20 организаций – 35,7%).**

Данный сегмент формирует значимую часть операторов рынка. Компании характеризуются минимальным штатом, одним или несколькими физическими лицами в составе учредителей и отсутствием возможности глубокого разделения функций владения, управления и контроля. Зачастую такие УК создаются как сервисные структуры для обслуживания одного-двух закрытых паевых фондов в интересах узкого круга лиц.

- **Малые предприятия (17 компаний – 30,4%)**

В этой категории организации обладают более устойчивой структурой, однако их административные, финансовые, а особенно кадровые ресурсы остаются ограниченными.

Всё это сдерживает инвестиции в развитие ИТ-инфраструктуры и риск-менеджмента. Несмотря на статус полноценных финансовых институтов, ресурсная база указанных компаний не позволяет им масштабировать деятельность за пределы небольших нишевых проектов.

- **Совокупная доля МСП (66,1%)**

Всего более двух третей участников общего рынка (37 из 56 УК) относятся к категории малого и микробизнеса. Таким образом, более двух третей институциональной структуры рынка ЗПИФ недвижимости представлено организациями с ограниченным ресурсным потенциалом. Это свидетельствует о том, что институциональная структура рынка ЗПИФ недвижимости в РФ на 2026 год имеет «хрупкое» основание: большинство провайдеров не обладают административным, кадровым и финансовым потенциалом для поддержания высокой операционной устойчивости

Феномен «Survival Gap» (порог выживаемости)

В рамках настоящего исследования под «порогом выживаемости» понимается критическое несоответствие между высокой регуляторной нагрузкой (требования в сфере комплаенса, риск-менеджмента, отчетности, внутреннего контроля), нормативными квалификационными требованиями к персоналу и фактическими, ограниченными, финансовыми, кадровыми и административными ресурсами малых управляющих компаний.

Основные составляющие этого порога:

- **Операционная хрупкость и концентрация компетенций.**

Для управляющих компаний ведущих деятельность в статусе микропредприятия (35,7% выборки) характерна предельно высокая концентрация компетенций в ограниченном числе сотрудников, что повышает зависимость операционной деятельности от отдельный квалифицированных специалистов. Уход одного-двух специалистов или решение учредителя о прекращении бизнеса может парализовать деятельность УК, что критично при управлении сложными объектами недвижимости. Также постоянные издержки на содержание спецдепозитария, аудит, ИТ-инфраструктуру, выполнение регуляторных требований оказывают существенное давление на финансовый результат при малом объеме стоимости чистых активов (СЧА) в управлении.

- **Технологическое отставание.**

Дефицит ресурсов и инвестиций в ИТ-инфраструктуру у малых и микропредприятий (66,1% выборки) ограничивает внедрение систем сквозного контроля и защиты данных. В условиях усиления требований к прозрачности рынка и цифровизации финансового контроля это создает барьер для полноценной интеграции малых управляющих компаний в общую экосистему биржевого рынка и способствует их постепенному вытеснению из бизнеса.

- **Низкий порог выживаемости (Survival Gap).**

Отсутствие финансовых резервов и эффекта масштаба делает малые УК крайне уязвимыми к регуляторным изменениям, судебным издержкам и колебаниям доходности управляемых активов. В случае потери лицензии или банкротства такой УК процесс смены управляющего в ЗПИФ может непредсказуемо затянуться, что несет прямые убытки пайщикам.

Обсуждение результатов

Выявленное доминирование микро– и малых предприятий среди 56 участников рынка подтверждает, что ЗПИФ недвижимости в России продолжают функционировать преимущественно как инструмент «упаковки» единичных проектов, а не как продукт массового доверительного управления. «Монофондовая» модель, при которой 60,7% компаний управляют лишь одним фондом, в сочетании с их малым организационным масштабом, свидетельствует о высокой фрагментации рынка при низкой его реальной ликвидности.

Заключение

Проведённое исследование показывает, что российский рынок закрытых паевых инвестиционных фондов недвижимости сформировал специфическую организационную структуру, сочетающую в себе количественный рост с сохраняющейся неоднородностью. На первый взгляд конкурентная среда, представленная 56 управляющими компаниями, в реальности демонстрирует выраженную асимметрию распределения фондов и ресурсов.

Доминирование «монофондовой» модели управления (60,7% компаний управляют одним фондом) указывает на то, что значительная часть управляющих компаний фактически создаётся под конкретный актив или группу инвесторов и не ориентирована на расширение бизнеса. Такая модель обеспечивает гибкость на этапе запуска проектов, однако ограничивает возможности формирования устойчивых, ориентированных на продолжительное функционирование, организаций.

Одновременно выявляется концентрация существенной доли фондов у единичного крупного оператора. Подобная конфигурация формирует двухконтурную модель рынка – широкий, раздробленный, сегмент малых участников и критично малое число системно значимых игроков. Несмотря на отсутствие формальных признаков жёсткой олигополии, наблюдаемая поляризация усиливает зависимость отрасли от ограниченного числа крупных, хорошо обеспеченных ресурсами, управляющих компаний.

Дополнительным фактором риска выступает ресурсная структура рынка. Более двух третей управляющих компаний относятся к субъектам малого и микробизнеса. При высокой регуляторной и операционной сложности деятельности ЗПИФ это создаёт устойчивый разрыв между требованиями к качеству управления и реальными организационными возможностями провайдеров. В работе данный феномен интерпретирован как «*порог выживаемости» (survival gap)* – состояние, при котором устойчивость функционирования компании определяется не столько качеством инвестиционных решений, сколько способностью выдерживать административную, регуляторную, финансовую и технологическую нагрузку.

Общая, структурная асимметрия рынка ЗПИФ в сочетании с ограниченными ресурсами подавляющего большинства управляющих компаний усиливает риски операционной нестабильности всего сектора. Устойчивость отдельных фондов в значительной степени зависит от надёжности работы представляющих их управляющих компаний, а их ограниченность повышает общую чувствительность сектора к регуляторным и инфраструктурным шокам.

В среднесрочной перспективе представляется вероятным усиление процессов консолидации. Давление издержек, цифровизация финансового надзора и рост требований к прозрачности объективно повышает барьеры входа для мелких операторов и уменьшает порог выживаемости для существующих мелких компаний. Эти факторы будут стимулировать либо укрупнение операторов рынка, либо их интеграцию в более масштабные финансовые группы. При этом трансформация не обязательно приведёт к снижению конкуренции: напротив, формирование институционально более зрелых платформ управления может способствовать повышению доверия инвесторов и расширению рынка.

Таким образом, рынок ЗПИФ недвижимости в РФ демонстрирует признаки перехода от фрагментированной «монофондовой» конфигурации к более укрупнённой и институционально устойчивой модели управления. Характер и темпы этой трансформации будут определяться балансом между регуляторной политикой, стратегией банковских групп и способностью малых управляющих компаний адаптироваться к возрастающим требованиям финансовой среды.

Основные итоги анализа:

- **Институциональная незрелость.**

В совокупности 66,1% управляющих компаний относятся к категориям малого и микробизнеса. Ограниченность их финансовых, кадровых и технологических ресурсов сдерживает внедрение современных стандартов риск-менеджмента, комплаенса и корпоративного управления, что снижает общую институциональную устойчивость рынка. Закрытие нескольких управляющих компаний может создать «эффект домино», угрожающий устойчивости рыночной архитектуры и стабильности рынка ЗПИФ в целом.

- **Поляризация рынка.**

На фоне фрагментированного «хвоста» из малых УК выделяется единственный институциональный лидер, собравший 19,3% выборки. Такая концентрация формирует потенциальные концентрационные риски, создаёт напряжённость рынка и усиливает его зависимость от малого числа системно значимых операторов при отсутствии развитой отраслевой инфраструктуры.

- **Потенциал консолидации.**

В среднесрочной перспективе (3–5 лет) малые и микропредприятия, не обладающие эффектом масштаба, будут испытывать возраста-

ющее давление регуляторных и операционных издержек. Вероятными сценариями являются развития рынка являются либо уход с него мелких операторов, либо трансформация их в специализированные нишевые структуры, ориентированные на управление частным капиталом или девелоперскими проектами при этом освободившийся рыночный сегмент будет переходить крупным банковским группам

- **Перспективы.**

Качественная трансформация отрасли возможна преимущественно через укрупнение игроков и переход к платформенным моделям управления, лидирующую роль в которых могут играть банковские группы – по примеру УК «Альфа-Капитал». Именно такие структуры потенциально обеспечивают долгосрочную операционную устойчивость, прозрачность и защиту прав инвесторов

В целом, российский рынок ЗПИФ недвижимости эволюционирует и находится в фазе институционального перехода от ранней «монофондовой» и фрагментированной модели к более зрелой, концентрированной и инфраструктурно равномерной конфигурации. Дальнейшая динамика трансформации будет зависеть от политики регулятора, стратегии крупных финансовых групп и адаптационных возможностей малых управляющих компаний.

Литература

1. Об инвестиционных фондах: Федеральный закон Рос. Федерации от 29.11.2001 № 156-ФЗ (ред. действующая на 2026 г.) // КонсультантПлюс: справ.-правовая система.
2. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон Рос. Федерации от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. действующая на 2026 г.) // КонсультантПлюс: справ.-правовая система.
3. Об отнесении хозяйствующих субъектов к субъектам малого и среднего предпринимательства: постановление Правительства Рос. Федерации от 04.04.2016 № 265 (ред. действующая на 2026 г.) // КонсультантПлюс: справ.-правовая система.
4. Управляющие компании инвестиционных фондов // Банк России: официальный сайт. – URL: https://cbr.ru/registries/RSCI/activity_uk_if/ (дата обращения: 16.02.2026).
5. Перечень закрытых паевых инвестиционных фондов, допущенных к торгам // Московская Биржа: официальный сайт. – URL: https://www.moex.com/ (дата обращения: 16.02.2026).
6. Абрамов А.Е. Институциональные инвесторы в мире: особенности деятельности и политика развития: монография. – Москва: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 544 с. – ISBN 978-5-7749-0981-0.
7. Павлова Е.В. Паевые инвестиционные фонды: анализ доходности и преимущества деятельности // Финансы и кредит. – 2015. – № 5 (485). – С. 59–67.
8. Грязнов К. А., Рафикова Э.Р. Паевые инвестиционные фонды как один из видов институциональных инвесторов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 8 (18). – С. 55–60.
9. Лукашин И.Ю. Статистический анализ рынка паевых инвестиционных фондов и их роль в коллективном инвестировании // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 3. – С. 80–85.

POLARIZATION AND OPERATIONAL FRAGILITY OF THE CLOSED-END REAL ESTATE INVESTMENT FUND MARKET IN RUSSIA: FROM A “SINGLE-FUND” MODEL TO SYSTEMIC RISKS

Reshetilov O.G.
Budinok LLC

The article examines the processes of polarization and the emergence of operational fragility in the Russian market of closed-end real estate investment funds (REIFs). The purpose of the study is to identify the structural characteristics of the distribution of funds among management companies and to assess their impact on the overall stability of the sector. The empirical basis of the research includes data on all 114 closed-end real estate investment funds registered in the Russian Federation and managed by 56 licensed management companies as of early 2026.

The analysis reveals the dominance of a “single-fund” management model: 60.7% of companies manage only one fund, which reflects the largely project-based nature of many market participants. At the same time, a significant share of funds is concentrated in the hands of a limited number of large operators, creating an effect of institutional polarization.

An additional vulnerability factor is the resource profile of market operators: more than two-thirds of management companies belong to small and micro-sized enterprises. Limited financial, technological, and human resources constrain their ability to diversify functions, invest in infrastructure, and distribute risks. It is argued that the current market architecture generates systemic “key person” risks and threats of technological lag.

The combination of quantitative fragmentation and resource asymmetry indicates the formation of operational fragility in the market, where the stability of individual funds largely depends on the organizational sustainability of specific management companies. The results suggest structural preconditions for further consolidation of the segment and a transition toward more large-scale and institutionally устойчивые management models.

Keywords: closed-end real estate investment funds, management companies, market fragility, institutional structure, mutual fund market, market concentration, survival gap.

References

1. On investment funds: Federal Law of the Russian Federation of November 29, 2001, No. 156-FZ (as amended in 2026) // ConsultantPlus: legal reference system.
2. On the development of small and medium-sized businesses in the Russian Federation: Federal Law of the Russian Federation of July 24, 2007, No. 209-FZ (as amended in 2026) // ConsultantPlus: legal reference system.
3. On classifying business entities as small and medium-sized businesses: Resolution of the Government of the Russian Federation of April 4, 2016, No. 265 (as amended in 2026) // ConsultantPlus: legal reference system.
4. Investment fund management companies // Bank of Russia: official website. – URL: https://cbr.ru/registries/RSCI/activity_uk_if/ (date of access: 16.02.2026).
5. List of closed-end mutual investment funds admitted to trading // Moscow Exchange: official website. – URL: https://www.moex.com/ (date of access: 16.02.2026).
6. Abramov A.E. Institutional investors in the world: features of activity and development policy: monograph. – Moscow: Publishing house “Delo” RANEPA, 2014. – 544 p. – ISBN 978-5-7749-0981-0.
7. Pavlova E.V. Mutual investment funds: analysis of profitability and advantages of activity // Finance and Credit. – 2015. – No. 5 (485). – P. 59–67.
8. Gryaznov K.A., Rafikova E.R. Mutual investment funds as one of the types of institutional investors // Innovative economy: prospects for development and improvement. – 2016. – No. 8 (18). – P. 55–60.
9. Lukashin I. Yu. Statistical analysis of the mutual investment fund market and their role in collective investment // Innovations and investments. – 2022. – No. 3. – P. 80–85.

Индексы зеленых облигаций: сравнение долларовых бенчмарков

Решетников Даниил Александрович,
аспирант кафедры финансов устойчивого развития, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
E-mail: danilka.reshetnikov.99@mail.ru

В статье рассматривается роль мировых индексов зелёных облигаций как инструмента агрегированной оценки рынка устойчивого долга. Целью данного исследования является сопоставление методологий двух крупнейших долларовых бенчмарков S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index и Bloomberg MSCI USD Green Bond Select Index и эмпирическая оценка их поведения на основе котировок ETF-репликаторов по сравнению с традиционным широким долговым индексом США. На основе данных по фондам за период с 2019 года по 2025 год рассчитаны показатели годовой доходности, волатильности, максимальной просадки и корреляции доходностей, а также проведён анализ динамики накопленной доходности и ликвидности. Результаты показывают, что зелёные ETF в среднем демонстрируют сопоставимую доходность при более низкой волатильности по сравнению с ETF на широкий рынок облигаций США, сохраняя при этом высокую корреляцию с традиционными бенчмарками. Одновременно ликвидность зелёных фондов существенно ниже, что формирует дополнительный риск транзакционных издержек. Методологические различия индексов проявляются прежде всего в требованиях к кредитному рейтингу, минимальному размеру выпуска и применяемых ESG-фильтрах, что определяет компромисс между охватом рынка и кредитной устойчивостью портфеля.

Ключевые слова: зелёные облигации, индекс, ESG, устойчивое финансирование, зелёный ETF, волатильность, ликвидность, сопоставление.

Использование зелёных облигаций в качестве инструмента привлечения капитала для финансирования экологических проектов стало одним из самых динамичных направлений на долговом рынке. По мере роста объёма их выпуска перед инвесторами возникла потребность в агрегированных показателях, способных отражать комплексную динамику этого сегмента. Создание специализированных индексов позволило оценить доходность, волатильность, риск и структуру портфелей устойчивого долга, а также сформировать базу для сравнения «зелёных» выпусков с традиционными облигационными рынками.

Цель настоящей статьи заключается в сопоставлении методологий двух крупнейших долларовых индексов зелёных облигаций и в эмпирической оценке их поведения на основе динамики ETF-репликаторов по сравнению с традиционным широким долговым индексом США. Научная новизна исследования состоит в объединении методологического сравнения бенчмарков с прикладной оценкой показателей риск-доходности и ликвидности индексных инструментов на едином массиве данных.

Фундаментом для включения облигаций в зелёные индексы служат принципы зелёных облигаций и стандарты международной ассоциации рынков капитала. Данные принципы требуют, чтобы эмитент раскрывал информацию об использовании средств, процедуре оценки и отбора проектов, управлении поступлениями и регулярно предоставлял отчётность.[1]

S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index и Bloomberg MSCI USD Green Bond Select Index являются валютными субиндексами глобальных индексов S&P Green Bond и Bloomberg MSCI Global Green Bond, но следует отметить, что они ограничиваются выпуском исключительно в долларах США. Для каждого индекса будут проанализированы критерии отбора, охват валют и эмитентов, требования к минимальному объёму выпуска, рейтинговые ограничения и правила взвешивания.

S&P Dow Jones Indices разработала серию S&P Green Bond Indices для измерения объёмов сертифицированных зелёных облигаций. Индекс S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index предназначен для инвесторов, которые стремятся отслеживать рынок «зелёного» долга.

В данный инструмент включаются только облигации, номинированные в долларах США, а также срок до погашения должен составлять не менее 12 месяцев на момент эмиссии и не менее одного месяца на дату пересмотра.

Для обеспечения соответствия целям индекса и поддержания его ликвидности применяются строгие критерии отбора облигаций. В индекс не включаются муниципальные облигации, освобождённые от налогообложения, облигации частного размещения, конвертируемые ценные бумаги и бессрочные облигации. Также не допускаются облигации, если минимальный размер выпуска в обращении ниже 200 миллионов долларов.

Допускаются облигации с фиксированным, нулевым или ступенчатым купоном, а облигации с плавающей ставкой и инфляционные индексируемые выпуски не включаются.[2]

В индекс допускаются облигации инвестиционного класса выше BBB-, однако возможно включение ограниченной доли облигаций с рейтингом до BB+, при этом совокупная доля высокодоходных выпусков не должна превышать 20% рыночной стоимости индекса. Облигации без рейтинга, выпущенные американскими государственными агентствами, включаются, а дефолтные бумаги удаляются при ближайшем пересмотре.[3]

Ключевым условием включения в индекс является соответствие облигаций стандартам зелёного финансирования, что требует обязательной сертификации эмитента. Эмитент должен получить подтверждение статуса «зелёной» облигации от Climate Bonds Initiative (CBI).

Таким образом, индекс S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index обеспечивает более широкий охват рынка зелёных облигаций, включая суверенные и корпоративные выпуски. Более низкий порог по размеру выпуска и допуск ограниченной доли высокодоходных облигаций обеспечивают более высокую диверсификацию и потенциально более высокую доходность.

В противовес гибкому подходу S&P Dow Jones Indices, Bloomberg Index Services совместно с MSCI ESG Research разработали Bloomberg MSCI Global Green Bond Indices. Валютный подиндекс USD Green Bond Select, целью которого является предоставление инвесторам инструмента для отслеживания доходности инвестиционного «зелё-

ного» долга высокого кредитного качества и с более жёсткими ESG-фильтрами.[4]

В данный инструмент допускаются только облигации инвестиционного класса, рейтинг которых определяется как среднее значение рейтингов Moody's, S&P и Fitch. Бумаги с рейтингом ниже BBB– или без рейтинга исключаются, также исключаются облигации с плавающей, инфляционной, конвертируемой ставкой и бессрочные облигации. [5]

Следует отметить, что эмитент должен принадлежать к категории компаний, получающих больше 90% выручки от экологических сегментов, или компания обязана инвестировать средства на «зелёные» проекты. Подобная классификация минимизирует риск «гринвошинга».

Данный индекс основан на рыночной капитализации, но вводит сложную систему лимитов для эмитентов:

– Суммарная доля крупных эмитентов не может превышать 23,75%, при этом доля одного крупного эмитента должна составлять от 4,75% и выше. Если совокупная доля превышает этот уровень, излишек перераспределяется между малыми эмитентами. Минимальный размер выпуска для крупных эмитентов составляет 300 миллионов долларов;

– Малые эмитенты ограничены долей 4,75%, при превышении этого порога излишек распределяется среди остальных эмитентов;

– Эмитенты, имеющие значительное количество нерешённых ESG-нарушений или компании, получающие значительную выручку от добычи угля или производства спорного оружия, исключаются из индекса.

Описанная система ограничений обеспечивает более равномерное распределение по эмитентам, снижая концентрационный риск.

Индекс от Bloomberg Index Services обеспечивает высокую кредитную надёжность и строгий ESG-контроль, что делает его привлекательным для устойчивых инвесторов. Двухуровневая система лимитов предотвращает доминирование отдельных эмитентов и стабилизирует структуру портфеля. Для наглядного сравнения характеристик индексов приведена таблица 1, оценивающая их ключевые параметры.

Таблица 1. Сравнительные характеристики индексов

Параметр	S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index	Bloomberg MSCI USD Green Bond Select Index
Кредитный рейтинг	Выше BBB-, но допускаются и BB+; Бумаги без рейтинга допускаются.	Выше BBB-; Требуется средний рейтинг по агентствам; Бумаги без рейтинга исключаются.
Размер выпуска	Минимальный 200 миллионов долларов.	Минимальный 300 миллионов долларов для крупных эмитентов;
Срок до погашения	Не менее 12 месяцев при выпуске; Не менее 1 месяц при ребалансировке.	Нет ограничений, бумаги удерживаются до погашения.
Исключения	Налогово-освобождённые; Частные размещения; Конвертируемые; Бессрочные.	С плавающим купоном; С инфляционным купоном; Конвертируемые.
Метод взвешивания	Рыночная стоимость; Лимит на эмитента 10%; Общий лимит на высокодоходные 20%	Рыночная стоимость; Крупные эмитенты ограничены 23,75% суммарно; Малые эмитенты до 4,75%.
ESG-фильтры	Основаны на классификации CBI, дополнительные ESG-исключения не предусмотрены.	Собственная методология MSCI ESG Research; Исключаются эмитенты без отчёта об использовании средств.
Ребалансировка	Ежемесячно	Ежемесячно; Включен

Источник: составлено автором

Системный анализ показывает, что индекс S&P Green Bond USD Select ориентирован на более широкий круг эмитентов, позволяя рассматривать относительно небольшие выпуски, включает ограниченную долю облигаций ниже инвестиционного уровня и не применяет дополнительных ESG-фильтров. Благодаря этому данный инструмент ближе к рыночной реальности и способен обеспечивать более высокую доходность, неся при этом повышенный кредитный риск и потенциально включает эмитентов со спорными социальными практиками.

Индекс Bloomberg MSCI USD Green Bond Select, напротив, характеризуется более строгой дисциплиной. Он допускает лишь облигации инвестиционного уровня, задаёт высокие пороги по размеру выпуска и применяет дополнительные ESG-исключения. Такой подход минимизирует риск дефолтов и репутационных потерь, но уменьшает доходность и снижает диверсификацию, исключая рискованных эмитентов.

Для инвесторов, стремящихся получить максимальное соответствие критериям устойчивости и минимизировать кредитные риски, наиболее подходящим является индекс Bloomberg MSCI USD Green Bond Select Index. Инвесторы, которые готовы взять на себя высокие риски в обмен на широкую экспозицию и, предположительно, более высокую доходность, могут рассмотреть S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index.

Далее проводится эмпирический анализ поведения долларовых индексов зелёных облигаций в сравнении с традиционным облигационным индексом Bloomberg U.S. Aggregate Bond, что позволяет оценить их доходность, волатильность и устойчивость к рыночным изменениям.

Рассматривается период с начала 2019 года по 2025 год и используются котировки ETF-репликаторов:

– VanEck Green Bond ETF (GRNB) – S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index. [6]

– iShares USD Green Bond ETF (BGRN) – Bloomberg MSCI USD Green Bond Select; [7]

– iShares Core U.S. Aggregate Bond ETF (AGG) – Bloomberg U.S. Aggregate Bond; [8]

Зелёные фонды реплицируют соответствующие индексы, а фонд AGG отражает поведение традиционного широкого рынка облигаций США.

Учитывая инвестиционную направленность зелёных индексов на более устойчивые компании и инфраструктурные проекты, было необходимо сравнить их доходность и риск с традиционным облигационным рынком. Результаты расчётов представлены в таблице 2.

Таблица 2. Инвестиционные характеристики ETF

ETF	Годовая доходность	Годовая волатильность	Максимальная просадка
AGG	1,59%	6,31%	-18,43%
BGRN	1,88%	5,25%	-19,16%
GRNB	1,93%	4,87%	-18,07%

Источник: составлено автором

Данные из представленной выше таблицы показывают, что зелёные ETF за рассматриваемый период с 2019 года по 2025 год обеспечили высокие среднегодовые доходности при меньшей волатильности по сравнению с традиционным индексом Bloomberg U.S. Aggregate. Максимальная просадка, сопоставимая для всех трёх фондов, указывает на то, что зелёные инструменты подвержены тем же макроэкономическим шокам, однако, низкая волатильность свидетельствует о более плавной динамике восстановления.

Таким образом, данные таблицы демонстрируют, что зелёные облигационные портфели могут служить эффективной альтернативой традиционным долговым индексам при условии внимательного учёта их структурных особенностей. Далее оценивается структура взаимной зависимости рассматриваемых инструментов, представленная в таблице 3.

Таблица 3. Корреляционная матрица ETF

	GRNB	BGRN	AGG
GRNB	1	0,835	0,816
BGRN	0,835	1	0,837
AGG	0,816	0,837	1

Источник: составлено автором

Высокий уровень корреляции между всеми фондами более 0,8 свидетельствует о значительном влиянии общерыночных макроэкономических факторов.

Однако, несмотря на высокие корреляции, указывающие на доминирующую роль макроэкономических факторов, более низкие коэффициенты связи зелёных ETF с индексом AGG отражают наличие специфических структурных элементов, нехарактерных для традиционного рынка, главное различие между ними обусловлено действием ESG-фильтров.

Для наглядного сопоставления динамики исследуемых фондов на рисунке 1 приведены кривые накопленной доходности ETF, нормированные к 100 единицам. Их анализ позволяет отследить характерные фазы рынка в исследуемом периоде.

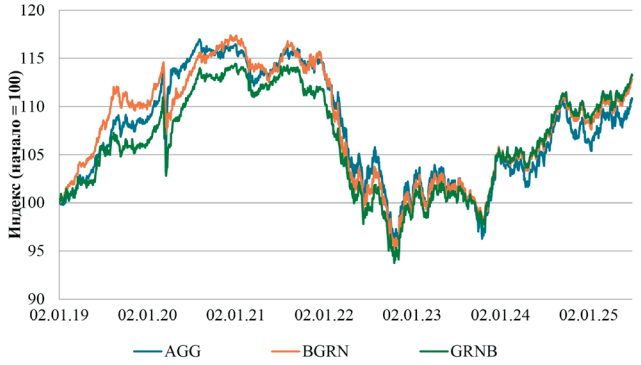


Рис. 1. Кумулятивная доходность ETF с 2019 года по 2025 год

Источник: составлено автором

С начала 2019 года по 2020 год траектории всех трёх портфелей практически совпадали, что отражало стабильную макроэкономическую среду. Период пандемийной рецессии ознаменовался резким ростом стоимости облигаций вследствие снижения базовых ставок и применения программ количественного смягчения, на графике это проявляется в ускоренном росте всех кривых.

С 2021 года выделяются зелёные фонды, которые демонстрировали более плавную траекторию движения, но с 2022 года, когда ФРС приступила к агрессивному ужесточению политики, произошла синхронная коррекция, а восстановление зелёных ETF приходилось на 2023 год и оказалось более быстрым. Итоговые уровни накопленной доходности к 2025 году показывают, что зелёные портфели не только не отстали от традиционного индекса, но и в отдельных временных отрезках превосходили его.

Далее рассмотрим динамику волатильности ETF, представленную на рисунке 2. За рассматриваемый период зелёные фонды имели чуть более высокую волатильность, но после ужесточения методологических фильтров их волатильность стабилизировалась и стала ниже AGG. В периоды рыночных потрясений всплески волатильности синхронны для всех фондов, что подтверждает общую чувствительность к макроэкономической политике.

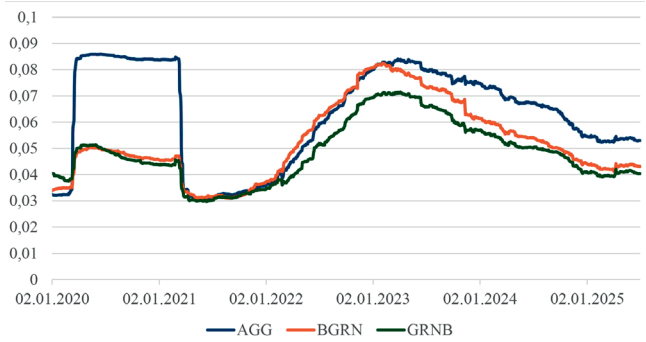


Рис. 2. Годовая скользящая волатильность с 2020 года по 2025 год

Источник: составлено автором

Рассмотрим соотношение риска и доходности, представленных на рисунке 3, что позволит сравнить эффективность указанных фондов с точки зрения годовой доходности и волатильности.

Диаграмма «Риск-доходность ETF» отображает годовую доходность на оси ординат и годовую волатильность на оси абсцисс.

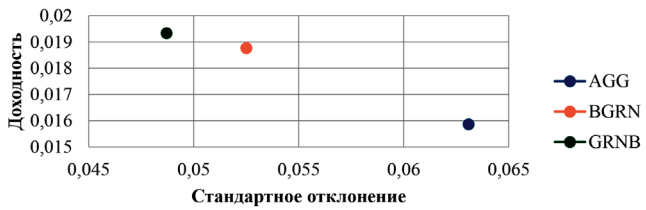


Рис. 3. Соотношение риск-доходность ETF

Источник: составлено автором

Точка AGG находится правее и ниже зелёных ETF, что указывает на более высокий риск при меньшей доходности. BGRN и GRNB располагаются левее и выше, подтверждая выгодное соотношение риск/доходность, а разница между двумя зелёными фондами объясняется различиями в подходах к отбору эмитентов.

Кроме оценки доходности и риска, важной характеристикой облигационных ETF является их ликвидность, определяемая объёмами торгов.

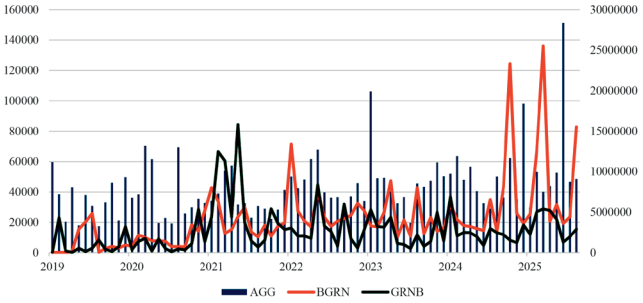


Рис. 4. Объёмы по ETF с 2019 года по 2025 год

Источник: составлено автором

Анализ оборотов, представленных на рисунке 4, показывает существенные различия между традиционным индексным фондом и зелёными портфелями. Средний дневной объём для AGG за исследуемый период составил порядка 7,06 миллиона акций, что указывает на высокую ликвидность и значительную капитализацию фонда. Для BGRN и GRNB средние обороты находятся на уровне 20,4 тысяч и 13,7 тысяч акций соответственно.

Сравнение объёмов торгов подчёркивает, что зелёные ETF значительно уступают по ликвидности традиционному фонду. Это может являться следствием меньшего размера фондов и меньшего количества обращающихся зелёных облигаций. Тем не менее, расширение рынка зелёных облигаций и растущий спрос на устойчивые активы способствует постепенному росту торговой активности.

В совокупности результаты подтверждают, что интеграция ESG-критериев в облигационные портфели не обязательно ухудшает финансовые характеристики и может повышать устойчивость в условиях рыночных стрессов. Однако эффект зависит от конкретной методологии индекса, так как более жёсткие требования к рейтингу и отчётности снижают вероятность включения спорных эмитентов, но одновременно сокращают охват рынка и потенциальный набор источников доходности. Поэтому при выборе бенчмарка для портфельного управления целесообразно рассматривать индексы как «набор правил», формирующий баланс между устойчивостью, диверсификацией и ликвидностью.

Проведённое сравнение показывает, что индексы зелёных облигаций выполняют функцию агрегированного измерителя сегмента устойчивого долга и служат основой для индексных продуктов. Методологические различия между семействами S&P и Bloomberg MSCI связаны прежде всего с требованиями к кредитному качеству, минимальному размеру выпуска и глубине ESG-фильтрации, что формирует разные компромиссы между охватом рынка, устойчивостью портфеля и репутационными рисками.

Эмпирическая оценка динамики ETF-репликаторов AGG, BGRN и GRNB за период с 2019 года по 2025 год показывает сопоставимую доходность зелёных фондов при более низкой волатильности по сравнению с ETF на широкий рынок облигаций США. При этом корреляция доходностей остаётся высокой, что указывает на доминирование макроэкономических факторов. Вместе с тем ключевым практическим ограничением остаётся ликвидность, поскольку объёмы торгов зелёных фондов существенно ниже, что может приводить к росту транзакционных издержек при совершении крупных сделок.

Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением выборки за счёт других валютных сегментов и типов устойчивых инструментов, в частности облигаций, привязанных к показателям устойчивого развития, а также с проверкой чувствительности результатов к альтернативным измерителям ESG-качества.

Литература

1. Международная ассоциация рынков капитала (ICMA). Принципы зелёных облигаций: добровольные процессные рекомендации по выпуску зелёных облигаций. Июнь 2025. 11 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2025-updates/Green-Bond-Principles-GBP-June-2025.pdf(дата обращения:01.02.2026).

2. S&P Dow Jones Indices. S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.spglobal.com/spdji/

en/indices/sustainability/sp-green-bond-us-dollar-select-index/ (дата обращения: 01.02.2026).

3. S&P Dow Jones Indices. S&P Green Bond Index: GSS Bond Index Service. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Bond-Index-Service-Mapping/SP-Green-Bond-Index_2022–06–14–280622.pdf (дата обращения: 01.02.2026).

4. Bloomberg; MSCI ESG Research LLC. Индексы зелёных облигаций Bloomberg MSCI: повышение прозрачности рынка зелёных облигаций с помощью бенчмарк-индексов. 17 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.msci.com/documents/1296102/11926825/BBG+MSCI+Green+Bond+Indices+Primer.pdf/23e321e2–7963–5ef6–1db0–29df73ddc754 (дата обращения: 01.02.2026).

5. MSCI ESG Research LLC. Методология оценки маркированных облигаций и кредитов MSCI. Август 2025. 29 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.msci.com/documents/1296102/30916262/MSCI+Labeled+Bond+and+Loan+Assessment+Methodology.pdf (дата обращения: 01.02.2026)

6. VanEck Associates Corporation. VanEck Green Bond ETF (GRNB) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vaneck.com/us/en/investments/green-bond-etf-grnb/overview/ (дата обращения: 01.02.2026).

7. BlackRock, Inc.; iShares. iShares USD Green Bond ETF (BGRN) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ishares.com/us/products/305296/ishares-usd-green-bond-etf (дата обращения: 01.02.2026).

8. BlackRock, Inc.; iShares. iShares Core U.S. Aggregate Bond ETF (AGG) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ishares.com/us/products/239458/ishares-core-total-us-bond-market-etf (дата обращения: 01.02.2026)

GREEN BOND INDICES: COMPARISON OF USD BENCHMARKS

Reshetnikov D.A.
Plekhanov Russian University of Economics

The article examines the role of global green bond indices as a tool for the aggregated assessment of the sustainable debt market. The purpose of this study is to compare the methodologies of the two largest dollar benchmarks, the S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index and the Bloomberg MSCI USD Green Bond Select Index, and to empirically evaluate their behavior based on quotations from ETF replicators compared with the traditional broad U.S. debt index. Based on the data on funds for the period from 2019 to 2025, the indicators of annual profitability, volatility, maximum drawdown and correlation of yields were calculated, as well as an analysis of the dynamics of accumulated profitability and liquidity. The results show that green ETFs, on average, show comparable returns with lower volatility compared to ETFs for the broad U.S. bond market, while maintaining a high correlation with traditional benchmarks. At the same time, the liquidity of green funds is significantly lower, which creates an additional risk of transaction costs. Methodological differences in the indices are manifested primarily in the requirements for credit rating, minimum issue size and applied ESG filters, which determines the compromise between market coverage and credit stability of the portfolio.

Keywords: green bonds, index, ESG, sustainable financing, green ETF, volatility, liquidity, comparison.

References

1. International Capital Market Association (ICMA). Green Bond Principles: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. June 2025. 11 p. [Electronic resource]. Access mode: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/2025-updates/Green-Bond-Principles-GBP-June-2025.pdf (access date: 01.02.2026).

2. S&P Dow Jones Indices. S&P Green Bond U.S. Dollar Select Index [Electronic resource]. Access mode: https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/sustainability/sp-green-bond-us-dollar-select-index/ (access date: 01.02.2026).

3. S&P Dow Jones Indices. S&P Green Bond Index: GSS Bond Index Service. [Electronic resource]. Access mode: https://www.icmagroup.org/assets/documents/Sustainable-finance/Bond-Index-Service-Mapping/SP-Green-Bond-Index_2022–06–14–280622.pdf (access date: 01.02.2026).

4. Bloomberg; MSCI ESG Research LLC. Bloomberg MSCI Green Bond Indices: Bringing clarity to the green bond market through benchmark indices. 17 p. [Electronic resource]. Access mode: https://www.msci.com/documents/1296102/11926825/BBG+MSCI+Green+Bond+Indices+Primer.pdf/23e321e2–7963–5ef6–1db0–29df73ddc754 (access date: 01.02.2026).

5. MSCI ESG Research LLC. MSCI Labeled Bond and Loan Assessment Methodology. August 2025. 29 p. [Electronic resource]. Access mode: https://www.msci.com/documents/1296102/30916262/MSCI+Labeled+Bond+and+Loan+Assessment+Methodology.pdf (access date: 01.02.2026).

6. VanEck Associates Corporation. VanEck Green Bond ETF (GRNB) [Electronic resource]. Access mode: https://www.vaneck.com/us/en/investments/green-bond-etf-grnb/overview/ (access date: 01.02.2026).

7. BlackRock, Inc.; iShares. iShares USD Green Bond ETF (BGRN) [Electronic resource]. Access mode: https://www.ishares.com/us/products/305296/ishares-usd-green-bond-etf (access date: 01.02.2026).

8. BlackRock, Inc.; iShares. iShares Core U.S. Aggregate Bond ETF (AGG) [Electronic resource]. Access mode: https://www.ishares.com/us/products/239458/ishares-core-total-us-bond-market-etf (access date: 01.02.2026).

Ранжирование подозрительных финансовых операций при неполной разметке данных

Титов Вадим Евгеньевич,
старший преподаватель кафедры высшей математики и механики,
Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
E-mail: vadimtitov460@gmail.com

В статье рассматривается задача выявления финансового мошенничества в условиях дефицита и запаздывания разметки, когда подтверждённые случаи редки, а отсутствие метки не гарантирует нормальность операции. В такой постановке целевой результат формулируется как ранжирование событий по степени подозрительности и отбор ограниченного числа кейсов для проверки при фиксированном ресурсе. Предлагается методический контур, основанный на методах обнаружения аномалий (unsupervised learning) с последующим усилением полу-контролируемыми процедурами (semi-supervised learning), использующими небольшое число подтверждённых случаев для настройки порогов, калибровки score и организации цикла активного уточнения разметки. Обсуждаются требования к формированию признаков без временных утечек, необходимость временного протокола валидации и устойчивость решений при дрейфе данных. Для оценки качества при неполной разметке акцентируются метрики, ориентированные на приоритизацию и бюджет проверок, включая Precision@k, Recall@k и коэффициент обогащения Enrichment@k. Показано, что сочетание unsupervised-оценок подозрительности, управляемого выбора порога (или top-*k*) и эксплуатационного мониторинга обеспечивает практическую применимость подхода при ограниченной доступности корректных меток.

Ключевые слова: финансовое мошенничество; обнаружение аномалий; неполная разметка; полу-контролируемое обучение; ранжирование top-*k*.

Введение

Задача выявления финансового мошенничества относится к числу наиболее сложных прикладных задач анализа данных из-за сочетания нескольких факторов: редкости положительного класса, неоднородности сценариев мошенничества, высокой стоимости ошибок и, главное, неполноты и запаздывания разметки. В идеализированной постановке задача выглядит как бинарная классификация, где каждой операции присвоена метка «мошенничество/норма», после чего обучается модель, максимизирующая качество классификации. Однако в реальных условиях метка мошенничества часто появляется значительно позже момента операции и формируется по результатам внешнего или внутреннего разбирательства. Кроме того, отсутствие подтверждения обычно означает лишь то, что инцидент не был выявлен или не был зафиксирован, но не гарантирует, что событие действительно безопасно. Поэтому стандартная интерпретация “unlabeled = negative” приводит к систематическим смещениям при обучении и некорректной оценке качества [1].

Дополнительная практическая специфика состоит в том, что реальная система выявления мошенничества обычно работает в режиме ограниченных ресурсов: существует лимит на число событий, которые могут быть подвергнуты ручной проверке (экспертами, службой безопасности, отделом претензий, системой дополнительной верификации). Следовательно, ключевой результат модели – не просто вероятность класса, а приоритетный список событий, который максимизирует долю выявляемых мошеннических кейсов при заданном бюджете проверок. Эта постановка естественно приводит к методам обнаружения аномалий (unsupervised learning), которые строят “профиль нормы” и выделяют события, отклоняющиеся от него, а также к полу-контролируемым схемам (semi-supervised learning), где ограниченное число подтверждённых кейсов используется для настройки порогов, калибровки и сопровождения модели [2].

Цель статьи – описать методический контур применения unsupervised и semi-supervised подходов для выявления финансового мошенничества при дефиците разметки: как формализовать задачу ранжирования, как сформировать признаки без утечек во времени, как выбрать семейства моделей аномальности, как привязать score к порогу или top-k с учётом операционных ограничений и как оценивать качество в условиях неполного знания истинных меток.

Постановка задачи и специфика данных

Рассмотрим поток операций, каждая из которых описывается вектором признаков x, включающим событийные характеристики (например, сумма, тип операции, канал, категория), временной контекст (время суток, день недели, интервалы между событиями), а также, при наличии и допустимости, поведенческие и технические индикаторы (признаки сессии, устройства, повторяемости параметров). Требуется построить функцию подозрительности $s(x)$, которая возвращает числовой score: чем больше $s(x)$, тем выше приоритет события для проверки. На практике далее применяется либо пороговое правило $s(x)\geq\tau$, либо отбор top-k событий с максимальными score на заданном интервале времени. Отбор top-k часто предпочтительнее, потому что он обеспечивает предсказуемую нагрузку на процесс проверки и позволяет эксплуатировать систему даже при существенных колебаниях распределений данных.

Основная методическая сложность заключается в неполноте разметки. Во многих наборах данных подтверждённые положительные метки (fraud) составляют малую долю, причём формируются они неравномерно во времени и с задержкой. Это означает, что при построении и оценке модели нельзя трактовать все unlabeled случаи как “нормальные”. Такая подмена приводит к тому, что модель обучается на загрязнённой выборке, где в классе “норма” присутствует неизвестная доля мошенничества, а оценка качества становится оптимистичной или, наоборот, нестабильной в зависимости от того, как именно формировались метки. В дополнение к этому существенную роль играет дрейф: структура “нормы” и стратегии злоумышленников меняются, появляются новые сценарии, часть признаков меняет статистику из-за сезонности и поведения пользователей. Поэтому корректная экспериментальная методика должна учитывать временную компоненту и проверять качество на последующих периодах, а не на случайной выборке из “перемешанного” массива [2, 3].

Отдельно следует подчеркнуть риск утечек (leakage), особенно в задачах мошенничества. Нередко в данных присутствуют признаки, которые прямо или косвенно формируются системой уже после события (например, статус претензии, результат ручной проверки, флаги, появившиеся после дополнительной верификации). Если такие признаки оказываются в обучающих данных, модель демонстрирует высокие метрики в офлайн-эксперименте, но не воспроизводит качество при внедрении, поскольку эти признаки отсутствуют или неизвестны в момент принятия решения. Даже для агрегированных признаков, которые кажутся "безопасными", необходима дисциплина расчёта: частоты и суммы по окнам времени должны вычисляться строго по прошлому относительно текущего события, иначе модель фактически "видит будущее" через агрегаты, сформированные с включением последующих операций.

С практической точки зрения эффективные признаки в unsupervised-контуре часто связаны с поведенческими отклонениями: нетипично высокая частота операций в коротком окне, резкие изменения характерных сумм, внезапное расширение множества контрагентов или категорий, последовательности действий, нетипичные для обычного профиля субъекта. Поэтому в большинстве сценариев важно не только использовать "сырые" признаки события, но и строить агрегаты на различных горизонтах (короткие и длинные окна), а также признаки отклонения от индивидуальной нормы (например, нормирование относительно истории субъекта). Такой подход повышает разделимость между "обычными" и подозрительными режимами поведения даже без явных меток.

Методический контур unsupervised и semi-supervised подходов

Unsupervised методы предназначены для построения модели "нормального" распределения данных и выделения объектов, существенно отличающихся от большинства. В контексте финансовых операций такие методы могут работать как базовый механизм формирования приоритетного списка, особенно на старте проекта или при слабой доступности качественной разметки. Типовой выбор моделей аномальности для табличных данных включает ансамблевые методы, методы локальной плотности и подходы "границы нормы", а при необходимости – нейросетевые реконструктивные модели. Важно, что выход большинства таких моделей – не класс, а score аномальности, что хорошо согласуется с постановкой top-*k* и позволяет настраивать компромисс между выявляемостью и операционной нагрузкой.

Однако чисто unsupervised контур редко является "самодостаточным" в эксплуатации. Даже небольшое количество подтверждённых кейсов полезно для полу-контролируемого усиления решения. Во-первых, подтверждённые случаи позволяют настроить порог τ под конкретный режим: фиксировать долю алертов, фиксировать k проверок или оптимизировать порог по стоимостному критерию, где стоимость пропуска мошенничества и стоимость ложного срабатывания соотносятся с финансовыми и операционными потерями. Во-вторых, размеченная часть данных может использоваться для калибровки score, если требуется сопоставимость значений между периодами или интеграция с правилами и процессами принятия решений. В-третьих, подтверждённые кейсы дают возможность организовать цикл активного уточнения (active learning): модель формирует top-*k*, эксперты проверяют эти случаи, результаты возвращаются в контур разметки, после чего пороги и параметры модели обновляются. Такой цикл особенно полезен при дрейфе, когда "норма" меняется, а мошенничество адаптируется к существующим правилам и ограничениям.

Оценка качества в условиях неполной разметки должна быть ориентирована на ранжирование и бюджет проверок. Метрики, рассчитанные по всем данным как по полностью размеченным, могут быть некорректны, поскольку "истинные отрицательные" неизвестны. Поэтому практический акцент переносится на показатели, которые измеряют качество приоритизации: долю подтверждённых мошеннических кейсов среди выбранных top-k (Precision@k), долю обнаруженных подтверждённых кейсов относительно их общего числа на интервале (Recall@k), а также коэффициент обогащения Enrichment@k, показывающий, насколько модель повышает концентрацию мошенничества в проверяемой части потока по сравнению с базовым уровнем. Если доступен надёжно размеченный поднабор, то дополнительно применима PR-AUC как метрика, более информативная при сильном дисбалансе по сравнению с ROC-AUC и accuracy.

Критически важным элементом методики является временной протокол эксперимента. Разбиение данных должно выполняться по времени: обучение на раннем периоде, проверка на последующих периодах. Это позволяет учитывать дрейф и избегать ситуаций, когда модель "случайно" видит статистику будущих периодов через перемешивание данных. Для эксплуатационной устойчивости полезно применять скользящую проверку (rolling validation), где модель и пороги оцениваются по последовательным временным окнам, а результаты анализируются не только по средним метрикам, но и по их стабильности.

Наконец, внедрение unsupervised и semi-supervised решения требует мониторинга. Даже при фиксированном пороге доля алертов может заметно меняться из-за сдвига распределений признаков, появления новых паттернов или изменения поведения пользователей. Поэтому в эксплуатационном контуре необходимо контролировать распределение score во времени, частоту срабатываний, изменение статистики ключевых признаков и ретроспективную "доставку меток" (когда подтверждения приходят позже). Такой мониторинг не только повышает устойчивость системы, но и обеспечивает основу для регламентов обновления модели и порогов, что особенно важно в задачах мошенничества, где среда и атакующие стратегии динамичны.

Заключение

Методы обнаружения аномалий в сочетании с полу-контролируемыми стратегиями представляют собой методически обоснованный подход к выявлению финансового мошенничества в условиях дефицита разметки, когда положительные примеры редки, неполны и часто поступают с задержкой. В этой постановке ключевой практический результат – ранжирование операций по score подозрительности и управляемый отбор ограниченного числа кейсов для проверки, что напрямую согласуется с реальными ресурсными ограничениями. Корректность и воспроизводимость решения определяются дисциплиной формирования признаков без временных утечек, использованием временного протокола валидации, выбором метрик, ориентированных на приоритизацию, и наличием эксплуатационного мониторинга дрейфа.

Показано, что небольшой объём подтверждённых кейсов целесообразно использовать не как единственный источник обучения, а как инструмент настройки решений: выбора порогов под фиксированный бюджет проверок или под стоимостной критерий, калибровки score, а также организации цикла активного уточнения разметки. Такой контур позволяет получить управляемое решение, которое может быть внедрено и сопровождаться в условиях изменяющихся распределений данных и эволюции мошеннических сценариев, обеспечивая практический баланс между выявляемостью мошенничества и нагрузкой на проверяющие процессы.

Литература

1. Рожков В.А. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения для выявления и борьбы сфинансовыми преступлениями. / В.А. Рожков // Теория и практика современной науки. – 2024. – № 6 (108).
2. Осипов Г.С. Методы искусственного интеллекта / Г.С. Осипов. – Москва: Физматлит, 2011. – 296 с.
3. Николенко С. Глубокое обучение.Погружение в мир нейронных сетей / С. Николенко, А. Кадурин, Е. Архангельская. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 481 с.

RANKING SUSPICIOUS FINANCIAL TRANSACTIONS WITH INCOMPLETE DATA LABELING

Titov V.E.
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

This article examines the problem of detecting financial fraud under conditions of labeling shortages and delays, when confirmed cases are rare, and the absence of a label does not guarantee the normality of the transaction. In this setting, the target result is formulated as ranking events by degree of suspiciousness and selecting a limited number of cases for verification with a fixed resource. A methodological framework is proposed based on anomaly detection methods (unsupervised learning) followed by semi-supervised learning, which uses a small number of confirmed cases to adjust thresholds, calibrate the score, and organize a cycle of active labeling refinement. The requirements for generating features without time leaks, the need for a time-based validation protocol, and the robustness of solutions to data drift are discussed. To assess quality with incomplete labeling, metrics focused on prioritization and verification budget are emphasized, including Precision@k, Recall@k, and the enrichment factor Enrichment@k. It is shown that a combination of unsupervised suspicion scores, supervised threshold selection (or top-k), and operational monitoring ensures the practical applicability of the approach with limited availability of correct labels.

Keywords: financial fraud; anomaly detection; incomplete labeling; semi-supervised learning; top-k ranking.

References

1. Rozhkov V.A. Ispol'zovanie iskusstvennogo intellekta i mashinnogo obucheniya dlya vy'yavleniya i bor'by' s finansovy'mi prestupleniyami [Using artificial intelligence and machine learning to identify and combat financial crimes]. /V.A. Rozhkov // Theory and practice of modern science. – 2024. – № 6 (108).
2. Osipov G.S. Metody' iskusstvennogo intellekta [Methods of artificial intelligence] / G.S. Osipov. – Moscow: Fizmatlit, 2011. – 296 p. [in Russian]
3. Nikolenko S. Glubokoe obuchenie.Pogruzhenie v mir nejronny'x setej [Deep learning.Diving into the world of neural networks] / S. Nikolenko, A. Kadurin, E. Arxangel'skaya. – Saint Petersburg: Piter, 2018. – 481 p. [in Russian].

Эволюция нормативно-правового регулирования внутреннего государственного финансового контроля в России

Турыгин Семен Олегович,
главный специалист отдела по осуществлению контроля в сфере закупок и учета обязательств департамента казначейского исполнения бюджета комитета финансов Ленинградской области, Санкт-Петербургский государственный университет
E-mail: sturygin99@mail.ru

Иванов Виктор Владимирович,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры теории кредита и финансового менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет
E-mail: zlivv@mail.ru

Статья посвящена эволюции системы внутреннего государственного финансового контроля в России от формально-ревизионной модели советского периода к современной унифицированной системе, основанной на риск-ориентированном и превентивном подходе. Анализируются ключевые этапы трансформации, достижения институциональной консолидации и сохраняющиеся вызовы, определяются перспективы цифровизации и интеграции контрольных механизмов

Ключевые слова: внутренний государственный финансовый контроль; федеральные стандарты; риск-ориентированный подход; Федеральное казначейство; цифровизация

Нормативно-правовое регулирование внутреннего государственного финансового контроля (ВГФК) в Российской Федерации представляет собой многоуровневую взаимосвязанную структуру законодательных и подзаконных актов, на основе которых формируется правовая основа для обеспечения законности, целесообразности и эффективности использования средств бюджета. В рамках данной структуры определяются цели, задачи, субъекты, объекты, методы и процедуры, проводимого государственными органами контроля, который направлен на достижение целей финансовой политики государства.

Механизмы государственной финансовой политики не являются статичным процессом, они находятся в постоянной динамике и трансформируются под влиянием внутренних и внешних вызовов, связанных с приоритетными задачами и достижением стратегических целей государства. Следовательно, и система ВГФК, контролирующая реализацию государственной финансовой политики, также не может оставаться статичной и должна постоянно совершенствоваться, адаптироваться к новым реалиям.

В поздний советский период при плановой экономике (1980–1990-е годы) финансовый контроль осуществлялся подразделениями контрольно-ревизионных управлений Министерства Финансов СССР и имел формально-инструктивный характер: акцент при проведении контрольных действия делался на корректность оформления документов, соблюдение выполнения установленных планов. После распада СССР в 1991 году и перехода к рыночной экономике, построенная система контроля не смогла функционировать в условиях децентрализации денежных потоков, что привело к практическому отсутствию бюджетной дисциплины и колоссальному росту нецелевого расходования средств государственного бюджета в 1990-х годах [8].

В 2000-х годах стала формироваться новая система финансового контроля, включая казначейскую систему исполнения бюджета, определенная Бюджетным кодексом Российской Федерации. Федеральное казначейство, созданное в 1992 году, постепенно увеличивало полномочия в рамках предварительного контроля – санкционирования расходов, однако последующий бюджетный контроль оставался у отдельных служб и ведомств, подчиненных Министерству Финансов РФ (Минфин РФ).

За последние годы система ВГФК в России претерпела серьезную трансформацию. Данные изменения не ограничились только добавлением новых функций и расширением полномочий органов ВГФК, были устранены отдельные службы Министерства Финансов Российской Федерации, деятельность которых заключалась в дублировании мероприятий, проводимых другими подконтрольными службами Минфина России. Так, в 2016 году Президентом Российской Федерации по инициативе Минфина России была упразднена федеральная служба финансово-бюджетного надзора, а ее полномочия в части реализации функций по контролю и надзору в финансово-бюджетной сфере перешли Федеральному казначейству. Передача указанных полномочий позволила упорядочить работу органов исполнительной власти и сформировать единую службу внутреннего государственного финансового контроля в России.

Активное внимание стало уделяться развитию внедрения цифровизации в процессы внутреннего государственного финансового контроля, таких как внедрение риск-ориентированного подхода, анализ больших баз данных в системе государственных финансов и т.д., что создало основу для перехода от формального надзора к стратегическому, превентивному и современному финансовому контролю.

Качество нормативно-правового регулирования базы ВГФК, его гибкость и своевременная адаптация к новым условиям напрямую определяет способность системы госфинконтроля выполнять свою стратегическую миссию – не только проводить формальный контроль законности использования бюджетных средств, но и гарантировать их результативность использования.

Фундаментальным нормативным актом, определяющим правовые основы системы ВГФК является Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ). Так, в статьях 265–266.1 БК РФ установлена классификация финансового контроля, определен круг субъектов (органы исполнительной власти, финансовые органы субъектов РФ и др.) и объектов контроля (главные распорядители бюджетных средств, по-

лучатели межбюджетных трансфертов и др.). Кодексом задача ВГФК определяется как обеспечение соблюдения бюджетного законодательства, контроль исполнения контрактов и целевого использования бюджетных средств.

Статьей 267.1 БК РФ определяются методы осуществления ВГФК: камеральные и выездные проверки, ревизии, обследования (методы последующего ВГФК), а также санкционирование операций по расходованию бюджетных средств: проверка лимитов бюджетных обязательств и санкционирования платежей до их совершения с целью минимизации рисков нецелевого расходования (методы предварительного ВГФК).

Бюджетный кодекс обеспечивает единую методологическую базу для контрольной деятельности на всех уровнях бюджетной системы Российской Федерации. Он содержит общие формулировки, которые конкретизуются через подзаконные акты Правительства Российской Федерации, органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ, порождая сложности в практической реализации ВГФК в части сроков и порядка проведения контрольных мероприятий.

В 2020–2022 годах с целью унификации проведения (установление единой процедуры контроля и установление требований к планированию, проведению и оформлению результатов контрольных мероприятий) внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля (ВГМФК) на всех трех уровнях бюджетной системы, Правительством Российской Федерации были приняты Постановления, утверждающие стандарты ВГМФК. Данные Постановления и их основные положения рассмотрены в табл. 1.

Таблица 1. Постановления Правительства Российской Федерации, устанавливающие порядок планирования и осуществления ВГМФК

Наименование акта	Назначение	Основные положения
Постановление Правительства РФ от 6 февраля 2020 г. N 95 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «Принципы контрольной деятельности органов внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля»	Формирует единые правила взаимодействия контролирующих органов с проверяемыми субъектами и устанавливает квалификационные требования к специалистам в сфере ВГМФК	Устанавливает профессиональные и этические стандарты ВГФК, включая принципы законности, объективности, независимости, комплексности, непрерывности, превентивности, результативности, прозрачности, научной обоснованности и плановости.
Постановление Правительства РФ от 27 февраля 2020 г. N 208 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «Планирование проверок, ревизий и обследований» (с изменениями и дополнениями)	Вводит понятие риск-ориентированного подхода при процедуре планирования контрольных мероприятий с разбивкой объектов контроля на 6 уровней риска (от низкого к чрезвычайно высокому) на основе оценки критериев «вероятности» и «существенности» предполагаемых нарушений в финансово-бюджетной сфере	Определяет процедуру планирования контрольных мероприятий на основе риск-ориентированного подхода
Постановление Правительства РФ от 17 августа 2020 г. N 1235 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «Проведение проверок, ревизий и обследований и оформление их результатов» (с изменениями и дополнениями)	Устанавливает регламент взаимодействия финансовых органов с органами с целью обеспечения прозрачности и подотчетности	Определяет порядок проведения проверок и ревизий, включая оформление их результатов. Акт контрольного мероприятия содержит описание нарушений, рекомендации по их устранению и сроки исполнения. Также возможно решение для направки акта контрольного мероприятия в органы прокуратуры
Постановление Правительства РФ от 23 июля 2020 г. N 1095 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «Реализация результатов проверок, ревизий и обследований» (с изменениями и дополнениями)	Устанавливает сроки и порядок обжалования результатов проведенных контрольных мероприятий (проверок, ревизий, обследований)	Регламентирует процедуры обжалования результатов контрольных мероприятий. Объекты контроля имеют право оспаривать решения органов ВГМФК, что повышает справедливость и прозрачность
Постановление Правительства РФ от 22 августа 2022 г. N 1478 «Об утверждении требований к программному обеспечению, в заказчиками, осуществляющими закупки в соответствии с Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»	Утверждает требования к программному обеспечению с целью защиты информации	Уточняют процедуры отчетности, межведомственного взаимодействия между органами государственной власти и применения информационных систем при реализации процесса контроля

Источник: составлено авторами

В Российской Федерации формируется централизованная и унифицированная система ВГМФК с четко определенными полномочиями, регламентом действий на каждом этапе контрольного мероприятия – от планирования до реализации ее результатов, включая обжалование решений органами контроля. Данная система акцентирует внимание не на сплошном методе, а на превентивном контроле, который направлен на предотвращение нарушений до момента их свершения, дальнейшую профилактику с объектами контроля путем равноправного диалога, что обеспечивает данным процедурам прозрачность и справедливость.

Вышеуказанные стандарты ВГМФК постоянно совершенствуются по мере их применения в контрольной деятельности финансовых органов. Так, одним из последних нововведений в 2025 стало выделение «проведения обследования» как самостоятельного запланированного контрольного мероприятия, по итогам выполнения которого должно быть принято решение о направлении информации по результатам обследования в соответствующее учреждение, в частности, в правоохранительные органы, органы прокуратуры, либо о проведении внеплановой выездной проверки или ревизии. Были внесены изменения, касающиеся формулировок отдельных пунктов стандартов ВГМФК, с целью достижения прозрачности и лаконичности стандартов.

Помимо стандартов ВГМФК Правительством Российской Федерации, Министерством Финансов Российской Федерации были приняты отдельные нормативно-правовые акты по детализации процессов внутреннего госфинконтроля, как предварительного, так и последующего:

– Приказ Минфина России от 29.12.2020 № 330н «О внесении изменений в коды (перечни кодов) бюджетной классификации Российской Федерации, относящиеся к федеральному бюджету и бюджетам государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, утвержденные приказом Министерства финансов Российской Федерации от 29 ноября 2019 г. № 207н»: проводит уточнение процедуры санкционирования расходов бюджетных средств, обеспечивая единообразие контрольных действий при реализации предварительного государственного финансового контроля и практическую реализацию контрольных мероприятий как процедуре последующего контроля;

– Постановление Правительства Российской Федерации от 24.11.2021 № 2024 «О правилах казначейского сопровождения»: устанавливает правила механизма расширенного казначейского сопровождения, являющегося комплексным методом контроля (включает мероприятия как предварительного, так и последующего госфинконтроля), поскольку проводится на всех этапах исполнения контракта от анализа обоснованности выбора поставщика до проверки фактического использования поставляемых товаров, работ, услуг. Сфера реализации данного механизма ограничена проверкой исполнения гособоронзаказов, контрактов с единственными поставщиками.

Современная система внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля в России достигла высокой институциональной консолидации. Полномочия по бюджетному контролю сосредоточены в Казначействе России; шестой год применяются и совершенствуются унифицированные процедуры планирования, проведения и реализации контрольных мероприятий на всех уровнях бюджетной системы. Ключевым моментом является переход от формального надзора к превентивным действиям, основанным на риск-ориентированном подходе, который позволяет выявлять объекты с наибольшей вероятностью нарушений. Безусловно система ВГМФК постоянно развивается, подстраивается под современные

вызовы. Однако ее эффективность ограничена рядом факторов, таких как многослойность законодательства, недостаточность цифровизации и квалификации кадров.

В условиях активного развития и внедрения цифровых технологий в инструменты государственного управления полномочия органов ВГМФК должны претерпеть качественную трансформацию: необходим переход от ретроспективного подхода, при котором нарушения по нецелевому и (или) неэффективному использованию средств бюджетной системы выявляются спустя месяцы и годы после совершения объектами контроля финансовых операций к прямому их контролю.

В бюджетном законодательстве РФ «текущий» контроль не предусмотрен, что не позволяет производить непрерывный мониторинг исполнения бюджета в процессе его осуществления, создает временной разрыв между возникновением риска нецелевого и (или) неэффективного использования бюджетных средств и своевременным реагированием контрольных органов. Данный пробел в системе управления общественными финансами является наиболее уязвимым в бюджетном процессе и является ключевым вызовом для повышения качества и прозрачности исполнения государственных средств.

Для создания системы «текущего» контроля необходимо реализовать следующие два основных направления:

1. Нормативно-правовое регулирование:

– разработать нормативно-правовую базу, которая обеспечит юридическую значимость электронной финансовой информации и цифровых контрольных решений, например, как блокировка платежей, предупреждающие сигналы;

– определение правового статуса органов государственного финансового контроля как субъектов постоянного (непрерывного) аудита с правом осуществления мониторинга исполнения расходов бюджета в непосредственный момент его осуществления, на основе риск-ориентированного подхода;

– создание правового механизма оперативного вмешательства контрольных органов на основе риск-ориентированного анализа без перехода к формату административного запрета, сохраняя при этом ответственность за расходованием средств за получателями бюджетных средств.

2. Технологически-информационное развитие:

– создание единой электронной системы учета данных на базе ГИИС «Электронный бюджет», с целью создания единого информационного блока информации об органах контроля;

– внедрение гибких технологий автоматизированного документирования финансовых операций в режиме реального времени;

– введение алгоритмов по поиску рискоемких контрактов, которые проводятся через казначейское или расширенное казначейское сопровождение;

– обеспечение технологического подключения всех участников и не участников бюджетного процессе к единой информационной системе.

Таким образом, последовательная реализация и введение новых нормативно-правовых актов и создание информационных инструментов на уже существующей базе будет способствовать трансформации контрольной деятельности из проведения отдельных контрольных мероприятий в непрерывный процесс взаимодействия органов контроля и их объектов. Закрепление статуса органов финансового контроля как субъектов государственного аудита в сочетании с сильной цифровой инфраструктурой реального времени создаст условия для перехода от монологов по схеме «проверяющий – проверяемый» к активному диалогу между органами власти и получателями бюджетных средств и получателями средств из бюджета. Важно отметить, что такой подход не будет являться возвращением к старым сплошным методам контроля, а будет основываться на анализе наиболее рискованных объектах. Так, на данном этапе Минфином РФ готовится внедрение такого инструмента как СМАРТ-контроль, который представляет собой комплексную систему контроля, которая использует современные цифровые технологии и методы для повышения эффективности и качества процессов. СМАРТ-контроль концентрирует в себе автоматизированную систему мониторинга и управления, которая позволяет оперативно получать информацию о состоянии объектов и процессов, анализировать данные и принимать обоснованные аргументированные решения [9].

Эволюция внутреннего государственного (муниципального) контроля в России от формально-сплошной модели к унифицированной риск-ориентированной системе с централизацией полномочий в Федеральном казначействе создала прочную институциональную основу для механизмов финансового контроля, однако с активным развитием информационных технологий появилась перспектива создания нового механизма «текущего» контроля между этапами санкционирования расходов и проведением контрольных мероприятий постфактум.

Система государственного финансового контроля находится в стадии развития. Закрепление статуса контрольных органов как субъектов постоянного государственного аудита и создание единой технологической среды на базе ГИИС «Электронный бюджет» позволит произвести трансформацию контроля в непрерывный процесс, в рамках которого органы контроля будут взаимодействовать с объектами контроля в режиме диалогового окна. Переход к такому виду контроля позволит обеспечивать не только законность, но и результативность расходования общественных финансов в реальном времени.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 12.11.19). [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения:04.02.2026)
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.02.2020 № 95 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «Принципы контрольной деятельности органов внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля». [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 04.02.2026)
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.02.2020 № 208 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «Планирование проверок, ревизий и обследований». [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 05.02.2026)
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.08.2020 № 1235 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «Проведение проверок, ревизий и обследований и оформление их результатов». [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 05.02.2026)
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.07.2020 № 1095 «Об утверждении федерального стандарта внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля «Реализация результатов проверок, ревизий и обследований». [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 05.02.2026)
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.08.2022 № 1478 «Об утверждении требований к программному обеспечению, в том числе в составе программно-аппаратных комплексов, используемому органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными (муниципальными) учреждениями, а также правил согласования закупок иностранного программного обеспечения». [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 05.02.2026)
7. История финансового контроля // Контрольно-счётная палата города Сочи. URL: https://www.kspsochi.ru/org/history/ (дата обращения: 06.02.2026)
8. Степанова, О.И. Развитие финансового контроля в России советского периода / О.И. Степанова // Аудитор. – 2019. – Т. 5, № 7. – С. 31–37. – DOI 10.12737/article_5d397e1c323761.62363586. – EDN WNPSDS. (дата обращения 06.02.2026)
9. Зуева А. С., Токолов А.В. СМАРТ-контроль в финансово-бюджетной сфере // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 2. С. 95–100. https://doi.org/10.24412/2073–0454–2025–2–95–100. EDN: TQBTHC (дата обращения 06.02.2026)
10. Минфин и казначейство создадут единую систему для контроля бюджетных трат. https://tass.ru/ekonomika/21749225 (дата обращения 06.02.2026)

THE EVOLUTION OF THE REGULATORY FRAMEWORK FOR INTERNAL GOVERNMENT FINANCIAL CONTROL IN RUSSIA

Turygin S., Ivanov V.
Saint Petersburg State University

The article traces the evolution of Russia's internal state financial control system from the formal-revision model of the Soviet era to a modern unified system based on risk-oriented and preventive approaches. Key transformation stages, achievements of institutional consolidation, persistent challenges, and prospects for digitalization and integration of control mechanisms are analyses.

Keywords: internal state financial control; federal standards; risk-oriented approach; Federal Treasury; digitalization.

References

1. Budget Code of the Russian Federation: Federal Law of July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended on November 12, 2019). [Electronic resource] – URL: http://www.consultant.ru/ (accessed: February 4, 2026)

2. Resolution of the Government of the Russian Federation of February 6, 2020 No. 95 “On Approval of the Federal Standard of Internal State (Municipal) Financial Control “Principles of Control Activities of Internal State (Municipal) Financial Control Bodies.” [Electronic resource] – URL: http://www.consultant.ru/ (date accessed: 04.02.2026)

3. Resolution of the Government of the Russian Federation of 27.02.2020 No. 208 “On approval of the federal standard of internal state (municipal) financial control “Planning of inspections, audits and surveys.” [Electronic resource] – URL: http://www.consultant.ru/ (date accessed: 05.02.2026)

4. Resolution of the Government of the Russian Federation of 17.08.2020 No. 1235 “On approval of the federal standard of internal state (municipal) financial control “Conducting inspections, audits and surveys and recording their results.” [Electronic resource] – URL: http://www.consultant.ru/ (date accessed: 05.02.2026)

5. Resolution of the Government of the Russian Federation of 23.07.2020 No. 1095 “On approval of the federal standard of internal state (municipal) financial control “Implementation of the results of inspections, audits, and surveys.” [Electronic resource] – URL: http://www.consultant.ru/ (date accessed: 05.02.2026)

6. Resolution of the Government of the Russian Federation of 22.08.2022 No. 1478 “On approval of requirements for software, including as part of hardware and software systems used by government bodies, local governments, and state (municipal) institutions, as well as the rules for approving the purchase of foreign software.” [Electronic resource] – URL: http://www.consultant.ru/ (date of access: 05.02.2026)

7. History of financial control // Control and Accounts Chamber of the City of Sochi. URL: https://www.kspsochi.ru/org/history/ (date of access: 06.02.2026)

8. Stepanova, O.I. Development of financial control in Russia during the Soviet period / O.I. Stepanova // Auditor. – 2019. – Vol. 5, No. 7. – Pp. 31–37. – DOI 10.12737/article_5d397e1c323761.62363586. – EDN WNPSDS. (Accessed 06.02.2026)

9. Zueva A.S., Tokolov A.V. SMART Control in the Financial and Budgetary Sphere // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2025. No. 2. pp. 95–100. https://doi.org/10.24412/2073–0454–2025–2–95–100. EDN: TQBTHC (Accessed 06.02.2026)

10. The Ministry of Finance and the Treasury will create a unified system for monitoring budget spending. https://tass.ru/ekonomika/21749225 (Accessed 06.02.2026)

Границы применимости институционального и функционального регулирования финансового сектора

Фомин Олег Юрьевич,
аспирант, кафедра банковского дела и монетарного регулирования
Финансового университета при Правительстве РФ
E-mail: 249761@edu.fa.ru

В статье анализируется соотношение институционального и функционального подходов к регулированию финансового сектора в контексте задач обеспечения финансовой стабильности. Уточняется содержание институционального регулирования как совокупности мер, калибруемых на уровне финансовых институтов и ограничивающих риск комбинации выполняемых ими видов деятельности, а также функционального регулирования, ориентированного на отдельные виды финансовой активности (кредитование, платежи, управление активами и др.) вне зависимости от типа провайдера услуги. Предлагается классификация регуляторных мер по двум измерениям: «институты / активности» и «микропруденциальные / макропруденциальные» – и выделяются условия, при которых каждый из подходов является предпочтительным либо требует комбинированного применения. Показано, что институциональный подход неизбежно остаётся ядром режима финансовой стабильности, тогда как функциональные инструменты необходимы для адресации рисков, генерируемых конкретными видами деятельности и усиливаемых цифровизацией и развитием небанковского финансового посредничества. Обосновывается, что распространённые лозунги «одинаковый риск – одинаковое регулирование» и «одинаковая активность – одинаковый риск – одинаковое регулирование» могут быть операционализированы только при чётком указании типа риска и уровня анализа, тогда как макропруденциально ориентированные меры по определению предполагают дифференциацию требований в зависимости от системной значимости участников. На концептуальном уровне обсуждаются возможные конфигурации комбинированного применения институционального и функционального регулирования в отношении банковского сектора, сегментов розничного кредитования, платёжных сервисов и финансовых экосистем в российской практике.

Ключевые слова: Механизм банковского регулирования; институциональное регулирование; функциональное регулирование; entity-based regulation; activity-based regulation; финансовая стабильность; макропруденциальная политика; системный риск; level playing field; финансовые экосистемы.

Введение

Современное развитие финансовых рынков сопровождается размыванием традиционных границ между отдельными типами финансовых институтов и видами финансовой активности. Расширение небанковского финансового посредничества, усиление роли технологических компаний в оказании финансовых услуг и ускоренная цифровизация инфраструктуры усиливают методологическую и практическую значимость вопроса о том, что именно должно быть объектом регулирования: финансовый институт как юридическое лицо (институциональный подход) или конкретная финансовая функция/вид деятельности (функциональный подход) [1].

В международной дискуссии это противопоставление фиксируется в терминах entity-based (EB) regulation (регулирование, ориентированное на сущность/институт) и activity-based (AB) regulation (регулирование, ориентированное на деятельность/функцию)[2]. В российской научной и регуляторной практике чаще используется терминология институционального и функционального регулирования, однако явной и общепринятой границы между ними, как правило, не проводится, что приводит к неоднозначному толкованию целей и инструментов регуляторной политики.

Несовершенство понятийного аппарата отражается, в частности, в широком, но зачастую некорректном использовании лозунгов «same risk, same regulation» («одинаковый риск – одинаковое регулирование») и «same activity, same risk, same regulation» («одинаковая активность – одинаковый риск – одинаковое регулирование»). Эти формулы подаются как универсальные принципы, но фактически затушёвывают вопрос о том, какие именно риски – институциональные или функциональные, микро- или макропруденциальные – должны быть в фокусе регулирования, и каким образом.

Цель статьи заключается в том, чтобы уточнить содержание институционального и функционального подходов к регулированию финансового сектора, определить критерии выбора между ними и показать возможные конфигурации их сочетания применительно к задачам финансовой стабильности и регулированию банковского сектора и экосистем.

Научная новизна работы заключается в систематизации институционального и функционального подходов к регулированию финансового сектора в единой рамке, учитывающей как поперечное, так и временное измерение системного риска. Вклад статьи состоит в уточнении критериев разграничения указанных подходов, демонстрации их возможных конфигураций в сочетании с микро- и макропруденциальными инструментами, а также в концептуализации областей их комбинированного применения в российской практике регулирования банковского сектора, розничного кредитования, платёжных сервисов и финансовых экосистем.

Теоретические основы институционального и функционального регулирования

В рамках настоящего исследования под институциональным регулированием понимается совокупность мер, которые калибруются на уровне финансового института как юридического лица и ограничивают структуру и риск его совокупной деятельности. К таким мерам относятся требования к достаточности капитала и ликвидности, лимиты крупных рисков и концентрации, системные надбавки для глобально и национально значимых институтов, требования к структуре групп и механизмам восстановления и разрешения.

Функциональное регулирование трактуется как регулирование, ориентированное на отдельный вид финансовой активности – платёжные услуги, кредитование, управление активами, клиринг и расчёты, операции с производными инструментами и т.д. – независимо от организационно-правовой формы и бизнес-модели выполняющего её института. В эту категорию попадают, например, ограничения по отношению кредита к стоимости обеспечения (loan-to-value, LTV) и по долговой нагрузке заёмщика (debt-to-income, DTI) в ипотечном кредитовании, маржинальные требования по деривативам, стандарты операционной надёжности платёжных сервисов [3].

Для целей статьи удобно суммировать различия между подходами в виде таблицы (Таблица 1).

Таблица 1. Примеры институциональных и функциональных мер регулирования

Подход	Примеры мер	Краткая характеристика
Институциональное (entitybased) регулирование	Минимальные требования к капиталу и ликвидности банков; буферы для глобально и национально системно значимых банков; лимиты крупных экспозиций.	Меры калибруются на уровне баланса института, учитывают совокупность выполняемых им активностей и нацелены на снижение вероятности и издержек его отказа (несостоятельности, серьёзных операционных сбоев).
	Контрциклический буфер по капиталу; требования к планам восстановления и резолюции.	Макропруденциальная надстройка над базовыми нормативами, учитывающая фазу финансового цикла и системную значимость институтов; усиливает устойчивость системы к шокам.
Функциональное (activitybased) регулирование	LTV/DTIограничения по ипотечному и потребительскому кредитованию; операционные стандарты для платёжных сервисов.	Меры нацелены на устойчивость конкретного вида активности (кредитование, платежи) вне зависимости от типа провайдера услуги; ограничивают амплитуду циклов и вероятность операционных сбоев в данной функции.
	Маржинальные требования по деривативам; требования к ликвидности инвестиционных фондов.	Ограничивают риск отдельных рыночных активностей (торговля деривативами, коллективные инвестиции); при определённой калибровке могут усиливать проциклическую в стрессовых условиях.

Источник: составлено автором.

Такая постановка позволяет далее перейти к вопросу о том, в каких ситуациях институциональный и функциональный подходы могут рассматриваться как альтернативные, а в каких как взаимодополняющие элементы единого финансово-стабилизационного режима.

Критерии выбора между институциональным и функциональным подходами

Опираясь на широкий круг исследований, можно выделить по крайней мере три ключевых критерия выбора между институциональным и функциональным подходами.

1. Характер первичного источника системного риска.

Если системное событие в большей степени инициируется сбоем активности как таковой, даже при формальной устойчивости отдельных институтов, естественным инструментом выступает функциональное регулирование. Классические примеры – массовые продажи активов инвестиционными фондами при оттоке средств, приводящие к дефициту рыночной ликвидности, или чрезмерный рост объёмов и рисков определённых видов кредитования. Напротив, когда системный риск в первую очередь связан с отказом института (банка, крупной страховой компании), осуществляющего комбинацию взаимосвязанных деятельностей с существенным левереджем и трансформацией ликвидности, приоритет получают институциональные меры.

2. Степень наблюдаемости и «одномерности» активности.

Функциональные меры особенно эффективны там, где риски и объёмы конкретной активности могут быть достаточно точно измерены и оперативно контролируемы: таковы, например, маржинальные требования или LTV/DTI-ограничения. Напротив, риски, которые проявляются в долгом цикле и аккумулируются в балансах (кредитный риск, риск концентрации, риск бизнес-модели) [4], удобнее адресуются через институциональные требования к капиталу, ликвидности, структуре пассивов и организационной форме.

3. Институциональная организация регулирования и надзора.

При высокой фрагментации регуляторных полномочий, когда одна и та же активность осуществляется различными типами институтов, находящимися в ведении разных регуляторов, функциональные меры могут помочь выровнять режим регулирования по видам деятельности и снизить стимулы к регуляторному арбитражу [5]. В условиях мегарегуляторной модели, напротив, институциональные инструменты проще применять последовательно ко всем институтам, а функциональные меры становятся надстройкой над ними, нацеленной на специфические сегменты активности.

В реальной практике ключевой вывод финансовых регуляторов заключается в том, что в большинстве случаев речь идёт не о выборе «институциональное или функциональное», а о комбинированном использовании подходов по принципу «двойной страховки» (belt-and-braces): институциональные меры создают общий контур устойчивости, функциональные донастраивают риск-профиль конкретных видов деятельности и закрывают «слепые зоны».

Институциональное и функциональное регулирование в микро- и макропруденциальном измерении

Различие между институциональным и функциональным подходами дополняется, но не заменяется различием между микро- и макропруденциальным характером регулирования. Одна и та же мера может быть как институциональной (entity-based), так и функциональной (activity-based), при этом одновременно относиться к микро- или макропруденциальному уровню в зависимости от того, учитывает ли она системный риск и каким образом [6].

Можно выделить две измерения размерности риска:

1. поперечное (cross-sectional) измерение – распределение риска между участниками системы в данный момент времени;
2. временное измерение – эволюция системного риска во времени, включая его цикличность и эндогенность.

Удобная классификацию мер по двум измерениям одновременно может быть представлена следующим образом (Таблица 2).

Таблица 2. Связь институционального/функционального регулирования с микро- и макропруденциальным измерением

Тип регулирования	Микропруденциальная ориентация	Макропруденциальная ориентация
Институциональное (entitybased)	Поперечное измерение: требования к капиталу и ликвидности, единообразно применяемые ко всем банкам или инвестиционным фондам, исходя из их индивидуального риска (например, минимальные нормативы достаточности капитала). Временное измерение: рискориентированные требования, усиливающиеся после материализации потерь, что может приводить к процикличности.	Поперечное измерение: надбавки к капиталу для глобально или национально системно значимых институтов (GSIB/DSIBбуферы), меры, дифференцирующие требования по вкладу института в системный риск. Временное измерение: контрциклический буфер по капиталу (CcyB) и аналогичные инструменты, калибруемые на основе индикаторов перегрева/стресса, чтобы сглаживать финансовый цикл.
Функциональное (activitybased)	Поперечное измерение. Единые стандарты для провайдеров определённой услуги (например, операционные требования к платёжным сервисам), без дифференциации по их доле в рынке. Временное измерение: маржинальные требования, зависящие только от текущей волатильности инструмента.	Поперечное измерение: дифференцированные функциональные требования к участникам в зависимости от их роли в данной активности (например, более строгие стандарты для доминирующих платёжных платформ или крупных участников рынка деривативов). Временное измерение: LTV/DTIограничения и другие параметры, настраиваемые в зависимости от фазы цикла (перегрев рынка недвижимости, кредитный бум/сжатие), а также контрциклические надбавки к марже по деривативам.

Источник: составлено автором на основе [7,8].

Из таблицы видно, что ни институциональное, ни функциональное регулирование не тождественны ни микро-, ни макропруденциальному подходу: каждый из них может реализовываться как в точечном, так и в системном измерении.

На основе приведенной можно сформулировать несколько важных выводов, принципиальных для дискуссии об институциональном и функциональном регулировании.

Первый вывод заключается в том, что АВ меры не обязаны быть макропруденциальными. Функциональное регулирование может уси-

ливать проциклическую и системный риск, если оно калибруется исключительно по текущим рисковым показателям и ориентировано на защиту отдельных участников или операций (микропруденциальная логика).

Второй вывод состоит в том, что ни институциональное, ни функциональное регулирование не гарантируют «равные условия игры», если они имеют макропруденциальную ориентацию. При фокусе на системном риске регулятор обязан дифференцировать требования в зависимости от степени системной значимости:

– в институциональном измерении – усиливать требования к капиталу и ликвидности для системно значимых банков или инфраструктур;

– в функциональном измерении – вводить более жёсткие стандарты для участников, которые контролируют значительную долю соответствующей активности (например, для крупных платёжных или кредитных платформ).

Это означает, что привычный лозунг «same risk, same regulation» корректен только при уточнении, о каком типе риска идёт речь (риск отказа института или риск отказа активности) и в какой конфигурации институциональных и функциональных инструментов он учитывается. Ещё более ограниченно применим лозунг «same activity, same risk, same regulation», который имплицитно предполагает, что именно функциональный подход является универсальным решением, тогда как в действительности многие системные уязвимости связаны с комбинацией активностей внутри институтов, и потому требуют институциональных мер.

Наконец, третьим важным выводом является идея согласованного регулирования: вместо формального тождества требований для всех участников одной активности целесообразно использовать экономически сопоставимые, но не идентичные инструменты в различных сегментах, при этом координируя их между регуляторами. В терминах статьи это означает не столько выбор между институциональным и функциональным подходами, сколько их согласованное применение с учётом конкретной архитектуры финансовой системы.

Применение институционального и функционального подходов к регулированию банков и экосистем (российский контекст)

Применение рассмотренной рамки к российской практике регулирования позволяет более чётко описать доминирующий тип подхода в разных сегментах финансовой системы и выявить области, где функциональное регулирование уже выступает значимой надстройкой над институциональными мерами. Концептуально это можно зафиксировать на примере анализа конкретных сегментов рынка.

В отношении классического банковского сегмента преобладает институциональный подход: ключевые риски отражаются на уровне баланса кредитной организации, а основной набор инструментов – нормативы достаточности капитала и нормативы ликвидности, макропруденциальные буферы, требования к структуре активов и пассивов – адресует риск комбинаций активностей внутри сущности. Именно здесь логика ЕВ регулирования наиболее полно соответствует природе системных рисков, связанных с левереджем и трансформацией ликвидности.

Сегмент ипотечного и потребительского кредитования демонстрирует пример комбинированного режима: институциональные требования к капиталу и резервированию дополняются функциональными инструментами, в первую очередь ограничениями LTV/DTI и иными параметрами кредитных продуктов. Такой режим отражает признание того, что системный риск здесь генерируется не только устойчивостью отдельных банков, но и динамикой самой активности – накоплением долговой нагрузки домохозяйств, перегревом цен на недвижимость и т.п. [9].

Наиболее явно функциональный подход проявляется в регулировании платёжных сервисов, финтех-сервисов и экосистем, где одни и те же виды услуг (платежи, переводы, кошельки, BNPL-сервисы) оказываются как банками, так и небанковскими организациями и технологическими платформами [10]. При этом системный риск зачастую связан с непрерывностью и надёжностью самой функции (платежи, обработка данных), а не только с устойчивостью отдельного юридического лица. Это делает функциональные стандарты по операционной устойчивости, киберрискам, защите данных и непрерывности обслуживания естественным «первым слоем» регулирования, тогда как институциональные требования к лицензируемым участникам выполняют роль якоря и «второй линии защиты» [11].

Если рассматривать регулирование финансовых экосистем и высокотехнологичных платформ (big tech), логично прийти к комбинированному подходу: институциональные меры применяются к финансовым дочерним структурам и/или специально выделенным юридическим лицам, функциональные к ключевым видам активности (платежи, кредитование, хранение и использование данных), которые могут иметь системное значение независимо от того, где именно они локализованы внутри группы [12,13].

В целом, российская мегарегуляторная модель создаёт институциональные предпосылки для согласованного применения обоих подходов: наличие единого регулятора снижает риски фрагментации и позволяет увязывать ЕВ и АВ меры внутри общей стратегии финансовой стабильности [14]. Вместе с тем развитие цифровизации, небанковского посредничества и экосистемной логики бизнеса объективно увеличивает спрос на функциональное регулирование, что ставит задачу более чёткого концептуального оформления его границ и взаимодействия с институциональным контуром [15].

Заключение

Обобщая рассмотренные теоретические и практические аспекты, можно сделать несколько ключевых выводов.

Во-первых, дихотомия институционального и функционального регулирования не сводится к выбору между двумя взаимоисключающими режимами. Для целей финансовой стабильности институциональный подход, ориентированный на устойчивость сущностей, неизбежно остаётся ядром регуляторного режима, поскольку системные риски в значительной степени обусловлены комбинацией активностей внутри институтов – левереджем, трансформацией ликвидности, концентрацией рисков.

Во-вторых, функциональное регулирование выступает необходимым дополнением там, где источником системного риска становится сама активность, способная «ломаться» независимо от текущей устойчивости отдельных институтов, как в случае массовых продаж активов фондами, чрезмерного роста отдельных сегментов кредитования или сбоев платёжной инфраструктуры. В этих областях activity-based меры позволяют адресовать «слепые зоны» институционального подхода и уменьшать вероятность и тяжесть системных событий.

В-третьих, сопоставление институционального и функционального подходов с микро- и макропруденциальной дихотомией показывает, что ни один из них не является автоматически «нейтральным» с точки зрения конкурентных условий. Макропруденциально ориентированные меры, как на уровне институтов, так и на уровне активностей, по определению должны дифференцировать нагрузки в зависимости от системной значимости, что делает лозунги «same risk, same regulation» и «same activity, same risk, same regulation» применимыми лишь при строгом уточнении типа риска и уровня анализа.

В-четвёртых, для российской практики ключевым вызовом становится поиск согласованной конфигурации институционального и функционального регулирования в условиях цифровизации, роста роли небанковского посредничества и формирования финансово-технологических экосистем. Это предполагает, с одной стороны, дальнейшее развитие институциональных механизмов оценки и ограничения системной значимости институтов и инфраструктур, а с другой – постепенную институционализацию функциональных режимов регулирования ключевых видов активности в рамках единой стратегии финансовой стабильности.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются, во-первых, количественная оценка влияния перехода от преимущественно институционального к комбинированным режимам регулирования на показатели концентрации, устойчивости и конкурентной динамики в банковском и смежных сегментах финансового сектора. Во-вторых, требуется детальный анализ кейсов внедрения функциональных режимов регулирования в отношении крупных платформенных экосистем и небанковских посредников в российской юрисдикции с учётом технологических и правовых ограничений.

Литература

1. Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора. Центральный банк Российской Федерации, Москва, 2025 г. // https://www.cbr.ru/content/document/file/180584/dbra_20250825.pdf.

2. Borio, C, M Farag and N Tarashev (2020): “Post-crisis international financial regulatory reforms: a primer”, BIS Working Papers, no 859.

3. Basel Committee on Banking Supervision and Board of the International Organization of Securities Commissions (BCBS-IOSCO) (2020): ”Margin requirements for non-centrally cleared derivatives”, April.

4. Анастасова Н.С., Дубова С.Е. Влияние ограничений бизнес-модели банков с базовой лицензией на доходность их активов и конкурентоспособность Известия высших учебных заведений. Серия:

Экономика, финансы и управление производством. – 2018. – № 1 (35). – С. 3–10.

5. Иваницкий В.П, Татьянников В.А. Информационная асимметрия на финансовых рынках: вызовы и угрозы//Экономика региона. – 2018. – Том 14. – № 4. – С. 1156–1167.

6. Crockett, A (2020): "Marrying the micro– and macroprudential dimensions of financial stability", BIS Speeches, 21 September.

7. Borio, C (2018): "Towards a macroprudential framework for financial supervision and regulation?", CESifo Economic Studies, vol 49, no 2/2018, pp 181–216. Also available as BIS Working Papers, no 128, February.

8. Borio, C and R Filosa (2014): "The changing borders of banking: trends and implications", BIS Economic Papers, no 43.

9. Развитие регулирования рисков концентрации: итоги обсуждения // Банк России: официальный сайт. 2025. URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=23399.

10. Aramonte, S, A Schrimpf and H S Shin (2021): «Non-bank financial intermediaries and financial stability», BIS Working Papers, no 972, October.

11. Carstens, A (2021): «Non-bank financial sector: systemic regulation needed», Foreword, BIS Quarterly Review, December.

12. Carstens, A, S Claessens, F Restoy and H S Shin (2021): «Regulating big techs in finance», BIS Bulletin, no 45, August.

13. Crisanto, J, J Ehrentraud, A Lawson and F Restoy (2021): «Big tech regulation: what is going on?», FSI Insights, no 36.

14. Доклад к съезду Ассоциации российских банков – 2023 «Устойчивость банковской системы и экономики РФ: возможности и угрозы» https://arb.ru/site/docs/ARB2023/Doklad_ARB2023.pdf?ysclid=lgbx0ukdho72166373.

15. Cunliffe, J (2022): «Learning from the dash for cash – findings and next steps for margining practices», speech at the Futures Industry Association (FIA) & Securities Industry and Financial Markets Association (SIFMA) Asset Management Derivatives Forum, 9 February.

THE LIMITS OF APPLICABILITY OF INSTITUTIONAL AND FUNCTIONAL REGULATION OF THE FINANCIAL SECTOR

Fomin O.Y.
Financial University under the Government of the Russian Federation

The article examines the relationship between institutional and functional approaches to financial sector regulation in the context of financial stability objectives. It clarifies the substance of institutional regulation as a set of measures calibrated at the level of financial institutions and designed to constrain the risks arising from the combination of activities they perform, as well as that of functional regulation, which targets specific types of financial activity (lending, payments, asset management, etc.) irrespective of the type of service provider. A classification of regulatory measures is proposed along two dimensions: «institutions / activities» and «microprudential / macroprudential» – and the conditions under which each approach is preferable or requires combined application are identified. It is shown that the institutional approach inevitably remains the core of the financial stability regime, while functional instruments are necessary to address risks generated by specific activities and amplified by digitalization and the growth of non-bank financial intermediation. It is argued that the common slogans «same risk – same regulation» and «same activity – same risk – same regulation» can only be operationalized if the type of risk and the level of analysis are clearly specified, whereas macroprudentially oriented measures inherently require differentiation of requirements based on the systemic importance of participants. At the conceptual level, possible configurations for the combined application of institutional and functional regulation are discussed in relation to the banking sector, retail lending segments, payment services, and financial ecosystems in Russian practice.

Keywords: Mechanism of banking regulation; institutional regulation; functional regulation; entity-based regulation; activity-based regulation; financial stability; macroprudential policy; systemic risk; level playing field; financial ecosystems.

References

1. Central Bank of the Russian Federation (2025), Prospective Directions for the Development of Banking Regulation and Supervision, Moscow. Available at: https://www.cbr.ru/content/document/file/180584/dbra_20250825.pdf

2. Borio, C., Farag, M. and Tarashev, N. (2020), "Post-crisis international financial regulatory reforms: a primer", BIS Working Papers, no. 859.

3. Basel Committee on Banking Supervision and Board of the International Organization of Securities Commissions (BCBS–IOSCO) (2020), "Margin requirements for non-centrally cleared derivatives", April.

4. Anastasova, N.S. and Dubova, S.E. (2018), "The impact of business model restrictions for banks with a basic licence on the profitability of their assets and competitiveness", University Proceedings. Series: Economics, Finance and Production Management, no. 1 (35), pp. 3–10.

5. Ivanitsky, V.P. and Tatjannikov, V.A. (2018), "Information asymmetry in financial markets: challenges and threats", Economy of Region, vol. 14, no. 4, pp. 1156–1167.

6. Crockett, A. (2020), "Marrying the micro– and macroprudential dimensions of financial stability", BIS Speeches, 21 September.

7. Borio, C. (2018), "Towards a macroprudential framework for financial supervision and regulation?", CESifo Economic Studies, vol. 49, no. 2/2018, pp. 181–216; also available as BIS Working Papers, no. 128, February.

8. Borio, C. and Filosa, R. (2014), "The changing borders of banking: trends and implications", BIS Economic Papers, no. 43.

9. Bank of Russia (2025), "Development of concentration risk regulation: results of the discussion", official website. Available at: https://www.cbr.ru/press/event/?id=23399

10. Aramonte, S., Schrimpf, A. and Shin, H.S. (2021), "Non-bank financial intermediaries and financial stability", BIS Working Papers, no. 972, October.

11. Carstens, A. (2021), "Non-bank financial sector: systemic regulation needed", Foreword, BIS Quarterly Review, December.

12. Carstens, A., Claessens, S., Restoy, F. and Shin, H.S. (2021), "Regulating big techs in finance", BIS Bulletin, no. 45, August.

13. Crisanto, J., Ehrentraud, J., Lawson, A. and Restoy, F. (2021), "Big tech regulation: what is going on?", FSI Insights, no. 36.

14. Association of Russian Banks (2023), Report to the Congress of the Association of Russian Banks "Resilience of the banking system and the economy of the Russian Federation: opportunities and threats". Available at: https://arb.ru/site/docs/ARB2023/Doklad_ARB2023.pdf

15. Cunliffe, J. (2022), "Learning from the dash for cash – findings and next steps for margining practices", speech at the Futures Industry Association (FIA) & Securities Industry and Financial Markets Association (SIFMA) Asset Management Derivatives Forum, 9 February.

Антидемпинговые пошлины на палладий и финансовые риски

Титов Вадим Евгеньевич,
старший преподаватель, Кафедра № 1 Высшей математики и механики, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
E-mail: vadimtitov460@gmail.com

Торговые ограничения на рынках промышленных металлов становятся источником не только ценовых колебаний, но и финансовых рисков, затрагивающих банки через торговое финансирование, обеспечительные сделки, деривативы и кредитование реального сектора. На примере антидемпингового расследования США по unwrought palladium из России показано, как регуляторный шок (в форме высокой предварительной демпинговой маржи) сочетается с уже наблюдаемыми изменениями в добыче и торговых потоках. На основе официальной статистики импорта США за 2022–2024 гг. и данных USGS по добыче и ценам обосновывается ключевой механизм: при сжатии/перестройке предложения рынок переходит в режим повышенной неопределенности, что усиливает требования к ликвидности и обеспечению у участников, а также повышает чувствительность банковских портфелей к сырьевым стрессам. Предложены практические ориентиры для риск-менеджмента банков: калибровка стресс-сценариев, контроль базисного риска и мониторинг индикаторов «тарифного клина».

Ключевые слова: палладий, антидемпинговые пошлины, торговые ограничения, ценовая волатильность, базисный риск, маржинальные требования.

Введение

Рынки промышленных металлов относятся к классу товарных рынков, на которых ценовая динамика определяется не только соотношением спроса и предложения, но и институциональными факторами: торговой политикой, режимами доступа к сырью, логистическими ограничениями и структурой переработки. Для металлов платиновой группы, включая палладий, характерны высокая концентрация добычи по странам и ограниченное число крупных поставщиков, что повышает чувствительность к регуляторным решениям [1–3]. В отличие от многих финансовых активов, предложение металлов слабоэластично в краткосрочном периоде, поэтому изменения торгового режима чаще всего проявляются через ценовые премии/дисконты, рост спредов и скачкообразное изменение ожиданий.

В этой логике антидемпинговые меры, пошлины и связанные с ними расследования выступают как специфический «шок предложения», который работает через два взаимосвязанных механизма. Первый – формирование тарифного клина между мировым ценовым ориентиром и эффективной ценой поставки на конкретный рынок, что стимулирует перенастройку торговых потоков и контрактных условий. Второй – рост неопределенности относительно дальнейших решений регуляторов и применимости мер к конкретной номенклатуре, что усиливает волатильность и ухудшает предсказуемость краткосрочной динамики [4]. Для палладия это особенно важно, поскольку даже при неизменной глобальной котировке локальные изменения режима поставок могут приводить к заметным движениям региональных премий, повышать базисный риск и снижать эффективность стандартного хеджирования.

Для банковского сектора значимость подобных событий определяется тем, что банки связаны с товарной экономикой не только через рыночные операции, но и через инфраструктурные функции: торговое финансирование, кредитование оборотного капитала, гарантии и расчеты, сопровождение деривативных хеджей клиентов, а также управление обеспечением [5]. Рост волатильности и спредов увеличивает требования к ликвидности у участников рынка, повышает частоту маржинальных требований и усиливает нагрузку на высоколиквидное обеспечение. Одновременно меняется профиль кредитного риска по компаниям, включенным в цепочку «добыча – переработка – промышленное потребление»: для одних рост цен означает улучшение выручки, для других – рост себестоимости и потребности в финансировании, что отражается на ковенантах и вероятностях дефолта. Поэтому торговые ограничения на рынке металлов целесообразно анализировать как фактор, влияющий одновременно на параметры товарного рынка (цены, волатильность, спреды) и на финансовые риски банков (рыночный, кредитный, ликвидностный и операционно-комплаенс).

В рамках настоящей работы рассматривается логика передачи торговых ограничений в финансовые риски на материале официально фиксируемых параметров антидемпингового расследования США по unwrought palladium из России и сопоставляемых фундаментальных данных по добыче, ценам и структуре импорта. Используются проверяемые источники: материалы U.S. Department of Commerce (trade.gov) по параметрам расследования и статистике импорта, а также данные USGS (Mineral Commodity Summaries) по добыче и ценовым оценкам; для иллюстрации перенастройки торговых потоков привлекаются публикации Reuters, основанные на отраслевой торговой статистике. Такой подход позволяет сформировать строго прикладную постановку: выделить измеримые индикаторы «тарифного события», связать их с возможными режимными сдвигами рынка и предложить практические ориентиры для риск-менеджмента банков и финансовых посредников.

Регуляторный шок: что означает предварительная демпинговая маржа и почему она важна рынку

В феврале 2026 г. Министерство торговли США объявило предварительное положительное решение в антидемпинговом расследовании по unwrought palladium из России и указало для “Russia-wide entity” предварительную взвешенную демпинговую маржу 132,83%. Это значение принципиально не как «новостной заголовок», а как фактор, способный сформировать тарифный клин между мировой котировкой и эффек-

тивной ценой поставки на рынок США: при сопоставимых биржевых ценах фактическая стоимость импорта для части поставок становится существенно выше из-за депозитов/пошлин, а участники рынка начинают перестраивать контракты, маршруты и схемы хеджирования [4].

Важный маркер – официальная статистика импорта США по соответствующей товарной позиции (HTSUS 7110.21.0000), приведенная в материалах trade.gov. За 2022–2024 гг. объем импорта из России вырос с 20 423 499 г до 27 599 298 г (рост примерно на 35,1%), тогда как стоимость снизилась с $1,355 млрд до $0,878 млрд (снижение примерно на 35,2%). Это означает, что рынок уже проходил фазу, когда физические потоки могли расти на фоне падения цен; в такой структуре торговое ограничение повышает вероятность резких перестроек контрактных условий и премии за «надежность поставки» [4].

Сроки также важны для финансовых участников: в материалах Министерства торговли США указано, что финальное определение по AD (если не будет продления) ожидается ориентировочно около 28 апреля 2026 г. Временная привязка создает «окно» для роста неопределенности, а значит – для повышения волатильности и спроса на хеджирование.

Фундаментальные предпосылки

Рынок чувствителен к торговым барьерам, когда ограничения накладываются на фон сжатия предложения. По USGS, мировая добыча палладия оценивается как 208 000 кг в 2023 г. и 190 000 кг в 2024 г. (оценка) (порядка –8,7%). По ключевым юрисдикциям: США – 10 300 → 8 000 кг (примерно –22,3%), Россия – 87 000 → 75 000 кг (примерно –13,8%), ЮАР – 74 900 → 72 000 кг (примерно –3,9%). Здесь критично уточнение: значения за 2024 год у USGS помечены как оценка (2024e), то есть это официальный оценочный показатель, а не окончательная статистика [3].

Импортная структура США по палладию дополнительно подчеркивает чувствительность к торговым мерам: по USGS, основные источники импорта в 2020–2023 гг. распределялись как Россия 32% и ЮАР 32% (остальная доля – европейские хабы и прочие). Поэтому изменение условий доступа хотя бы к одному из двух крупных источников способно ускорять перераспределение потоков и формировать локальные дефициты/премии [1, 2].

Факт перестройки потоков уже фиксировался в публичной информации: Reuters со ссылкой на Trade Data Monitor отмечал, что в январе–ноябре 2025 г. импорт палладия США из ЮАР вырос до 31 т (+22%), а поставки из России снизились до 23 т (–14%); параллельно поставки России в Китай выросли до 22 т (+42%). Для финансового рынка это означает рост вероятности базисного риска: хеджирование биржевым бенчмарком может хуже совпадать с ценой физической поставки в конкретную страну, а спреды становятся более «новостечувствительными».

Наконец, ценовой фон подтверждает, что рынок способен быстро менять режим: USGS оценивает среднегодовую цену палладия как $1 351,66/oz в 2023 г. и $980/oz в 2024 г. (оценка) (около –27,5%). При этом Reuters указывал, что в 2025 г. палладий подорожал на 76% в рамках более широкого ралли драгоценных металлов. Такая амплитуда делает тему релевантной для банковского риск-менеджмента: стресс по сырью способен быть сопоставимым по масштабу с крупнейшими рыночными движениями в других классах активов.

Значение для банков и финансовых посредников

Для банков торговые ограничения на рынке металлов транслируются в три практических плоскости. Во-первых, усиливается ликвидностная нагрузка участников рынка из-за роста неопределенности и волатильности: повышается частота и объем требований к обеспечению по деривативам и торговым контрактам, что увеличивает спрос клиентов на краткосрочное финансирование и высоколиквидное обеспечение. Во-вторых, меняется профиль кредитного риска по корпоративным заемщикам: выигрывают/проигрывают разные звенья цепочки (добыча, трейдинг/аффинаж, автокомпоненты), а потребность в оборотном капитале растет, если стоимость сырья и спреды становятся нестабильными. В-третьих, возрастает операционный и комплаенс-риск в торговом финансировании: усложняется документирование происхождения товара, классификаций и условий поставок именно для той номенклатуры, которая попадает под расследование.

Чтобы перенести эту логику в количественные процедуры, банкам полезно калибровать стресс-сценарии на фактических диапазонах движения рынка и на измеримом «тарифном событии». В качестве ориентиров, не требующих предположений “с потолка”, уже доступны: официальный размер предварительной маржи 132,83% как индикатор потенциального тарифного клина, зафиксированная амплитуда рынка (снижение средней цены примерно на 27,5% в 2024 к 2023 по USGS и рост на 76% в 2025 по Reuters), наблюдаемая перестройка потоков (сдвиг долей ЮАР/России в импорте США в 2025). На этой базе можно строить стресс-комбинации «цена + спред + обеспечение» и проверять устойчивость лимитов, ковенант и ликвидностных буферов клиентов.

Таблица 1. Ключевые показатели по расследованию США и фундаментальным параметрам рынка палладия

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024 / 2024e	Источник
Предварительная демпинговая маржа (Russia-wide entity)	%	–	–	132,83	trade.gov
Импорт США из РФ (HTSUS 7110.21.0000): объем	г	20 423 499	23 828 664	27 599 298	trade.gov
Импорт США из РФ (HTSUS 7110.21.0000): стоимость	USD	1 354 938 465	1 079 757 561	877 727 586	trade.gov
Среднегодовая цена палладия	$/oz	–	1 351,66	980 (e)	USGS
Добыча палладия: США	кг	–	10 300	8 000 (e)	USGS
Добыча палладия: Россия	кг	–	87 000	75 000 (e)	USGS
Добыча палладия: ЮАР	кг	–	74 900	72 000 (e)	USGS
Добыча палладия: мир	кг	–	208 000	190 000 (e)	USGS
Основные источники импорта США (доли, 2020–2023)	%	–	–	Россия 32; ЮАР 32	USGS

Заключение

Антидемпинговые меры на рынке палладия демонстрируют типовую для товарных рынков ситуацию: регуляторное решение накладывается на структурные ограничения предложения и быстро превращается в финансовый фактор. Официальные данные фиксируют рост физического импорта США из России по соответствующей товарной позиции в 2022–2024 гг. и одновременно снижение его стоимости, а также сокращение добычи в ключевых производящих юрисдикциях и существенную амплитуду ценовых циклов. На этом фоне предварительная демпинговая маржа 132,83% становится не просто параметром торговой политики, а потенциальным источником тарифного клина, базисного риска и повышенных требований к ликвидности и обеспечению. Для банков практическая ценность анализа состоит в том, что риск-факторы поддаются формализации через событийные окна (календарь расследования), наблюдаемые диапазоны ценовых движений и измеримую перестройку торговых потоков, что позволяет корректно настраивать лимиты, стресс-тесты и подходы к торговому финансированию.

Литература

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

2. Федотов Д.Ю. Фискальная роль особых пошлин на импортные товары // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 3. С. 25–40. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-3-25-40.

3. Марон А. И., Марон М.А., Казьмина А.А. Оптимальная стратегия закупок сырья, минимизирующая ценовые риски предприятия // Бизнес-информатика. 2024. Т. 18. № 2. С. 67–77. DOI: 10.17323/2587-814X.2024.2.67.77.

4. U.S. Department of Commerce. Preliminary Affirmative Determination in the Antidumping Duty Investigation of Unwrought Palladium from the Russian Federation // International Trade Administration (Trade.gov). 2026. February 10. URL: https://www.trade.gov/preliminary-

affirmative-determination-antidumping-duty-investigations-unwrought-palladium-russia (accessed 21.02.2026).

5. Basel Committee on Banking Supervision, International Organization of Securities Commissions. Margin requirements for non centrally cleared derivatives. Basel, Bank for International Settlements, 2020. April. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d499.pdf (accessed 21.02.2026).

ANTI-DUMPING DUTIES ON PALLADIUM AND FINANCIAL RISKS

Titov V.E.
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

Trade restrictions in industrial metals markets are a source not only of price fluctuations but also of financial risks affecting banks through trade finance, collateral transactions, derivatives, and lending to the real sector. Using the example of the US anti-dumping investigation into unwrought palladium from Russia, we demonstrate how the regulatory shock (in the form of a high preliminary dumping margin) combines with already observed changes in production and trade flows. Based on official US import statistics for 2022–2024, Using USGS production and price data, the key mechanism is substantiated: when supply contracts or restructures, the market enters a state of heightened uncertainty, which increases liquidity and collateral requirements for participants and increases the sensitivity of bank portfolios to commodity stress. Practical guidelines for bank risk management are proposed: calibrating stress scenarios, controlling basis risk, and monitoring tariff wedge indicators.

Keywords: palladium, antidumping duties, trade restrictions, price volatility, basis risk, margin requirements.

References

1. Smagulova S.M. Price Volatility in Commodity Markets and Global Economic Growth // Russian Foreign Economic Bulletin. 2023. No. 5. P. 17 32. DOI: 10.24412/2072-8042-2023-5-17-32.

2. Fedotov D. Yu. Fiscal Role of Special Duties on Imported Goods // Financial Journal. 2023. Vol. 15, No. 3. P. 25 40. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-3-25-40.

3. Maron A. I., Maron M.A., Kazmina A.A. An Optimal Raw Material Procurement Strategy That Minimizes Enterprise Price Risks // Business Informatics. 2024. Vol. 18, No. 2. P. 67 77. DOI: 10.17323/2587-814X.2024.2.67.77.

4. U.S. Department of Commerce. Preliminary Affirmative Determination in the Antidumping Duty Investigation of Unwrought Palladium from the Russian Federation // International Trade Administration (Trade.gov). 2026. February 10. URL: https://www.trade.gov/preliminary-affirmative-determination-antidumping-duty-investigations-unwrought-palladium-russia (accessed 21.02.2026).

5. Basel Committee on Banking Supervision, International Organization of Securities Commissions. Margin requirements for non centrally cleared derivatives. Basel, Bank for International Settlements, 2020. April. URL: https://www.bis.org/bcbs/publ/d499.pdf (accessed 21.02.2026).

Особенности цифровой трансформации банковской системы России

Холин Михаил Николаевич,
аспирант Негосударственного образовательного частного учреждения высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
E-mail: mih.holin@yandex.ru

В статье рассматриваются особенности цифровой трансформации банковской системы Российской Федерации. Цель работы – выявить ключевые направления, проблемы и перспективы внедрения цифровых технологий в деятельность отечественных кредитных организаций. Методологическую базу составили системный подход, сравнительный и институциональный анализ. Результаты исследования показали, что цифровая трансформация российских банков носит стратегический характер и включает развитие клиентских сервисов, автоматизацию процессов, платформенные решения и кибербезопасность. Выявлены основные барьеры: неравномерная цифровизация, кадровый дефицит и технологические риски. Сделан вывод о необходимости комплексного управления рисками и совершенствования нормативного регулирования.

Ключевые слова: цифровая трансформация, банковская система России, финтех, искусственный интеллект, кибербезопасность, экосистемы, финансовые риски.

Введение

Современная цифровая трансформация банковской системы России носит комплексный и стратегический характер, определяемый как глобальными тенденциями в финансовой сфере, так и национальными особенностями институциональной среды. Внедрение цифровых технологий позволяет банкам повышать операционную эффективность, расширять клиентскую базу, оптимизировать управление рисками и повышать финансовую устойчивость [7, с. 485; 8, с. 63; 12, с. 20; 15, с. 10].

Цифровизация охватывает несколько аспектов: экономический, технологический, организационный и регуляторный. Для полноценного анализа необходимо рассмотреть предпосылки трансформации, ключевые направления, роль государства, проблемы и перспективы развития, а также взаимосвязь цифровизации с финансовой безопасностью.

Предпосылки и ключевые направления цифровой трансформации

Цифровая трансформация банковской системы России является неотъемлемой частью общей цифровизации экономики и финансовых рынков. Основными предпосылками перехода российских банков к цифровым моделям функционирования выступают:

- глобализация финансовых рынков и внедрение международных цифровых стандартов;
- рост конкуренции между традиционными банками и финтех-компаниями;
- увеличение требований клиентов к скорости, доступности и персонализации финансовых услуг;
- необходимость повышения устойчивости банковской системы к операционным и системным рискам [7, с. 488; 8, с. 65; 12, с. 22; 15, с. 11].

В условиях перехода к цифровой экономике банки вынуждены интегрировать информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) в ключевые процессы: от предоставления кредитных и расчетных услуг до управления рисками и инвестиционными операциями. Такой переход обусловлен не только технологическими возможностями, но и институциональной средой: законодательством, нормативами Центрального банка РФ, стандартами информационной безопасности и корпоративного управления [3, с. 35; 11, с. 284].

Цифровая трансформация банковской системы России обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами:

1. Экономическими: рост конкуренции на рынке финансовых услуг, увеличение требований клиентов к скорости и качеству обслуживания, необходимость сокращения издержек и оптимизации процессов [7, с. 490; 8, с. 67].
2. Технологическими: развитие информационно-коммуникационных технологий, появление больших данных, искусственного интеллекта и блокчейна [14, с. 42; 15, с. 13].
3. Институциональными: стандарты Центрального банка РФ, законодательное обеспечение дистанционного обслуживания, регулирование кибербезопасности [12, с. 21].

На основании анализа отечественных и международных источников можно выделить основные направления цифровой трансформации в российском банковском секторе (табл. 1).

В российской банковской системе цифровизация носит стратегический характер: внедрение инноваций позволяет повышать эффективность, снижать операционные риски и формировать конкурентные преимущества, что особенно важно на фоне усиления конкуренции со стороны финтех-компаний и международных банков.

Государственная поддержка и нормативное регулирование цифровой трансформации

Государственная политика и регулирование играют ключевую роль в цифровой трансформации банковского сектора России. Центральный банк РФ разработал ряд нормативных актов и рекомендаций, направленных на внедрение цифровых технологий, включая:

- стратегию развития финтеха;
- стандарты цифровой идентификации клиентов и электронного документооборота;
- рекомендации по использованию облачных сервисов и распределенных реестров в банковской деятельности[12, с. 22; 15, с. 14].

Таблица 1. Ключевые направления цифровой трансформации и их влияние на банковские операции

Направление	Цель внедрения	Примеры из практики российских банков	Эффект на финансовую безопасность
Клиентские сервисы	Повышение качества и доступности услуг	Экосистема СберБанк	Снижение операционных рисков, повышение прозрачности
Автоматизация процессов	Снижение затрат и ошибок	AI скоринг ВТБ	Снижение кредитных и операционных рисков
Платформенные решения	Интеграция сервисов	Т-Банк экосистема	Повышение управляемости и контроля
Кибербезопасность	Защита данных и операций	RegTech Сбербанка	Снижение финансовых потерь и киберугроз

Важным элементом институциональной среды выступает законодательное обеспечение кибербезопасности, регулирование персональных данных и противодействие финансовым преступлениям. Такой подход создает условия для безопасного внедрения инноваций и минимизации операционных и системных рисков.

Эффективность цифровой трансформации в России зависит не только от технологических решений, но и от институциональной зрелости: качества регулирования, прозрачности правил, системы надзора и обеспечения кибербезопасности. В российской практике цифровизация банковской системы должна сопровождаться комплексным управлением рисками и адаптацией нормативной базы к быстро меняющимся условиям.

Проблемы и вызовы цифровой трансформации

Несмотря на динамичное развитие цифровых технологий, российская банковская система сталкивается с рядом проблем:

1. Неравномерная цифровизация: крупные банки внедряют цифровые решения быстрее, чем малые кредитные организации, что создает риск концентрации технологий и клиентских потоков.
2. Киберугрозы и технологические риски: рост цифровизации увеличивает уязвимость банков к кибератакам и сбоям инфраструктуры [9, с. 43; 10, с. 40].
3. Сложности интеграции с международными стандартами: российские банки должны адаптировать свои цифровые платформы к требованиям глобальных регуляторов и стандартам ISO, что требует дополнительных инвестиций.
4. Недостаток квалифицированных кадров: внедрение AI, Big Data и блокчейн требует высококвалифицированных специалистов, которых пока недостаточно на рынке труда [11, с. 286; 14, с. 44].

Цифровая трансформация в России носит системный характер и требует комплексного подхода, сочетающего технологические решения, институциональные изменения и управление рисками.

Схема 1. Взаимосвязь проблем цифровой трансформации и рисков финансовой безопасности (текстовое описание)

- Неравномерная цифровизация → концентрация технологий → риск монополизации рынка
- Технологические риски → сбои и атаки → финансовые потери
- Недостаток кадров → ошибки внедрения → снижение эффективности инноваций

Перспективы развития цифровой банковской системы России

Будущие тенденции цифровой трансформации банковской системы России:

1. Рост влияния финтех-компаний и интеграция их решений в банковские платформы;
2. Развитие цифровых валют, мгновенных платежей и расчетных систем;
3. Создание экосистем, объединяющих финансовые и нефинансовые сервисы;
4. Усиление нормативного регулирования и стандартизации процессов [7, с. 495; 12, с. 23; 15, с. 16].

Для устойчивого развития цифровой трансформации необходимо сочетать технологические инновации с институциональной зрелостью, что позволит российской банковской системе не только повысить эффективность и конкурентоспособность, но и сохранить финансовую стабильность в условиях ускоренной цифровизации.

Заключение

1. Цифровая трансформация является стратегическим процессом, определяющим устойчивость и конкурентоспособность российских банков.
2. Ключевые направления цифровизации включают клиентские сервисы, автоматизацию процессов, платформенные решения и кибербезопасность.
3. Эффективность трансформации зависит от нормативной базы, институциональной среды, технологий и квалификации персонала.
4. Основные проблемы – неравномерная цифровизация, технологические риски, кадровый дефицит и адаптация к международным стандартам.
5. Перспективы развития включают интеграцию финтеха, цифровые валюты, экосистемные решения и усиление регулирования, что позволяет выстраивать устойчивую и безопасную финансовую систему.

Литература

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1982. – 455 с.
2. OECD. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / OECD. – 4-е изд. – Москва: ЦИСН, 2020. – 254 с.
3. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; пер. с англ. – Москва: Начала, 1997. – 180 с. – ISBN 5-88581-006-0.
4. Глазьев С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах / С.Ю. Глазьев. – Москва: Книжный мир, 2018. – 768 с. – ISBN 978-5-604-16352-8.
5. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее / Г.Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. – 2019. – № 1 (59). – С. 40–45.
6. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2007. – 272 с. – ISBN 978-5-8459-0127-9.
7. Ковалев М.М. Цифровая трансформация банков / М.М. Ковалев, Г.Г. Головенчик. – Минск: Изд. центр БГУ, 2022. – 431 с. – ISBN 978-985-553-694-2.
8. Гомбер П. Цифровые финансы и финтех: современное состояние и направления исследований / П. Гомбер, Я. Кох, М. Зиринг // Journal of Business Economics. – 2017. – Т. 87, № 5. – С. 537–580. – DOI 10.1007/s11573–017–0852-x.
9. Ларионов А.В. Кибербезопасность банковской системы: новые вызовы / А.В. Ларионов // Финансовый бизнес. – 2023. – № 7. – С. 41–47.
10. Морозов Е.А. Управление киберрисками в кредитных организациях / Е.А. Морозов // Банковское право. – 2022. – № 3. – С. 38–44.
11. Никитина Т.В. Кадровый потенциал цифровой трансформации банковского сектора / Т.В. Никитина, А.А. Репченко // Управленческое консультирование. – 2023. – № 5. – С. 86–95.
12. Обухова Е.А. Регуляторные песочницы и развитие финтеха: опыт Банка России / Е.А. Обухова // Деньги и кредит. – 2021. – Т. 80, № 4. – С. 18–30.
13. Minsky H.P. Stabilizing an Unstable Economy / H.P. Minsky. – New York: McGraw-Hill, 2008. – 395 p. – ISBN 978-0-07-159299-2.
14. Vives X. Цифровая дезинтермедиация в банковской сфере / X. Vives // Annual Review of Financial Economics. – 2019. – Vol. 11. – P. 243–272. – DOI 10.1146/annurev-financial-100719–120854.
15. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors. – Basel: Bank for International Settlements, 2018. – 46 p.

FEATURES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN BANKING SYSTEM

Kholin M.Ni.
Moscow financial and industrial university "Synergy"

The article discusses the features of the digital transformation of the banking system of the Russian Federation. The purpose of the work is to identify key areas, problems and prospects for the introduction of digital technologies in the activities of domestic credit institutions. The methodological base consists of a systematic approach, comparative and institutional analysis. The results of the study showed that the digital transformation of Russian banks is strategic in nature and includes the development of customer services, process automation, platform solutions and cybersecurity. The main barriers have been identified: uneven digitalization, staff shortages and technological risks. The conclusion is made about the need for integrated risk management and improvement of regulatory regulation.

Keywords: digital transformation, Russian banking system, fintech, artificial intelligence, cybersecurity, ecosystems, financial risks.

References

1. Schumpeter, J. (2008). The Theory of Economic Development. Translated from English. Moscow: Progress, 1982. 455 p.
2. OECD. The Oslo Manual: Guidelines for the Collection and Analysis of Innovation Data. 4th ed. Moscow: TSISN, 2020. 254 p.
3. North, D. (2008). Institutions, Institutional Change, and the Performance of the Economy. Translated from English. Moscow: Nachala, 1997. 180 p. ISBN 5-88581-006-0.
4. Glazyev, S. Yu. A Leap into the Future. Russia in the New Technological and Global Economic Orders / S. Yu. Glazyev. Moscow: Knizhny Mir, 2018. 768 p. ISBN 978-5-604-16352-8.
5. Kleiner G.B. Ecosystem Economics: A Step into the Future / G.B. Kleiner // The Economic Revival of Russia. 2019. No. 1 (59). pp. 40–45.
6. Drucker P.F. Management Tasks in the 21st Century / P.F. Drucker; translated from English. Moscow: Williams, 2007. 272 p. ISBN 978-5-8459-0127-9.
7. Kovalev, M.M. Digital Transformation of Banks / M.M. Kovalev, G.G. Golovenchik. Minsk: BSU Publishing Center, 2022. 431 p. ISBN 978-985-553-694-2.
8. Gomber, P. Digital Finance and Fintech: Current Status and Research Directions / P. Gomber, J. Koch, M. Ziering // Journal of Business Economics. 2017, Vol. 87, No. 5, pp. 537–580. DOI 10.1007/s11573–017–0852-x.

Technological Factors and Global Trends. 9. Larionov A.V. Cybersecurity of the Banking System: New Challenges / A.V. Larionov // Financial Business. – 2023. – No. 7. – Pp. 41–47.

10. Morozov E.A. Cyber Risk Management in Credit Institutions / E.A. Morozov // Banking Law. – 2022. – No. 3. – Pp. 38–44.

11. Nikitina T.V. Human Resources Potential for the Digital Transformation of the Banking Sector / T.V. Nikitina, A.A. Repchenko // Management Consulting. – 2023. – No. 5. – Pp. 86–95.

12. Obukhova E.A. Regulatory Sandboxes and the Development of Fintech: The Experience of the Bank of Russia / E.A. Obukhova // Money and Credit. – 2021. – Vol. 80, No. 4. – P. 18–30.

13. Minsky H.P. Stabilizing an Unstable Economy / H.P. Minsky. – New York: McGraw-Hill, 2008. – 395 p. – ISBN 978-0-07-159299-2.

14. Vives X. Digital Disintermediation in Banking / X. Vives // Annual Review of Financial Economics. – 2019. – Vol. 11. – P. 243–272. – DOI 10.1146/annurev-financial-100719–120854.

15. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors. – Basel: Bank for International Settlements, 2018. – 46 p.

Банковский надзор как инструмент регулирования: составные части и принципы функционирования

Шишкин Юрий Валерьевич,
аспирант, кафедра экономики и бизнеса, ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет сервиса»
E-mail: shishkin_yury@mail.ru

В статье проведён анализ дефиниций банковского надзора, представленных в современной российской и зарубежной литературе, с выявлением его сущностных характеристик, функций и целей. Рассмотрены предпосылки возникновения банковского надзора. Особое внимание уделено системе банковского надзора как институционально организованной структуре. Проанализирована иерархическая модель нормативно-правового регулирования контрольно-надзорной деятельности кредитных организаций в Российской Федерации, отражающая принцип субординации источников права и их юридической силы. В статье также выделены принципы реализации банковского надзора, включая приоритет прав и свобод, пропорциональность (соразмерность), равенство условий экономической деятельности, законность, эффективность, независимость, объективность и компетентность.

Ключевые слова: банковский надзор, банковский контроль, финансовая система, денежно-кредитная политика, регулятор, банк России.

Банки выполняют важнейшую роль в экономике, будучи основными обладателями свободных средств для предприятий и населения. Предоставление кредитов и оказание иных услуг обеспечивает рост производства продукции и услуг, стимулирует развитие малого и среднего бизнеса и позволяет реализовывать денежно-кредитную политику государства в целом [2, с. 2]. Специфика деятельности банков и их роль в современной экономике порождают потребность в публичном вмешательстве и контроле. В данной связи практически во всех странах функционируют ведомства банковского надзора.

В современной научной литературе и периодике существует несколько подходов к определению категории «банковский надзор». Так, Т.Э. Рождественская определяет банковский надзор как «публично-правовую деятельность, реализуемую центральным банком и (или) специальным публично-правовым органом (или несколькими органами), нацеленную на поддержание стабильности и развитие банковской системы страны» [7, с. 162].

Более общо банковский надзор определяет В.М. Сапожникова: «контроль за деятельностью кредитно-финансовых организаций и соблюдением законодательных актов», осуществляемый с целью «достижения стабильности банковской системы Российской Федерации и технологического развития банковского бизнеса» [8, с. 224].

Н.А. Загородняя и Ю.Е. Метальникова определяют банковский надзор исходя из его целей и задач: публично-правовая деятельность, выступающая реакцией на необходимость предотвращения банковских кризисов и минимизации системных макроэкономических рисков, направленная на регулирование деятельности кредитных организаций, на защиту интересов вкладчиков, кредиторов, на обеспечение устойчивого функционирования финансовой системы [3, с. 500].

Д.А. Буганов говорит о том, что причинами возникновения института банковского надзора выступают: потребность в обеспечении финансовой стабильности и предотвращении системных кризисов национальной банковской системы; защита интересов вкладчиков; предотвращение легализации денег, полученных преступным путем, и финансирования терроризма [1, с. 3].

Банковский надзор, помимо прочего, целесообразно рассматривать в качестве системы, состоящей из нескольких взаимосвязанных компонентов. Д.А. Буганов предлагает выделять следующие элементы банковского надзора: регуляторы, механизмы супервизии, регулятивные требования и инструменты кризисного управления [1, с. 5].

Регуляторы – уполномоченные государственные органы, наделенные нормативно-правовыми функциями и контрольными полномочиями в сфере банковской деятельности. Их деятельность носит публично-правовой характер и направлена на формирование нормативной среды функционирования кредитных организаций. В Российской Федерации функции органа банковского регулирования и банковского надзора осуществляет Банк России, реализующий непрерывный надзор за соблюдением кредитными организациями и банковскими группами требований законодательства Российской Федерации, нормативных актов, а также обязательных экономических нормативов. При этом регулятор, руководствуясь принципом невмешательства в хозяйственную автономию, не осуществляет оперативного управления кредитными организациями, за исключением случаев, прямо указанных в положениях федерального законодательства.

Супервизия представляет собой совокупность процедур контроля за деятельностью банков, реализуемых регулятором на основе риск-ориентированного подхода. Супервизия предполагает проведение анализа финансовой отчетности и раскрываемой информации; оценку достаточности капитала и ликвидности; мониторинг качества активов; оценку системы корпоративного управления и внутреннего контроля; проверку соблюдения нормативных требований и стандартов.

Регулятивные требования представляют собой совокупность обязательных норм и стандартов, закрепленных в нормативных актах регулятора и законодательстве. Их содержание охватывает ключевые параметры финансовой устойчивости банков, включая минимальный размер уставного капитала; требования к ликвидности; ограничения по кредитным рискам; стандарты управления рисками; требования к раскрытию информации и финансовой отчетности; меры по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем, и коррупционным практикам.

Кризисное управление включает совокупность правовых и организационных инструментов, применяемых в случае возникновения угрозы финансовой несостоятельности кредитной организации либо системной нестабильности.

И.О. Кимский выделяет иерархическую модель нормативно-правового регулирования контрольно-надзорной деятельности кредитных организаций в Российской Федерации, отражающую принцип субординации источников права и их юридической силы. Первая ступень образована Конституцией Российской Федерации, обладающей высшей юридической силой, прямым действием и применяемой на всей территории Российской Федерации. Конституционные нормы определяют основы правового статуса органов государственной власти, включая принципы организации денежно-кредитной системы и разграничение полномочий в сфере финансового регулирования.

Вторая ступень представлена федеральными законами, принимаемыми в соответствии с Конституцией Российской Федерации. Данные нормативные правовые акты конкретизируют конституционные положения и формируют базовые институциональные и правовые основы банковской деятельности, включая порядок лицензирования, требования к финансовой устойчивости и механизмы государственного контроля.

Третья ступень включает нормативные акты Центрального банка Российской Федерации, обладающие специальным правовым статусом. Акты Банка России носят подзаконный характер, однако являются обязательными для исполнения кредитными организациями и направлены на детальную регламентацию банковских операций, установление экономических нормативов, требований к отчетности и управлению рисками.

Четвертая ступень охватывает подзаконные нормативные акты общего характера – указы Президента Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации. Данные акты обеспечивают реализацию федеральных законов и могут содержать положения, затрагивающие организационные и процедурные аспекты регулирования финансового сектора.

Пятая ступень представлена нормативно-правовыми актами органов исполнительной власти, которые конкретизируют и развивают положения вышестоящих источников права в пределах делегированных полномочий. Таким образом, система правового регулирования контрольно-надзорной деятельности кредитных организаций характеризуется многоуровневой структурой, основанной на принципах иерархичности, системности и нормативной согласованности, что обеспечивает юридическую определенность и устойчивость правового режима банковского надзора [5, с. 8].

Поэтапный характер банковского надзора обусловлен его превентивной и охранительной природой. Банковская деятельность сопряжена с повышенным уровнем финансовых рисков, в связи с чем надзор не может носить одномоментный характер; он реализуется в форме последовательного процесса, включающего в себя мониторинг, превентивное воздействие и, при необходимости, применение мер принуждения.

Нормативной основой осуществления банковского надзора в Российской Федерации выступает Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», определяющий полномочия Банка России в сфере регулирования и контроля за деятельностью кредитных организаций.

Начальной стадией надзорного процесса является проверка соответствия деятельности кредитной организации нормам банковского законодательства и нормативным актам регулятора. Данный этап охватывает как стадию создания кредитной организации (лицензирование, оценка деловой репутации и финансовой устойчивости учредителей, анализ бизнес-модели), так и последующую текущую деятельность. На этой стадии реализуется функция постоянного мониторинга: анализируется финансовая отчетность, соблюдение обязательных нормативов, структура активов и пассивов, система управления рисками и внутреннего контроля.

В случае выявления недостатков, не создающих непосредственной угрозы интересам клиентов и контрагентов, надзорный орган переходит к стадии предупредительного воздействия. Данная стадия направлена на корректировку поведения кредитной организации без применения жестких санкционных механизмов. Предупредительные меры могут включать вынесение предписаний об устранении нарушений, требования по разработке плана финансового оздоровления, ограничение отдельных операций, усиление контроля со стороны органов управления. Их правовая природа заключается в стимулировании добровольного приведения деятельности банка в соответствие с установленными требованиями.

При игнорировании предписаний регулятора, систематическом нарушении законодательства либо возникновении реальной угрозы интересам вкладчиков и кредиторов надзор переходит в стадию принудительного воздействия. На данном этапе используются меры публичного принуждения, включая взыскание штрафов, ограничение или запрет на осуществление отдельных операций, назначение временной администрации, отзыв лицензии.

Выбор методов и инструментов определяется режимом банковского надзора. Под режимом надзора следует понимать установленный порядок осуществления надзорной функции, характеризующийся определенным сочетанием форм, методов и инструментов, а также степенью интенсивности и индивидуализации контроля. Режим может варьироваться в зависимости от финансового состояния кредитной организации, уровня принимаемых ею рисков и системной значимости [1, с. 3].

В современных условиях развитие банковского надзора связано с переходом к риск-ориентированной модели, при которой интенсивность и содержание надзорного воздействия соотносятся с профилем рисков конкретной организации. Это усиливает аналитическую составляющую надзора и повышает требования к профессиональному суждению должностных лиц [4, с. 42].

Функционирование института банковского надзора в Российской Федерации основывается на совокупности общеправовых и специальных принципов, определяющих пределы и содержание публичного вмешательства в деятельность банковских организаций. Так, в частности, базовые принципы зафиксированы в Конституции Российской Федерации. Прежде всего, к ним относится принцип приоритета прав и свобод человека, в соответствии с которым признание, соблюдение и защита прав и свобод являются обязанностью государства. Данный императив задает целевую направленность банковского надзора, одной из ключевых задач которого выступает защита интересов вкладчиков и кредиторов как участников финансовых правоотношений. Таким образом конституционные положения одновременно устанавливают границы усмотрения публичной власти: вмешательство государства в экономическую сферу допустимо лишь в пределах, обеспечивающих легитимность и соразмерность принимаемых мер.

Вышесказанный тезис тесным образом связан с принципом пропорциональности (соразмерности), предполагающим, что ограничение автономии поднадзорного субъекта возможно исключительно в рамках законодательства и в той мере, в какой это необходимо для защиты конституционно значимых ценностей. Безусловно, деятельность банков затрагивает интересы широкого круга лиц и напрямую детерминирует стабильность финансово-экономической системы государства. Следовательно, государственное регулирование необходимо по объективным причинам. Однако избыточное или произвольное вмешательство способно привести к снижению деловой активности, деформации конкурентной среды и замедлению экономического роста.

Важнейшее значение имеет также принцип равенства условий экономической деятельности, вытекающий из конституционных гарантий единства экономического пространства, свободы перемещения финансовых средств и поддержки конкуренции. Он обеспечивает правовое равенство субъектов банковского рынка и исключает установление необоснованных ограничений, препятствующих функционированию единого финансового пространства. Данный принцип формирует нормативную основу регулирования рынка банковских услуг и предопределяет недопустимость дискриминационных мер в отношении отдельных участников. Центральное место в конституционном регулировании занимает закрепление исключительного права государства на денежную эмиссию и установление особого статуса Центрального банка как органа, осуществляющего защиту и обеспечение устойчивости национальной валюты независимо от других органов власти.

Помимо общеправовых начал, функционирование института банковского надзора исходит из специальных принципов, конкретизирующих особенности его реализации. К их числу относятся законность, эффективность, независимость, объективность и компетентность. Принцип законности означает осуществление надзорных полномочий строго в пределах компетенции и на основе нормативных предписаний. Все существенные элементы правового статуса кредитных организаций и надзорных процедур должны регулироваться на законодательном уровне, тогда как подзаконные акты обязаны соответствовать закону. Одновременно данный принцип предполагает применение мер государственного принуждения в случае нарушения установленных требований. Принцип эффективности требует достижения целей банковского надзора – поддержания стабильности банковской системы и защиты интересов ее участников – при условии рационального использования ресурсов.

Сущность принципа независимости заключается в недопустимости какого-либо необоснованного прямого или косвенного воздействия на орган банковского надзора при принятии им решений. Институци-

ональная автономия обеспечивает нейтральность и устойчивость надзорной политики, снижая риски политизации финансового регулирования. Принципы объективности и компетентности предполагают высокий профессиональный уровень должностных лиц надзорного органа и формирование решений на основе профессионального суждения. В условиях усложнения банковских продуктов и цифровизации финансовых услуг формальный контроль соблюдения количественных нормативов оказывается недостаточным. Современная модель надзора ориентирована на риск-ориентированный подход, при котором ключевое значение приобретает оценка систем управления рисками в кредитных организациях [7, с. 166–168].

Таким образом, проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

– Банковский надзор – это публично-правовая деятельность, осуществляемая уполномоченным государственным органом и направленная на превентивное и текущее регулирование, контроль и оценку деятельности кредитных организаций в целях обеспечения устойчивости и стабильности банковской системы, минимизации системных финансовых рисков, защиты интересов вкладчиков и кредиторов, а также содействия сбалансированному развитию финансового сектора.

– Банковский надзор представляется в виде системы, включающей в себя следующие компоненты: субъекты регулирования (регуляторы), механизмы супервизии, регулятивные требования, инструменты и методы.

– Иерархическая модель нормативно-правового регулирования контрольно-надзорной деятельности кредитных организаций в Российской Федерации строится на принципе субординации источников права и их юридической силы. Первый уровень образует Конституция Российской Федерации. Второй уровень составляют федеральные законы, конкретизирующие конституционные положения и формирующие базовые институциональные основы банковской деятельности и государственного контроля. Третий уровень представлен нормативными актами Центрального банка Российской Федерации. Четвертый уровень включает указы Президента Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации. Пятый уровень образуют нормативные акты органов исполнительной власти.

– Функционирование института банковского надзора в Российской Федерации основывается на принципах приоритета прав и свобод человека, пропорциональности (соразмерности), равенства условий экономической деятельности, законности, эффективности, независимости, объективности и компетентности.

Литература

1. Буганов, Д.А. Современная система банковского надзора: проблемы и пути решения / Д.А. Буганов // Вестник евразийской науки. – 2023. – № 3S. – 8 с.
2. Вождаева, Н.Г. Основные направления совершенствования развития банковской системы в современных условиях / Н.Г. Вождаева, Г.В. Груздев, И.М. Мольков // РППЭ. – 2025. – № 10 (180). – 13 с.
3. Загородняя, Н.А. Роль банковского надзора в обеспечении стабильности банковской системы Российской Федерации / Н.А. Загородняя, Ю.Е. Метальникова // Вестник науки. – 2025. – № 12 (93). – С. 499–506.
4. Каджаев, Г.Т. Модели и инструменты банковского регулирования и надзора / Г.Т. Каджаев, Т.А. Горбачева // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 4. – С. 41–46.
5. Кимский, И.О. Контроль и надзор в банковской сфере России: проблемы и возможности повышения эффективности / И.О. Кимский // РЭиУ. – 2023. – № 4 (76). – 12 с.
6. Прохорова, А.А. Инструменты проактивного надзора на российском финансовом рынке / А.А. Прохорова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 12–1 (106). – С. 233–236.
7. Рождественская, Т.Э. Банковский надзор на современном этапе: понятие, цели, принципы / Т.Э. Рождественская // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. – 2015. – № 3. – С. 161–171.
8. Сапожникова, В.М. Моделирование эффективной системы банковского надзора и контроля / В.М. Сапожникова // Научные известия. – 2022. – № 26. – С. 223–225.

BANKING SUPERVISION AS A REGULATORY INSTRUMENT: COMPONENTS AND OPERATING PRINCIPLES

Shishkin Yu.V.
Volga Region State University of Service

This article analyzes the definitions of banking supervision presented in modern Russian and international literature, identifying its essential characteristics, functions, and objectives. The prerequisites for the emergence of banking supervision are examined, with particular attention paid to the banking supervision system as an institutionally organized structure. The hierarchical model of regulatory framework for the supervisory activities of credit institutions in the Russian Federation is analyzed, reflecting the principle of subordination of legal sources and their legal force. The article also identifies and systematizes the principles of implementing banking supervision, including the priority of human rights and freedoms, proportionality, equality of conditions for economic activity, legality, efficiency, independence, objectivity and competence.

Keywords: banking supervision, banking control, financial system, monetary policy, regulator, bank of Russia

References

1. Buganov, D.A. The Modern System of Banking Supervision: Problems and Solutions / D.A. Buganov // Bulletin of Eurasian Science. – 2023. – No. 3S. – 8 p.
2. Vozhdaeva, N.G. Main Directions for Improving the Development of the Banking System in Modern Conditions / N.G. Vozhdaeva, G.V. Gruzdev, I.M. Molkov // RPPE. – 2025. – No. 10 (180). – 13 p.
3. Zagorodnyaya, N.A. The Role of Banking Supervision in Ensuring the Stability of the Banking System of the Russian Federation / N.A. Zagorodnyaya, Yu.E. Metalnikova // Bulletin of Science. – 2025. – No. 12 (93). – P. 499–506.
4. Kadzhaev, G.T. Models and Instruments of Banking Regulation and Supervision / G.T. Kadzhaev, T.A. Gorbacheva // Applied Economic Research. – 2025. – No. 4. – Pp. 41–46.
5. Kimsky, I.O. Control and Supervision in the Banking Sector of Russia: Problems and Possibilities of Improving Efficiency / I.O. Kimsky // REU. – 2023. – No. 4 (76). – 12 p.
6. Prokhorova, A.A. Instruments of Proactive Supervision in the Russian Financial Market / A.A. Prokhorova // Economy and Business: Theory and Practice. – 2023. – No. 12–1 (106). – Pp. 233–236.
7. Rozhdestvenskaya, T.E. Banking supervision at the present stage: concept, goals, principles / T.E. Rozhdestvenskaya // Bulletin of the O.E. Kutafin University. – 2015. – No. 3. – P. 161–171.
8. Sapozhnikova, V.M. Modeling an effective system of banking supervision and control / V.M. Sapozhnikova // Scientific news. – 2022. – No. 26. – P. 223–225.

Интеграция донецкой и луганской областей в экономику России: первые итоги и стратегические ориентиры развития

Абрамов Мирослав Ринатович,
аспирант, автономной некоммерческой образовательной организации высшего профессионального образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»
E-mail: awawilon@gmail.com

В статье анализируются первые результаты интеграции Донецкой и Луганской областей в социально-экономическое пространство Российской Федерации. Рассматриваются ключевые направления государственной политики в отношении новых субъектов: восстановление и модернизация инфраструктуры, транспортная интеграция, формирование устойчивой налоговой базы, снижение бюджетной дотационности, реиндустриализация и поддержка малого и среднего предпринимательства. На основе актуальных статистических данных 2023–2025 гг. выявлены положительные тенденции в динамике промышленного производства, бюджетных доходов, занятости и инвестиционной активности. Показано, что интеграционные процессы сопровождаются значительными федеральными инвестициями и институциональными преобразованиями, направленными на формирование долгосрочной модели устойчивого развития региона. Делается вывод о переходе интеграции от восстановительного этапа к этапу структурной модернизации экономики Донбасса.

Ключевые слова: интеграция регионов; ДНР; ЛНР; региональная экономика; транспортная инфраструктура; реиндустриализация; налоговая система; бюджетная дотационность; промышленное развитие; государственная поддержка; социально-экономическое развитие.

Введение

Интеграция Донецкой и Луганской областей в экономическое пространство Российской Федерации стала одним из наиболее масштабных процессов территориальной трансформации последних лет. Включение данных регионов в систему федерального управления сопровождается глубокой институциональной перестройкой, модернизацией инфраструктуры и постепенным восстановлением производственного потенциала. Экономика Донбасса, традиционно ориентированная на промышленное производство, металлургию, машиностроение и угледобычу, проходит этап структурной адаптации к новым макроэкономическим условиям и нормативно-правовой базе.

Реализация государственной программы восстановления и социально-экономического развития предполагает комплексный подход, охватывающий транспортную, энергетическую, коммунальную и социальную инфраструктуру, а также промышленный сектор и сферу малого предпринимательства. Одновременно осуществляется интеграция регионов в российскую налоговую, бюджетную и финансовую систему, что формирует новые механизмы формирования доходной базы и управления региональными финансами.

Восстановительные процессы в Донецкой и Луганской областях сочетают в себе задачи ликвидации последствий разрушений и формирование предпосылок для долгосрочного экономического роста. Перезапуск крупных промышленных предприятий, развитие транспортной связанности, расширение внутреннего рынка и рост занятости создают условия для постепенного выравнивания социально-экономических показателей с общероссийскими параметрами. В этих условиях особое значение приобретает анализ текущей динамики и выявление ключевых направлений дальнейшего развития региональной экономики в рамках единого хозяйственного пространства страны.

Основной текст статьи

Интеграция новых регионов сопровождается реализацией масштабной государственной программы восстановления и социально-экономического развития Донбасса. В федеральном бюджете на 2025–2027 годы заложено около 940 млрд рублей на финансирование мероприятий данной программы. Это фактически вдвое больше изначально планируемых средств, отражая беспрецедентный характер поддержки. Как сообщил сенатор Игорь Кастюкевич, комплексная программа развития ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей с момента их вхождения в РФ включила почти 300 мероприятий во всех сферах. В реализации задействованы 41 федеральное ведомство, 26 государственных компаний и 82 региона-шефа, которые курируют восстановление конкретных территорий Донбасса [1].

По данным на конец 2025 года, с 2022 года в новых регионах построено или восстановлено порядка 23 000 объектов инфраструктуры – от социальных учреждений (школы, детсады, больницы, ФАПы) до объектов жизнеобеспечения и жилья. Эти цифры наглядно демонстрируют размах восстановительных работ. Для сравнения, за первые три года интеграции в Республике Крым объём федеральных вложений также был огромным: на модернизацию инфраструктуры, транспортное сообщение (включая строительство Крымского моста) и социальную сферу направлялись десятки и сотни миллиардов рублей ежегодно. Однако, масштабы программы развития Донбасса даже превышают крымские прецеденты, отражая как большую площадь и население новых регионов, так и степень разрушений в результате боевых действий [2].

Структура инвестиций охватывает все ключевые отрасли и нужды. Среди почти 300 мероприятий программы – строительство и ремонт жилья, объектов коммунального хозяйства, больниц и школ; восстановление энерго– и водоснабжения; поддержка промышлен-

ности и сельского хозяйства; развитие социальной инфраструктуры; меры по интеграции административных систем и др. Беспрецедентное внимание уделяется транспортной инфраструктуре, о чём подробнее рассказано ниже. Инвестиции распределены поэтапно: например, в 2025 году предусмотрено около 317 млрд руб., в 2026 ~320 млрд, в 2027 ~302 млрд руб. на финансирование программных мероприятий. Существенную часть расходов берет на себя федеральный бюджет, однако около 26 регионов России (в рамках «шефства») также софинансируют проекты на Донбассе; только Москва планирует потратить в 2024–2026 гг. 95 млрд руб. на восстановление Донецка и Луганска [3].

Ключевым фактором в интеграции и экономическом росте ДНР и ЛНР считается инфраструктура. За короткий срок после вхождения регионов в РФ были развернуты масштабные дорожные работы. По словам заместителя Председателя Правительства РФ Марата Хуснуллина, за 2022–2025 гг. в новых регионах отремонтировано порядка 6,7 тыс. км автодорог и восстановлено 69 мостов и путепроводов. Для региона, где многие транспортные артерии были повреждены или пришли в упадок за годы конфликта, это огромное достижение. Восстановление дорог происходит на всех уровнях – от важных межрегиональных трасс (например, трасса "Новороссия") до муниципальных и сельских дорог. Уже к середине 2025 года было отремонтировано свыше 5,4 тыс. км дорог, включая ключевые участки магистрали, связывающей новые территории с остальной частью страны. Президент В.В. Путин поставил задачу в ближайшие годы довести долю региональных и межмуниципальных дорог, соответствующих нормативному состоянию, до 60%. Всего же планируется восстановить ещё около 9,6 тыс. км дорог в новых субъектах РФ – фактически полностью обновить дорожную сеть.

Эффект транспортной интеграции уже ощутим. Улучшенная дорожная инфраструктура сокращает издержки на перевозки, ускоряет перемещение людей и грузов и тем самым стимулирует деловую активность. Восстановление ключевых мостов ликвидирует инфраструктурные "разрывы", долгое время препятствовавшие связности территорий. Например, открыты после ремонта мосты через реку Грузскую в Макеевке (ДНР) и через реку Лугань (ЛНР), жизненно важные для местной логистики. Нормализация транспортного сообщения позволяет бизнесу эффективнее выстраивать цепочки снабжения, открывает доступ удаленных населенных пунктов к рынкам сбыта и услугам, облегчает работу экстренных служб и т.д. [4].

Стоит отметить, что восстановление инфраструктуры – задача не моментальная. Несмотря на значительные успехи, инфраструктурные разрывы ещё остаются. Многие второстепенные дороги требуют ремонта, а часть мостов и инженерных сооружений всё ещё в аварийном состоянии. Кроме того, разрушения затронули не только транспорт: например, в ЛНР с 2022 г. восстановлено около 5800 объектов инфраструктуры (жильё, коммунальное хозяйство, соцучреждения) и свыше 2600 км дорог, что составляет лишь часть от общего числа пострадавших объектов. Поэтому на ближайшие годы объём работ останется высоким – в ЛНР, по словам главы республики Л. Пасечника, капитальный ремонт оставшихся поврежденных дорог продлится как минимум до 2030 года. Регулярный мониторинг и планирование инфраструктурных проектов будет необходим, чтобы не только ликвидировать последствия войны, но и обеспечить опережающее развитие транспортной сети новых регионов.

Тем не менее, уже сейчас можно говорить о кардинальном повышении транспортной связанности Донбасса с остальной Россией. Построенные и отремонтированные трассы интегрируют регионы ДНР и ЛНР в общую логистическую систему страны. Например, сквозное движение по обновлённой трассе Луганск – Донецк (через Дебальцево) обеспечивает быстрое сообщение между двумя республиками и далее с Ростовской областью РФ. Ожидается, что к 2030 году базовая транспортная инфраструктура ДНР и ЛНР вплотную приблизится к среднероссийским стандартам, что создаст фундамент для долгосрочного устойчивого роста.

Но не стоит забывать, что помимо инфраструктуры, одним из первоочередных шагов интеграции является переход новых регионов на российскую правовую и налоговую систему. ФНС России одной из первых начала работу в ДНР и ЛНР, открыв там свои офисы ещё осенью 2022 года. За три года интеграции в российское налоговое пространство достигнуты существенные результаты. Более 210 тысяч организаций и предпринимателей встали на налоговый учёт, что в 7 раз больше, чем было в 2022 году. В новых субъектах внедрены все ключевые сервисы ФНС, которыми охвачено уже 82% налогоплательщиков. Фактически, за короткий срок удалось легализовать и «обелить» значительную часть экономики, которая ранее частично находилась в тени из-за правового вакуума непризнанных республик.

Как результат, собственные доходы региональных бюджетов резко пошли вверх. Только за 2024 год в бюджеты РФ от налогоплательщиков новых регионов поступило свыше 852 млрд рублей, стоит уточнить, что сюда входят федеральные и региональные налоги. Рост обеспечен как за счёт расширения налоговой базы (новые предприятия, трудоустройство населения), так и благодаря улучшению собираемости налогов. Например, широкое внедрение онлайн-касс (более 100 тысяч ККТ установлено в торговле) позволяет фиксировать ежедневную выручку бизнеса около 3 млрд руб. и, соответственно, собирать налоги с этих оборотов [5].

Следствие этих процессов – снижение бюджетной дотационности Донецкой и Луганской республик. Если в 2023 году бюджеты новых регионов были профинансированы из федеральной казны более чем наполовину, то в 2024 г. ситуация улучшилась. В ДНР доля безвозмездных трансфертов сократилась с ~82% в 2023 г. до примерно 65% в 2024 г., то есть собственные доходы покрывают уже 35% расходов (против 18% в 2023 году). ЛНР демонстрирует схожую динамику: зависимость бюджета ЛНР от федеральных дотаций снизилась с ~81,6% до 63% в 2024 году. Это сопоставимо с уровнем соседнего Крыма, где через 10 лет после интеграции около 63,5% доходов бюджета по-прежнему формируется за счёт помощи центра. При этом в перспективе закладывается дальнейшее снижение дотационности: для ЛНР целевые ориентиры ~42% к концу 2026 года, для ДНР – близкие показатели в среднесрочной перспективе. Иными словами, планируется, что менее чем за 5 лет новые регионы пройдут путь, на который у Крыма ушло почти десятилетие – во многом благодаря более масштабной индустриальной базе Донбасса и активному запуску предприятий.

Важно подчеркнуть, что рост собственных доходов обусловлен в первую очередь интеграцией в налоговую систему РФ, а не просто разовым восстановлением промышленности. Налоговые льготы и каникулы, предоставленные в 2022–2023 гг. населению и бизнесу (например, освобождение от уплаты налога на имущество, земли, транспорта на переходный период), постепенно завершаются, и экономики республик входят в нормальное русло налогообложения. Одновременно улучшается администрирование и контроль, что повышает собираемость. Так, если раньше значительная часть федеральной помощи шла в виде нецелевых дотаций, то теперь всё большую роль играют целевые субсидии на конкретные нужды (строительство жилья, дороги, соцвыплаты). Это дисциплинирует региональные финансы и способствует прозрачности бюджета.

Уже первые бюджетные итоги радуют: ДНР в 2023 году перевыполнила план по собственным доходам в 2 раза, собрано >51 млрд руб. вместо плановых 25 млрд. Это говорит о существенной недооценке потенциала экономики при планировании и о быстром выходе из тени многих предприятий. Одновременно федеральные вливания, наоборот, превысили первоначальный план, что связано с дополнительными расходами на восстановление, ситуация на фронте внесла коррективы. Однако, курс очевиден: доля налоговых доходов растёт, что означает рост экономической активности.

Таким образом, к началу 2024 года финансовая интеграция Донбасса перешла в стадию, когда собственные средства регионов начали покрывать заметную часть их нужд. Хотя бюджеты ДНР и ЛНР остаются дефицитными и сильно зависимыми от центра, тенденция к повышению самостоятельности налицо. Формируется устойчивая налоговая база, подобно тому как это произошло в Крыму – за 10 лет его бюджетные доходы выросли почти в 7 раз с 20 млрд руб. в 2014 до 130 млрд руб. в 2024, позволив финансировать больше региональных проектов и снизить долю трансфертов. Донецкая и Луганская области имеют шанс пройти этот путь ускоренными темпами, если сохранится нынешняя динамика роста экономики и грамотного администрирования.

Не стоит забывать и про то, что Донбасс является индустриальным сердцем региона, и восстановление промышленности – главный фактор экономического роста новых субъектов. После интеграции в РФ предприятия ДНР и ЛНР получают доступ к российскому рынку, госзаказам, программам поддержки и инвестициям, что позволило многим из них перезапуститься. По словам министра промышленности и торговли РФ А. Алиханова, с 2022 года в ДНР возобновили работу 39 промышленных предприятий, из них 8 – только в 2025 году. Многие из этих заводов и фабрик стояли бездействующими с 2014 года, некоторые – сильно пострадали в боях. Теперь их цеха снова выпускают продукцию, обеспечивая рабочие места и наполняя рынок отечественными товарами [6].

Статистика подтверждает тенденцию промышленного подъёма. В Донецкой Республике объёмы реализации продукции в ключевых отраслях в 2023 году существенно выросли: например, металлургические предприятия ДНР увеличили выпуск на 53,3% по сравнению с 2022 годом, а химическая промышленность – на 25%. Причём этого удалось добиться несмотря на трудности военного времени и периодические обстрелы предприятий. Рост в металлургии обусловлен, в том числе, перезапуском ряда крупных активов: Донецкого металлургического завода (ДМЗ), Енакиевского металлургического завода и др. Так, ДМЗ в 2025 году достиг рекордного уровня выплавки стали (более 40 тыс. тонн в месяц) – максимума с 2013 года – и ввёл в строй два новых прокатных стана. Это свидетельствует о возвращении промышленных гигантов к полноценной работе.

В Луганской Народной Республике аналогично возрождается машиностроение и металлургия – отрасли, на которые приходится свыше 95% обрабатывающей промышленности ЛНР. Например, получил развитие Луганский тепловозостроительный завод: в 2025 году профинансирована масштабная программа его модернизации, льготный заём 949 млн руб. из федерального Фонда развития промышленности, что позволит увеличить выпуск локомотивов и транспортной техники. В Северодонецке начат проект восстановления химического кластера: запущено производство катализаторов, первый шаг к перезапуску всего комплекса бывшего предприятия «Азот». Подобные проекты высокотехнологичного производства важны для диверсификации экономики Донбасса и снижения зависимости лишь от угля и стали [7].

Малый и средний бизнес также получил импульс развития. В ДНР число новых субъектов МСП, созданных в 2023 году, выросло почти в 10 раз по сравнению с предыдущим годом – зарегистрировано более 8000 новых предприятий малого бизнеса. Это колоссальный прирост предпринимательской активности, ставший возможным благодаря снятию административных барьеров, приходу российских сетей торговли, налаживанию банковской системы и общему восстановлению спокойствия в регионе. Малый бизнес активно осваивает потребительский рынок: по данным Минпромторга РФ, в новых регионах уже более 26 тысяч объектов розничной торговли, и ассортимент товаров сопоставим с другими субъектами РФ. Оживление торговли подтверждают цифры: оборот оптовой торговли в ДНР в 2023 году вырос почти на 48% (почти в 1,5 раза), демонстрируя восстановление каналов снабжения и появление новых товаропотоков.

Официальная статистика фиксирует улучшение ситуации на рынке труда. Численность официально трудоустроенного населения в новых регионах по итогам 2024 года превысила 857 тысяч человек, увеличившись на 8% по сравнению с предыдущим периодом. Это означает легализацию десятков, если не сотен, тысяч рабочих мест, ранее находившихся вне формального сектора. Рост занятости сопровождается и ростом заработных плат: средняя зарплата сотрудников организаций в Донбассе и Новороссии за I полугодие 2024 года увеличилась на 20% к аналогичному периоду 2023 г. В целом же, по данным ФНС, средний уровень зарплаты в новых субъектах РФ вырос на 8% к 2024 году, что приближает доходы жителей Донбасса к общероссийским показателям. Несмотря на инфляцию и необходимость индексаций, подобная динамика свидетельствует о постепенном восстановлении покупательной способности населения. Для сравнения, в Крыму в первые годы после присоединения также фиксировался ускоренный рост средних заработков за счёт выравнивания бюджетных окладов и притока инвестиций; затем темпы замедлились, но уровень зарплат вышел на среднероссийский уровень примерно за 5–7 лет. В Донецкой и Луганской областях можно ожидать схожего тренда, особенно если учитывать план правительства РФ довести качество жизни и базовую инфраструктуру Донбасса до среднероссийских стандартов к 2030 году [8].

Отдельно стоит отметить ситуацию в топливно-энергетическом комплексе Донбасса. Угольная отрасль, некогда градообразующая, также получает второе дыхание. Добыча угля в ДНР и ЛНР растёт: по сообщениям местных властей, в 2023 г. прирост угледобычи составил двузначные проценты, например, называлась цифра 18% в ЛНР по итогам года. Многие шахты были реанимированы, получены средства на модернизацию оборудования, реализуются меры по повышению безопасности труда. Это не только даёт топливо для электростанций, но и обеспечивает занятость в традиционных шахтёрских городах. Кроме того, поддерживаются агропромышленные проекты – выделены субсидии на восстановление сельхозпредприятий, осваиваются брошенные земли, строятся новые элеваторы. По оценке Минсельхоза РФ, за 2023–2024 гг. производство основных сельхозкультур в новых регионах выросло, хотя и остаётся ниже довоенного уровня.

В целом, совокупный эффект виден в макроэкономической динамике: за 2023 год ВРП ДНР оценивается ростом порядка 12–15%, ЛНР – аналогично двузначный рост, что значительно выше среднероссийского. Конечно, столь высокие темпы объясняются эффектом низкой базы и восстановительным ростом. Однако важно, что правительство РФ намерено удерживать их выше среднероссийских в ближайшие годы, чтобы новые регионы догнали остальные субъекты. Уже в I полугодии 2025 г. обработка в ДНР показала +27% к тому же периоду за 2024 год и +63% к первому полугодию 2023 – то есть, за год с небольшим, выпуск продукции в обрабатывающей промышленности практически вырос в 1,6 раза. Это явный индикатор успешной реиндустриализации региона [9].

Но, не стоит забывать, что несмотря на позитивную динамику, проблемные моменты остаются. Во-первых, часть предприятий всё ещё не запущена – либо из-за сильных разрушений, либо из-за нерешённых вопросов собственности и инвестиций. Например, крупнейший металлургический комплекс Мариуполя («Азовсталь» и ММК им. Ильича) лежит в руинах; вопрос о его будущем стоит остро. Государство планирует на месте полностью разрушенных производств создавать индустриальные парки с привлечением инвесторов. Такой подход позволит использовать уцелевшую инфраструктуру и создавать новые производства взамен утраченных. Первым кандидатом на проект технопарка назван Мариуполь – некогда один из столпов индустрии Донбасса, а сейчас город, требующий фактически отстройки заново. Во-вторых, кадровая проблема: длительный конфликт и отток населения привели к дефициту квалифицированных рабочих кадров в ряде отраслей. Восстановленные предприятия нередко испытывают сложности с набором инженеров, технологов, медицинского персонала и т.д. Решение видится в ускоренной подготовке местных специалистов и привлечении кадров из других регионов РФ (программы переселения, вахтовый метод, повышение зарплат для привлечения людей) [10].

Тем не менее, промежуточные итоги указывают на уверенное возрождение экономики Донбасса. Движимые огромными инвестициями и управленческой поддержкой, ДНР и ЛНР демонстрируют то, что министр А. Алиханов назвал «промышленно-торговым ренессансом». Появляются новые технологические, логистические и торговые связи – как между двумя республиками, так и с другими российскими регионами. Федеральное правительство строго следит за ситуацией – вплоть до цен на базовые продукты, вводятся механизмы сдерживания цен, чтобы не допустить роста стоимости жизни на Донбассе выше среднероссийского уровня. Всё это позволяет надеяться, что при сохранении мира и дальнейшей интеграции, экономика Донецкой и Луганской областей через несколько лет выйдет на качественно новый уровень, обеспечивая достойное благосостояние населения.

Заключение

Первые результаты интеграции новых приграничных регионов Донбасса (ДНР и ЛНР) в экономику Российской Федерации позволяют с осторожным оптимизмом смотреть в будущее. За 2023–2024 годы удалось заложить фундамент для возрождения Донбасса: восстановлены ключевые элементы инфраструктуры, перезапущены многие предприятия, бюджеты регионов наполняются за счёт растущих налоговых поступлений, жизнь людей постепенно налаживается. Приведённые данные – от 940 млрд руб. инвестиций по госпрограмме до роста промышленного производства на десятки процентов и снижения доли дотаций с 82% до 65% – свидетельствуют о глубокой социально-экономической трансформации, происходящей на наших глазах.

В то же время, интеграция Донбасса остаётся сложнейшим комплексным процессом, требующим времени, ресурсов и выверенной стратегии. Опыт других регионов (присоединение Крыма, а также развитие обычных приграничных областей РФ) подсказывает, что проблемы переходного периода (инфраструктурные разрывы, зависимость от помощи, низкая стартовая база экономики) могут быть преодолены при условии устойчивого внешнего финансирования, грамотного управления и вовлечения самого населения в процессы восстановления. Донецкая и Луганская области уже сейчас играют заметную роль в российской экономике – будь то снабжение металлургических предприятий страны сырьём или реализация масштабных строительных проектов. Их значение со временем будет только расти, особенно по мере восстановления полного промышленного потенциала и включения территории в крупные инфраструктурные коридоры.

Научное и экспертное сообщество проявляет большой интерес к вопросу интеграции новых регионов – фактически, на наших глазах формируется уникальный кейс регионального развития в постконфликтных условиях. Представленный в статье анализ, обобщающий актуальные данные 2023–2024 гг., даёт целостную картину того, какую роль Донбасс уже играет в экономике РФ и каких подходов требует

для успешного развития. Вовлечение ДНР и ЛНР во все федеральные программы, рост их экономической самостоятельности, повышение благосостояния жителей – всё это не только вопросы региональной политики, но и факторы общероссийского развития и стабильности.

В долгосрочной перспективе успешная интеграция Донбасса станет свидетельством устойчивости и гибкости российской экономики, способной включать новые территории и обеспечивать им прогресс. Чтобы эта цель была достигнута, необходима реализация упомянутых стратегических ориентиров – от приоритетного инвестирования в промышленность и инфраструктуру до мер по ускорению социальной интеграции и улучшению инвестклимата. Продолжая курс на комплексное восстановление Донецкой и Луганской областей, Россия не только выполняет свой гуманитарный и государственный долг перед жителями Донбасса, но и получает в перспективе динамично развивающийся регион, вносящий вклад в общее экономическое пространство страны.

Литература

1. Российская Федерация. Законы. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта: федер. конституц. закон Рос. Федерации от 04.10.2022 № 5-ФКЗ // Собрание законодательства РФ. 2022. № 41. Ст. 6930.
2. Российская Федерация. Законы. О принятии в Российскую Федерацию Луганской Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта: федер. конституц. закон Рос. Федерации от 04.10.2022 № 6-ФКЗ // Собрание законодательства РФ. 2022. № 41. Ст. 6931.
3. Министерство экономического развития Российской Федерации. Государственная программа социально-экономического развития новых субъектов Российской Федерации на 2025–2027 годы [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru (дата обращения: 20.02.2026).
4. Федеральная служба государственной статистики. Социально-экономическое положение субъектов Российской Федерации в 2023–2025 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 20.02.2026).
5. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Итоги налогового администрирования в новых субъектах РФ за 2023–2024 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://nalog.gov.ru (дата обращения: 20.02.2026).
6. Минпромторг России. О развитии промышленного потенциала Донецкой и Луганской областей // Промышленная политика в Российской Федерации. 2024. № 4. С. 12–18.
7. Хуснуллин М.Ш. Восстановление инфраструктуры новых регионов: результаты и перспективы // Региональная экономика: теория и практика. 2025. № 3 (534). С. 4–15.
8. Алиханов А.А. Реиндустриализация Донбасса как фактор пространственного развития Российской Федерации // Экономика и управление. 2025. № 2. С. 25–33.
9. Глазьев С.Ю. Пространственное развитие и интеграционные процессы в современной России // Вопросы экономики. 2023. № 11. С. 5–21.
10. Пасечник Л.И. Социально-экономическая трансформация Луганской Народной Республики в условиях интеграции // Региональные исследования. 2024. № 6. С. 47–55.

INTEGRATION OF THE DONETSK AND LUHANSK REGIONS INTO THE RUSSIAN ECONOMY: FIRST RESULTS AND STRATEGIC DEVELOPMENT GUIDELINES

Abramov M.R.
Russian University of Cooperation

The article analyzes the initial results of the integration of the Donetsk and Luhansk regions into the socio-economic space of the Russian Federation. The key areas of state policy toward the new constituent entities are examined, including infrastructure restoration and modernization, transport integration, the formation of a sustainable tax base, reduction of budget dependency, reindustrialization, and support for small and medium-sized enterprises. Based on current statistical data for 2023–2025, positive trends are identified in the dynamics of industrial production, budget revenues, employment, and investment activity. It is demonstrated that the integration processes are accompanied by significant federal investments and institutional transformations aimed at forming a long-term model of sustainable regional development. The article concludes that the integration has moved from a recovery phase to a stage of structural modernization of the Donbas economy.

Keywords: regional integration; Donetsk People's Republic (DPR); Luhansk People's Republic (LPR); regional economy; transport infrastructure; reindustrialization; tax system; budget dependency; industrial development; state support; socio-economic development.

References

1. Russian Federation. Laws. On the Admission of the Donetsk People's Republic to the Russian Federation and the Formation of a New Constituent Entity within the Russian Federation: Federal Constitutional Law of the Russian Federation No. 5-FKZ dated October 4, 2022. Collection of Legislation of the Russian Federation. 2022. No. 41. Art. 6930.
2. Russian Federation. Laws. On the Admission of the Luhansk People's Republic to the Russian Federation and the Formation of a New Constituent Entity within the Russian Federation: Federal Constitutional Law of the Russian Federation No. 6-FKZ dated October 4, 2022. Collection of Legislation of the Russian Federation. 2022. No. 41. Art. 6931.
3. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. State Program for the Socio-Economic Development of the New Constituent Entities of the Russian Federation for 2025–2027 [Electronic resource]. Available at: https://economy.gov.ru (accessed: February 20, 2026).
4. Federal State Statistics Service. Socio-Economic Situation of the Constituent Entities of the Russian Federation in 2023–2025 [Electronic resource]. Available at: https://rosstat.gov.ru (accessed: February 20, 2026).
5. Federal Tax Service of the Russian Federation. Results of Tax Administration in the New Constituent Entities of the Russian Federation for 2023–2024 [Electronic resource]. Available at: https://nalog.gov.ru (accessed: February 20, 2026).
6. Ministry of Industry and Trade of Russia. On the Development of the Industrial Potential of the Donetsk and Luhansk Regions. Industrial Policy in the Russian Federation. 2024. No. 4. Pp. 12–18.
7. Khusnullin M. Sh. Restoration of Infrastructure in the New Regions: Results and Prospects. Regional Economics: Theory and Practice. 2025. No. 3 (534). Pp. 4–15.
8. Alikhanov A.A. Reindustrialization of Donbas as a Factor of Spatial Development of the Russian Federation. Economics and Management. 2025. No. 2. Pp. 25–33.
9. Glazyev S. Yu. Spatial Development and Integration Processes in Modern Russia. Voprosy Ekonomiki. 2023. No. 11. Pp. 5–21.
10. Pasechnik L.I. Socio-Economic Transformation of the Luhansk People's Republic under Conditions of Integration. Regional Studies. 2024. No. 6. Pp. 47–55.

Методические подходы к оценке эффектов от организации скоростного движения

Бердышева Юлия Александровна,
старший преподаватель, Сибирский государственный университет путей сообщения

Корягин Марк Евгеньевич,
доктор тех. наук, проф., Сибирский государственный университет путей сообщения
E-mail: gravicappa@rambler.ru

В статье исследованы методы управления экономическим развитием Сибирского региона. Сформирована концепция системного анализа показателей качества транспортного обслуживания населения. Приводятся концептуальные положения организации скоростного движения на железных дорогах Сибирского региона.
Предлагаются методические подходы к оценке эффектов от организации скоростного движения, результаты которой определяют условия проблемы, сдерживающей развитие. Разрабатывается система мероприятий, влияющих на развитие сферы транспортного обслуживания населения в Сибирском регионе. Авторами предложены ряд вариантов концептуальных положений организации скоростного движения на железных дорогах Сибирского региона.
Предлагаемая методика позволяет получить прирост результатов коммерческой деятельности перевозчика, а дополнительные эффекты позволяют увеличить оценку социально-экономического эффекта, что обусловливает экономическую обоснованность проектов развития скоростных дорог в России.
Рассматривается комплексный показатель, который позволит оценивать социально-экономический эффект от введения скоростного / высокоскоростного движения с учетом снижения времени передвижения пассажиров, улучшения экологической и экономической ситуации в крупных городах и демографической ситуации в регионах.
Проводится сравнительный анализ методики оценки эффектов от организации скоростного движения.
Осуществлена оценка экономического эффекта от введения скоростного движения на линии Омск-Новосибирск.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, скоростное движение, методика оценки эффектов от организации скоростного движения.

Введение

Исследование экономического развития любого хозяйствующего субъекта, в конечном счете, включает поиск адекватного метода управления. С это целью следует сформировать концепцию системного анализа показателей качества транспортного обслуживания населения [6].

Основываясь на результатах оценки, определяются условия проблемы, сдерживающей развитие. Следующий этап включает разработку системы мероприятий, которая накладывается на сферу транспортного обслуживания населения в Сибирском регионе.

Методы

Так как концепция каждым исследователем видится по-своему, потому что является системой взглядов на решение какой-либо проблемы, то автором предлагается следующий вариант концептуальных положений организации скоростного движения на железных дорогах Сибирского региона (рисунок 1) [5].

Модели изменения новой операционной структуры транспортных услуг с подкрепляющими элементами в Сибирском регионе с учетом строительства скоростных/высокоскоростных магистралей характеризуются необходимостью объединения транспортного комплекса страны и связи основных перевозчиков долгосрочными контрактами для обеспечения прозрачности развития всего транспортного комплекса Сибири [2].

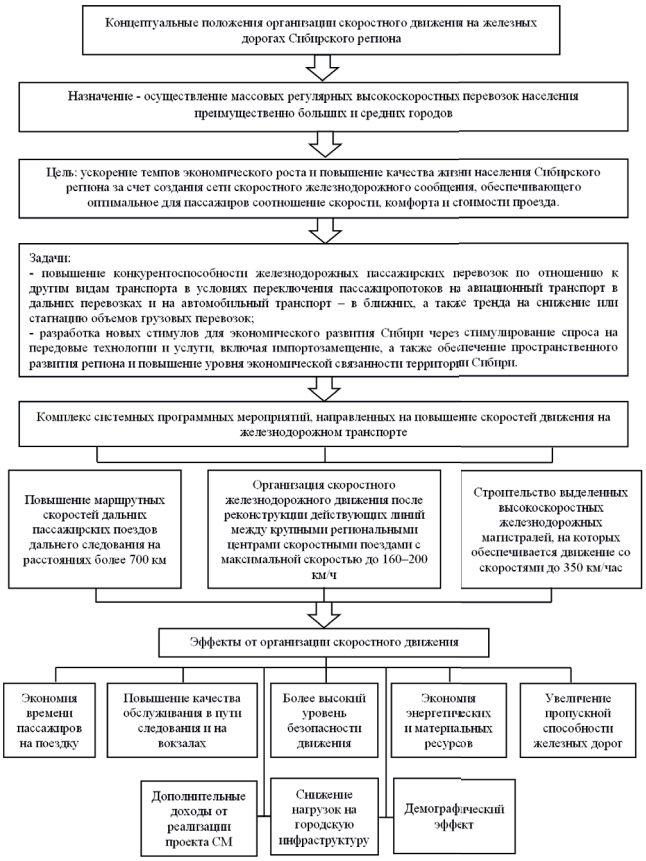


Рис. 1. Концептуальные положения организации скоростного движения на железных дорогах Сибирского региона

В настоящее время действует «Методика оценки социально-экономических эффектов от проектов строительства (реконструкции) и эксплуатации объектов транспортной инфраструктуры». Основой методики является оценка социально-экономических эффектов.

Введение в строй скоростных или высокоскоростных магистралей меняет жизнь в населенных пунктах, которые расположены рядом с железнодорожными станциями. Поэтому недостаточно просто учитывать пользу, которую получат пассажиры, которые в настоящее

время используют железнодорожный транспорт для передвижения. Дополнительно может образоваться поток пассажиров, которым будет удобно реализовывать свои потребности в других населенных пунктах, расположенных на пути следования скоростного движения.

Также следует отметить важность железнодорожного транспорта с точки зрения переселения семей из мегаполисов в небольшие населенные пункты, что обеспечит развитие регионов. Поэтому предлагается использовать комплексный показатель, который, в дополнение к существующему, позволит оценивать социально-экономический эффект от введения скоростного/высокоскоростного движения с учетом снижения времени передвижения пассажиров, улучшения экологической и экономической ситуации в крупных городах и демографической ситуации в регионах.

Комплексный показатель включает в себя пять слагаемых:

$$F = F_в + F_б + F_л + F_г + F_д, \quad (1)$$

где $F_в$ – прирост выручки предприятия, млн.р.;

$F_л$ – эффект от экономии времени в пути, млн.р.;
$F_б$ – эффект повышения безопасности перевозок, млн.р.;
$F_д$ – демографический эффект, млн.р.;
$F_г$ – снижение нагрузки на городскую транспортную инфраструктуру, млн.р.

Расчет эффекта в результате повышения безопасности перевозок пассажиров за счет сокращения числа смертей и ранений пассажиров связан с более высокой безопасностью передвижений (по сравнению с двухполосными автомобильными дорогами). При использовании железнодорожного транспорта эффект составит:

$$F_б = 0{,}42 \cdot 10^{-6} \cdot L \cdot \Delta\lambda \cdot У_{ДТП}, \quad (2)$$

где первый множитель – вероятность ДТП на 1км двухполосной автомобильной дороги (которые являются основными для малозаселенных регионов) (1/км), L - длина автомобильной трассы, $\Delta\lambda$ – перераспределение потока пассажиров с автомобильного на железнодорожный транспорт (пассажиров/год), $У_{ДТП}$ – монетезированный ущерб от одного ДТП (руб./пассажира).

Стандартным подходом при исследовании трансформации транспортной системы выступает метод оценки эффекта для пассажиров через экономию общего времени передвижения. В данном случае для пассажиров которые уже используют железнодорожный транспорт (общий пассажиропоток λ) эффект состоит в сокращении времени передвижения Δt, каждая единица времени оценивается через пассажиро-час C_t:

$$F_л = C_t \cdot \Delta t \cdot \lambda. \quad (3)$$

Прирост выручки предприятия, оказывающего услуги по перевозке, зависит от тарифа на перевозку пассажира T и составит:

$$F_в = T \cdot \Delta\lambda. \quad (4)$$

Для мегаполисов большое значение имеет поток автомобильного транспорта. В первую очередь это загрузка улично-дорожной сети в центрах городов. Многие свои задачи пассажир может выполнить лишь в центральной части города, а при передвижении на личном автомобильном транспорте возникает необходимость парковки. Высокая стоимость земли в центре города приводит к большим проблемам для жителей и гостей крупных городов в связи с отсутствием парковочных мест. Поэтому эффект для города определяется сокращением потребности в парковке для части автомобилистов ($\Delta\lambda$), которые пересели с личного автотранспорта на скоростной/высокоскоростной железнодорожный. При этом эффект от снижения числа автомобилей в крупном городе составляет:

$$F_г = C_г \cdot \Delta\lambda, \quad (5)$$

где $C_г$ – стоимость одного места парковки в год, руб./пассажира.

Важное значение имеет демографическая ситуация в стране. Миграция населения связана со временем передвижения до крупных городов. Как показано во многих исследованиях, чем дальше населенный пункт, тем быстрее снижается его численность, то есть, снижая время передвижения мы сокращаем отток населения из небольших населенных пунктов. Значимое сокращение времени передвижения может привезти к росту населения (например, пригороды имеют более высокую степень роста населения, чем крупные города).

Таким образом, демографический эффект связан с сокращением миграции населения из крупных городов в небольшие населенные пункты (ΔP, человек в год), при этом возрастет суммарный коэффициент рождаемости (ΔB), а увеличение численности населения оценивается в $C_н$ (руб./ человека) [4, 10]:

$$F_д = C_н \cdot \Delta B \cdot \Delta P. \quad (6)$$

Проведенные исследования позволили продемонстрировать преимущества предложенной методики оценки экономического эффекта от введения скоростного/высокоскоростного движения для малозаселенных территорий в сравнении с действующей (таблица 1).

В предложенной методике расширен перечень учитываемых эффектов:

– прирост выручки транспортного предприятия, $F_в$;
– эффект от экономии времени в пути, $F_л$;
– эффект повышения безопасности перевозок, $F_б$;
– демографический эффект, $F_д$;
– снижение нагрузки на городскую транспортную инфраструктуру, $F_г$.

Таблица 1. Сравнительный анализ существующей методики и предлагаемой в работе

Направление оценки (составляющая, параметр, критерий)	Показатели оценки	
	Действующая методика	Предлагаемая методика
1) оценка валовой добавленной стоимости (ВДС) и бюджетных доходов (БД) от прироста выпуска (выручки) непосредственных участников	прирост ВДС и БД от прироста выпуска (выручки) непосредственных участников (перевозчиков пассажиров или грузов, операторов и владельцев транспортной инфраструктуры, концессионеров)	прирост выручки транспортного предприятия
2) оценка ВДС и БД в результате экономии времени в пути	прирост ВДС и БД в результате экономии времени в пути	эффект от экономии времени в пути (модифицирован метод расчета)
3) оценка ВДС и БД в результате повышения безопасности перевозок пассажиров;	прирост ВДС и БД в результате повышения безопасности перевозок пассажиров	эффект повышения безопасности перевозок (модифицирован метод расчета)
4) оценка демографического эффекта	отсутствует	демографический эффект
5) оценка снижения нагрузки на городскую транспортную инфраструктуру	отсутствует	снижение нагрузки на городскую транспортную инфраструктуру

Как видно из таблицы 1, предложенная методика позволяет дополнительно учесть демографический эффект и снижение нагрузки на городскую транспортную инфраструктуру в результате введения скоростного/высокоскоростного движения для малозаселенных территорий.

Таким образом, комплексный показатель оценки эффективности введения скоростного железнодорожного сообщения позволяет учесть насущные для сегодняшней Сибири проблемы: загрузку улично-дорожной сети крупных городов, таких как Омск и Новосибирск, а также депопуляцию восточной части страны.

Обсуждение

Авторами предложен и апробирован метод экономической оценки эффекта от введения скоростного железнодорожного сообщения для малозаселенных территорий, учитывающий в отличие от существующих, такие факторы, как снижение потока автотранспорта в агломерациях и прогнозное улучшение демографической ситуации в регионе.

Ниже приводится оценка экономического эффекта от введения скоростного движения на линии Омск-Новосибирск [3].

Расчет составляющих комплексного социально-экономического эффекта в соответствии с приведенными детерминированными зависимостями представлен формулами (1–6).

Эффект для пассажиров, которые уже используют железнодорожный транспорт, при изменении времени передвижения с 7,6 часа до 3,6 часа при скоростном движении, составит:

$$F_л = C_t \cdot \Delta t \cdot \lambda = 180 \cdot (7{,}6 - 3{,}6) \cdot 1500 \cdot 365 = 394 \text{ млн руб. в год.} \quad (7)$$

Эффект в результате повышения безопасности перевозок при L = 600 км, $\Delta\lambda$ = 6000–1500 = 4500 – перераспределение потока пассажиров с автомобильного на железнодорожный транспорт и $У_{ДТП}$ = 4 млн руб. – монетезированный ущерб от одного ДТП (по оценке Коноваловой Т.В.) составит:

$$F_б = 0{,}42 \cdot 10^{-6} \cdot 600 \cdot (6000 - 1500) \cdot 365 \cdot 4 \cdot 10^6 = 1655 \text{ млн руб./год.} \quad (8)$$

Учет дорожно-транспортных происшествий (УДТП): ущерб от одного ДТП составляет от 4 до 9 млн руб. вне населенных пунктов, 1–2 млн руб. в населенных (на 2018 г.) [7].

Прирост выручки предприятия, оказывающего услуги по перевозке, при неизменном тарифе в 3000 рублей будет равен:

$$F_B = (6000 - 1500) \cdot 365 \cdot 3000 = 4927{,}5 \text{ млн руб. в год.} \quad (9)$$

Рассмотрим демографический эффект при введении скоростного и высокоскоростного движения. На рост населения сельских районов оказывает удаление от областного центра. По результатам исследований Аксененко А.С. и Корягина М.Е. для Новосибирска зависимость снижения численности населения от удаления выглядит следующим образом [3]:

$$\Delta P = \frac{-0{,}049 \cdot L - 9{,}52}{19}\%, \quad (10)$$

где L расстояние в километрах.

Например, в соответствии с этой зависимостью, Татарск теряет из-за расстояния 444 человека в год, Барабинск теряет 320 человек, а Чулым – 66. Всего на анализируемом полигоне при миграции населения в областной центр теряет 830 человек.

Введение скоростного железнодорожного сообщения сократит время передвижения с 7,6 до 3,6 часа, позволит сократить потери населения (830·3,6/7,6) на 437 человек. В среднем по России суммарный коэффициент рождаемости в городе ниже на 0,75, то есть, учитывая пол (на одну женщину приходится 1,05 мужчин):

$$\Delta B = 0{,}75 \frac{1}{1 + 1{,}05} = 0{,}365 \quad (11)$$

детей на одного человека. Таким образом, в результате миграции «теряется»:

$$\Delta B \cdot \Delta P = 0{,}366 \cdot 437 = 160 \text{ детей в год.} \quad (12)$$

Стоимость жизни человека оценивается по-разному – существующие методики дают разницу в сотни раз. Самый простой вариант оценивать жизнь человека для государства через его вклад в ВВП, учитывая среднюю продолжительность жизни [10]:

$$C_H = 117700 \cdot 73{,}46 = 86462420 \text{ руб. в год на одного человека.} \quad (13)$$

Тогда

$$F_Д = C_H \cdot \Delta B \cdot \Delta P = 13800 \text{ млн руб. в год.} \quad (14)$$

Изменение пассажиропотока даст экономию пространства, занимаемого автотранспортом, которое в данном случае оценивается $C_Г = 1200$ тыс. рублей экономии на одного пассажира, и тогда эффект от каждого автомобиля который не оказался в крупном городе составит:

$$F_Г = C_Г \cdot \Delta\lambda_Г = 1200000 \cdot (6000 - 1500) = 5400 \text{ млн руб. в год.} \quad (15)$$

По данным одной из ведущих онлайн-платформ объявлений о продаже и аренде недвижимости в России ЦИАН одно парковочное место в подземном гараже Новосибирска стоит 1,2 млн руб. [11].

С учетом вышеизложенного, суммарный годовой эффект (F) будет оцениваться:

$$F = F_B + F_Б + F_Л + F_Г + F_Д = 26176{,}5 \text{ млн руб.} \quad (16)$$

Заключение

Предложенная методика показывает прирост результатов коммерческой деятельности перевозчика в размере 5334 млн руб. в год. Дополнительные эффекты в размере 19200 млн. руб. в год позволяют увеличить оценку социально-экономического эффекта в 4,6 раза. Это может сделать проекты развития скоростных дорог в России экономически обоснованными [8].

Дальнейшие исследования будут направлены на прогнозирование развития зон, территориально тяготеющих к трассам скоростного движения, пригородного сообщения железнодорожным и автомобильным транспортом, статистических и экспертных оценок привлекательности скоростного движения, прогнозирования потока пассажиров, прогнозирования системы скоростного транспортного обслуживания населения.

Список литературы

1. Аксененко А. С., Корягин М.Е., Прудников А.А. Оценка влияния расстояния до областного центра и текущего количества жителей на динамику изменения населения Новосибирской области // Финансовый менеджмент. – 2024. – № . 3. – С. 301–310.
2. Бердышева Ю.А., Жаркова Е.А. Моделирование пассажиропотока на железнодорожном транспорте // Вопросы региональной экономики. – 2024. – № 3 (60). – С. 19–29.
3. Бердышева Ю.А. Оценка пассажиропотока на скоростной магистрали Омск-Новосибирск в условиях транспортной конкуренции / Ю.А. Бердышева, М.Е. Корягин // Управленческий учет. – 2023. – № 11–2. – С. 681–688.
4. Бердышева Ю.А. Оценка транспортных потоков и экономическая эффективность транспортного обслуживания населения при скоростном движении // Политранспортные системы: материалы IX Междунар. науч.-техн. конф. / Сиб. гос. ун-т путей сообщения. Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2017. – С. 181–186.
5. Бердышева Ю.А. Оценка экономических и социальных предпосылок развития скоростных магистралей в Сибирском федеральном округе // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – № 4 (32). – 2016. – С. 170–176.
6. Жаркова Е.А. Системный анализ как методологический инструмент исследования устойчивого развития предприятия железнодорожного транспорта // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. –2016. –№ 3. – С. 182–183.
7. Бердышева Ю. А., Жаркова Е.А. Информационные технологии как фактор развития цифровой трансформации железнодорожного транспорта // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. – 2023. – № 4 (19). – С. 55–60.
8. Терешина Н.П. Экономика железнодорожного транспорта. Вводный курс часть 1: учебное пособие / Н.П. Терешина. – Москва: ФГБУ ДПО «Учебно методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2020. – 472 с.
9. Янтранов А. Е., Субанаков Г.Ю. Возвратная миграция как мера социальноэкономического развития сельских территорий // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2021. – № 2. – С. 104–108.
10. ПостНаука: Сколько стоит жизнь человека [сайт]. – URL: https://postnauka.org/longreads/156610 (дата обращения: 25.02.2026).
11. Технологичная компания, создающая интернет-продукты на рынке недвижимости России. – URL: https://novosibirsk.cian.ru/kupit-podzemnaya-parkovka (дата обращения: 10.07.2025).

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTS OF HIGH-SPEED RAIL TRANSIT

Berdysheva Yu.A., Koryagin M.E.
Siberian transport university

This article examines methods for managing the economic development of the Siberian region. A concept for a systems analysis of public transportation service quality indicators is developed. Conceptual principles for organizing high-speed rail transit in the Siberian region are presented.

Methodological approaches to assessing the effects of high-speed rail transit are proposed. The results identify the underlying problems hindering development. A system of measures influencing the development of public transportation services in the Siberian region is being developed. The authors propose several conceptual principles for organizing high-speed rail transit in the Siberian region. The proposed methodology enables increased carrier performance, while additional effects enhance the socioeconomic impact assessment, thereby underpinning the economic viability of high-speed rail development projects in Russia.

This paper examines a comprehensive indicator that will allow for assessing the socioeconomic impact of introducing high-speed rail, taking into account reduced passenger travel times, improved environmental and economic conditions in major cities, and improved demographics in the regions.

A comparative analysis of the methodology for assessing the impact of implementing high-speed rail is provided.

The economic impact of introducing high-speed rail on the Omsk-Novosibirsk line is assessed.

Keywords: rail transport, high-speed rail, methodology for assessing the impact of implementing high-speed rail.

References

1. Aksenenko A.S., Koryagin M.E., Prudnikov A.A. Assessing the Impact of Distance to the Regional Center and the Current Number of Residents on the Dynamics of Population Change in the Novosibirsk Region // Financial Management. – 2024. – No. 3. – pp. 301–310.
2. Berdysheva Yu. A., Zharkova E.A. Modeling Passenger Flow in Rail Transport // Issues of Regional Economics. – 2024. – No. 3 (60). – pp. 19–29.
3. Berdysheva Yu.A. Assessing Passenger Flow on the Omsk-Novosibirsk Highway in Conditions of Transport Competition / Yu.A. Berdysheva, M.E. Koryagin // Management Accounting. – 2023. – No. 11–2. – P. 681–688.
4. Berdysheva Yu.A. Assessment of traffic flows and economic efficiency of public transport services for high-speed traffic // Polytransport systems: Proc. IX Int. sci.-tech. conf. / Siberian state university of railway transport. Novosibirsk: Publishing house of SUSPS, 2017. – P. 181–186.

5. Berdysheva Yu.A. Assessment of economic and social prerequisites for the development of high-speed highways in the Siberian Federal District // Bulletin of the Ural state university of railway transport. – No. 4 (32). – 2016. – P. 170–176.

6. Zharkova E.A. Systems analysis as a methodological tool for studying the sustainable development of a railway transport enterprise // Economic development of the region: management, innovation, personnel training. –2016. –№ 3. – P. 182–183.

7. Berdysheva Yu. A., Zharkova E.A. Information technologies as a factor in the development of digital transformation of railway transport // Bulletin of the Siberian State University of Railway Engineering: Humanitarian studies. – 2023. – No. 4 (19). – P. 55–60.

8. Tereshina N.P. Economics of railway transport. Introductory course part 1: textbook / N.P. Tereshina. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Additional Professional Education "Educational and Methodological Center for Education in Railway Transport", 2020. – 472 p.

9. Yantranov A.E., Subanakov G. Yu. Return migration as a measure of socio-economic development of rural areas // Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management. – 2021. – No. 2. – P. 104–108.

10. PostNauka: How Much is a Human Life Worth [website]. – URL: https://postnauka.org/longreads/156610 (accessed: 25.02.2026).

11. A technology company creating online products for the Russian real estate market. – URL: https://novosibirsk.cian.ru/kupit-podzemnaya-parkovka (accessed: 10.07.2025).

Эволюция контрактования социальной инфраструктуры: от ГЧП к оплате за результат

Васильев Антон Николаевич,
д.э.н., профессор кафедры менеджмента и инноваций
Санкт-Петербургского государственного экономического университета;
генеральный директор, ООО «Спарта»
E-mail: anvasilev2020@gmail.com

Черкасов Виталий Васильевич,
д.э.н., доцент, заведующий кафедрой управления фирмой
Института управления, Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail: cherkasov-vv@ranepa.ru

Черкасов Никита Витальевич,
к.э.н., независимый исследователь
E-mail: nikitacherkasov@gmail.com

Статья посвящена трансформации договорных моделей в сфере социальной инфраструктуры – переходу от классического государственно-частного партнёрства к механизмам финансирования, ориентированным на достижение измеримых социально-экономических результатов. Обобщён международный опыт контрактования на основе эффективности с акцентом на практику стран, не вводивших санкции против России. Впервые систематизирована российская практика проектов социального воздействия (2019–2025): шесть завершённых проектов в пяти регионах. Идентифицированы детерминанты успеха в условиях формирующейся институциональной среды. Предложена типология региональной готовности к внедрению результативного контрактования с дифференцированными траекториями развития. Обосновано, что разработка Национального стандарта ГЧП является критически важным условием системного внедрения механизмов оплаты по результатам.

Ключевые слова: результативное контрактование; государственно-частное партнёрство; социальная инфраструктура; проекты социального воздействия; оплата за результат; импакт-контракты.

Введение

На протяжении последнего десятилетия глобальные подходы к финансированию социальной инфраструктуры претерпевают качественную трансформацию. Приоритет создания материальных объектов уступает место моделям, нацеленным на достижение верифицируемых социальных результатов. По данным на 2024 год глобальный портфель импакт-контрактов насчитывает 276 проектов стоимостью 745 млн долларов в 23 странах, что свидетельствует об устойчивом росте результативного контрактования [1].

Модель государственно-частного партнёрства (далее – ГЧП), получившая распространение с 1990-х годов, была сфокусирована преимущественно на строительстве инфраструктурных объектов, а социальные эффекты оставались вторичными [2, с. 5–8]. Прекращение Великобританией заключения новых контрактов Private Finance Initiative в 2018 году обозначило институциональный предел данного подхода [2, с. 9–14].

Отечественные исследователи отмечают, что оценка социальных эффектов инфраструктурных проектов по-прежнему остаётся нерешённой методологической задачей [3, с. 687–695].

Формирующаяся парадигма результативного финансирования опирается на принцип оплаты за достижение заранее установленных и верифицируемых социальных исходов. Российская Федерация находится в активной фазе формирования институциональной среды: к октябрю 2025 года совокупный объём инвестиций в проекты ГЧП и концессий достиг 7,4 трлн рублей при доле частного капитала около 72%, а социальная инфраструктура формирует порядка 15% портфеля [4]. К концу 2025 года реализовано или запущено около 10–12 проектов социального воздействия [5].

Цель исследования – выявление факторов эффективности результативного контрактования социальной инфраструктуры на основе сопоставления международного и российского опыта и определение условий адаптации инструмента к отечественным реалиям.

Научная новизна определяется четырьмя аспектами: (1) первая комплексная систематизация российской практики проектов социального воздействия (2019–2025) с анализом портфеля завершённых проектов; (2) выделение пяти детерминант успешности результативного контрактования в формирующейся институциональной среде; (3) обоснование структурных отличий российской модели от международных аналогов; (4) типология институциональной готовности регионов с дифференцированными траекториями внедрения.

Методологически работа базируется на триангуляции методов: анализ нормативно-правовой базы (Постановление Правительства РФ № 1491, проекты Национального стандарта ГЧП), вторичный анализ отчётных материалов ВЭБ.РФ и Минэкономразвития, desk research международных кейсов, case-study шести завершённых российских проектов и типологизация регионов по критериям бюджетной обеспеченности, развитости экосистемы партнёров, управленческих компетенций и накопленного опыта ГЧП.

От традиционного ГЧП к результативному финансированию

Структурные ограничения классической модели ГЧП

Модель Private Finance Initiative (PFI, частная финансовая инициатива), запущенная в Великобритании в 1992 году, исходила из предположения о сравнительных преимуществах частного сектора в проектировании и эксплуатации инфраструктуры [2, с. 9–14]. К моменту приостановки программы в 2018 году портфель PFI охватывал свыше 700 объектов капитальной стоимостью 60 млрд фунтов стерлингов, тогда как совокупные обязательства государства достигали 306 млрд фунтов [2, с. 12–16].

Анализ эмпирических данных зафиксировал системные ограничения модели: низкую адаптивность контрактной архитектуры к изменяющимся потребностям и асимметричное распределение рисков. Банкротства ключевых подрядчиков (Jarvis, Carillion) приводили к возврату ответственности муниципалитетам [6, с. 150–160]. Ускоренный рост обязательств был связан с механизмом индексации по RPI (Retail Price Index – индекс розничных цен), динамика которого превышала CPI (Consumer Price Index – индекс потребительских цен) на 0,9–1,2

процентных пункта ежегодно. Аналогичные институциональные проблемы зафиксированы при реализации ГЧП в социальной инфраструктуре других стран [7, с. 108–112].

Фундаментальное ограничение традиционного ГЧП состоит в отсутствии контура измерения и стимулирования социальных результатов: финансирование привязано к эксплуатации объектов, а качество предоставляемых услуг остаётся за пределами оценки [8, с. 4735–4740].

Результативное финансирование: переход к оплате за социальные исходы

Принципиальное различие между моделями заключается в объекте оплаты. Традиционное ГЧП оплачивает outputs – количественные показатели предоставленных услуг. Результативное контрактование (performance-based contracting) фокусируется на outcomes – измеримых изменениях социального состояния участников. Практическая реализация осуществляется через импакт-контракты: Social Impact Bonds (SIB, облигации социального воздействия) и Development Impact Bonds (DIB, облигации развития социального воздействия). В российском правовом поле данные механизмы закреплены как «проекты социального воздействия» (Постановление Правительства РФ № 1491) [9].

Инструменты SIB/DIB стали институциональным ответом на ограничения традиционной модели, смещая приоритет с создания инфраструктуры на достижение измеримых социальных результатов. Первые SIB были запущены в Великобритании в 2010 году [8, с. 4735–4740].

Показательным примером выступает проект Educate Girls (Раджастхан, Индия, 2015–2018), реализованный в формате DIB. Применение адаптивного управления на основе данных позволило корректировать стратегию вовлечения девочек из маргинализированных общин по мере накопления информации. Целевые параметры были превышены: охват составил 116%, образовательные результаты – 160%, доходность инвесторов достигла около 15% годовых [10]. Ключевую роль сыграла модель Team Balika – сеть из 13 тыс. местных волонтёров, обеспечивших адресную работу с семьями [10].

Масштабируемость модели подтвердил Quality Education India DIB (2018–2021), охвативший 200 тыс. учащихся в штатах Гуджарат и Раджастхан и достигший целевых показателей при стоимости на 46% ниже прогнозной [11, с. 22–28].

Сопоставление стоимости достижения единицы социального эффекта в индийских DIB и традиционных программах демонстрирует масштаб различий (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнение стоимости единицы социального эффекта: DIB с традиционными программами

Показатель	Educate Girls DIB (Индия)	Quality Education India DIB (Индия)	Традиционные программы
Стоимость улучшения результатов 1 ученика	$47	$32	$60–80 (оценочно)
Охват учащихся	18 000	200 000	н/д
Достижение целей	160% от плана	100% от плана	60–70% (типично)
Доходность инвестора	15% годовых	н/д	н/п
Стоимость относительно прогноза	По плану	-46%	Превышение на 20–30%

Источник: составлено авторами по материалам [10; 11, с. 22–28]

Данные таблицы фиксируют ключевую закономерность: традиционные программы систематически превышают бюджет, тогда как DIB укладываются в прогнозные рамки или обходятся дешевле благодаря иной логике ценообразования – оплата осуществляется исключительно за подтверждённый результат, что формирует встроенный стимул к оптимизации расходов.

Международный опыт стран, не применявших санкции: институциональные траектории и универсальные условия

Практика стран, поддерживающих партнёрские отношения с Россией, демонстрирует разнообразие институциональных траекторий внедрения результативного контрактования.

Китай развивает масштабное ГЧП с элементами результативности. К концу 2022 года портфель насчитывал свыше 15 тысяч проектов общим объёмом 20,92 трлн юаней при степени завершённости 76,93% [12]. Развитие региональных индексов качества жизни создаёт предпосылки для перехода к оплате за социальные исходы. Китайский опыт свидетельствует о возможности встраивания элементов результативности в крупномасштабные программы при постепенном включении показателей качества в контрактные условия [6, с. 155–165].

Казахстан последовательно формирует систему социального ГЧП. Реализовано свыше 140 проектов, 88% которых приходится на социальную сферу [13]. Стандартизация типовых решений и формирование национальной базы единых тарифов создают методологическую платформу для внедрения оплаты за результат [7, с. 108–115].

Индия, как показано в разделе 1.2, реализует полноценные DIB в образовании и здравоохранении. Дополнительно следует отметить UTKARSH DIB в борьбе с туберкулёзом, демонстрирующий применимость модели в секторах с высокой неопределённостью результатов.

Сопоставительный анализ позволяет выделить три универсальных условия эффективности, не зависящих от институционального контекста: (1) вовлечение местных сообществ для снижения транзакционных издержек и повышения доверия бенефициаров; (2) адаптивное управление на основе данных, обеспечивающее оперативную коррекцию вмешательств; (3) независимая верификация с использованием контрольных групп или квази-экспериментальных методов [14, с. 8–15].

Российская практика проектов социального воздействия

Выявленные универсальные условия эффективности формируют аналитическую рамку для оценки российского опыта. Ключевой вопрос: насколько воспроизводимы механизмы вовлечения сообществ, адаптивного управления и независимой верификации в институциональной среде, где результативное контрактование находится на стадии становления.

Якутский пилот (2019–2022)

Первый в России проект социального воздействия был реализован в Республике Саха (Якутия) на основании Постановления Правительства РФ от 21.11.2019 № 1491 [9]. Целевой ориентир – повышение образовательных результатов Хангаласского улуса с ростом интегрального индекса с 0,309 до 0,350. Проект охватил 27 школ, свыше 5 тысяч обучающихся и 700 педагогов.

Институциональная архитектура воспроизводила классическую модель DIB: Минобрнауки Якутии – заказчик результата, ВЭБ.РФ – оператор, Фонд развития Дальнего Востока – инвестор, НИУ ВШЭ – исполнитель [5]. Внедрена методика Lesson Study и вовлечены местные сообщества по аналогии с моделью Team Balika.

Результаты: целевой индекс достигнут (100%), рост знаний по русскому языку составил +29% при плане +10% (290% выполнения), по математике +10% (100% выполнения). По итогам независимой оценки инвестору выплачен грант успеха [5]. Проект воспроизвёл все три универсальных условия эффективности, хотя совмещение НИУ ВШЭ функций исполнителя и оценщика порождает проблему конфликта интересов (подробнее в разделе 3.4).

Масштабирование и секторная диверсификация (2021–2025)

После завершения якутского пилота механизмы проектов социального воздействия получили развитие при поддержке ВЭБ.РФ (Таблица 2).

Портфель обнаруживает три закономерности: стопроцентное достижение целей во всех завершённых проектах, последовательное секторное расширение от образования к занятости и социальному обслуживанию, а также географическое распространение за пределы первоначального пилотного региона. Вместе с тем все проекты реализованы в рамках единой операторской модели ВЭБ.РФ, что ставит вопрос о воспроизводимости результатов при иной институциональной конфигурации.

Детерминанты успеха в российских условиях

Сопоставительный анализ семи проектов позволяет выделить пять детерминант успешности.

Измеримость целевых показателей. Проекты с чёткими, верифицируемыми метриками демонстрируют полное достижение целей. Якутский пилот использовал стандартизированное тестирование [15, с. 293–305], Челябинская область – бинарный показатель (вернулся/не вернулся в интернат).

Институциональная инфраструктура региона. Якутия продемонстрировала способность к тиражированию: два последовательных проекта при наличии устойчивой экосистемы партнёров [16, с. 7–18].

Операторская поддержка институтов развития. Все проекты, реализованные при методической поддержке ВЭБ.РФ, достигли целевых параметров, что подтверждает роль институтов развития в снижении транзакционных издержек [5].

Секторная специфика. Образование и социальное обслуживание демонстрируют более высокую степень достижения целей по сравнению со здравоохранением, где измерение outcomes осложнено влиянием внешних факторов [8, с. 4735–4740].

Таблица 2. Российские проекты социального воздействия (2019–2025)

Регион	Период	Сектор	Охват	Целевые показатели	Достижение
Якутия	2019–2022	Образование	27 школ, 5 000 учащихся	Индекс +13%	100% достижение целевого индекса (рус. яз. +29% при плане +10%)
Приморский край	2021–2022	Здравоохранение	13 000 человек (отдалённые районы)	Охват диспансеризацией	100% охват диспансеризацией
Приморский край	2021–2022	Социальная защита	350 семей	Социальные контракты	100%
Челябинская область	2021–2023	Социальное обслуживание	30 человек	Выведение из интернатов	100%
Якутия (2)	2021–2024	Социальное обслуживание	30 человек	Сопровождаемое проживание	100%
Костромская область	2022–2024	Занятость	50+ человек	Трудоустройство	100%
Камчатский край	2022–2025	Образование, занятость	н/д	н/д	В процессе

Источник: составлено авторами по материалам [5]



Рис. 1. Эволюция моделей контрактования социальной инфраструктуры

Источник: составлено авторами.

Масштаб проекта и персонализация. Выявлена нелинейная зависимость эффективности от масштаба: малые проекты (30 участников) достигают целей через персонализацию вмешательства, крупные (13 тыс. человек) реализуют эффект масштаба при стандартизации процедур, однако требуют более развитой административной инфраструктуры [5].

Обобщение эволюции контрактных моделей и детерминант российской практики представлено на рисунке 1.

Рисунок отражает три стадии эволюции: (1) традиционное ГЧП с фокусом на outputs, (2) результативное финансирование с оплатой за outcomes, (3) смешанное финансирование (blended finance), интегрирующее обе логики.

Отличия российской модели от международных аналогов

Сопоставление российских проектов с международной практикой выявляет три структурных отличия.

Роль государства. В международной практике государство выступает преимущественно как плательщик за результат (outcome payer), а функции оператора выполняют специализированные посредники [1]. В российской модели ВЭБ.РФ совмещает функции оператора и частичного инвестора, что снижает транзакционные издержки, но формирует риски институционального моноцентризма [5].

Источники инвестиций. Международные DIB/SIB привлекают коммерческие фонды, благотворительные организации и частных инвесторов. Российские проекты финансируются преимущественно через государственные институты развития при фактическом отсутствии частного капитала, что ограничивает масштабируемость и не позволяет задействовать потенциал рыночной дисциплины [17, с. 57–76].

Независимость оценки. В международной практике независимый оценщик институционально отделён от остальных участников [14, с. 8–15]. В российских проектах оценку проводит преимущественно НИУ ВШЭ, одновременно выступавший исполнителем в якутском пилоте. Формирование конкурентного рынка независимой оценки остаётся приоритетной институциональной задачей.

Сравнение российской траектории с индийской моделью (фрагментированная экосистема с множественностью операторов и доминированием донорского финансирования) и казахстанской моделью (централизованная стандартизация с единым оператором и типовыми тарифами) [7, с. 108–115; 13] свидетельствует о том, что Россия сочетает элементы обеих траекторий: централизованная операторская поддержка обеспечивает снижение издержек, однако отсутствие конкуренции создаёт риск институциональной ригидности.

Институциональные барьеры и условия масштабирования

Барьеры масштабирования

Международная практика фиксирует четыре группы барьеров [1]: высокие транзакционные издержки (подготовка контракта занимает 12–18 месяцев, издержки достигают 5–10% бюджета); правовые ограничения (бюджетное регулирование не предусматривает механизмы оплаты социальных исходов); сложность измерения результатов и атрибуции эффекта без контрфактического анализа; нестандартный риск-профиль для инвесторов при отсутствии вторичного рынка [3, с. 687–698].

Формирование институционального контура в России

Нормативную основу заложило Постановление Правительства РФ от 21.11.2019 г. № 1491 [9], создавшее режим регуляторной песочницы для экспериментов с механизмами социального воздействия.

Следующий шаг – утверждение Национального стандарта ГЧП (срок – 2026 год), призванного институционально закрепить результативное контрактование как равноправный инструмент наряду с традиционными формами партнёрства [2, с. 12–16]. Группа ВЭБ.РФ к 2030 году планирует поддержать проекты на сумму свыше 30 трлн рублей, из которых до 15 трлн направляется в социальную сферу [5].

Условия системного масштабирования

На **федеральном уровне** критическими условиями выступают: закрепление механизмов pay-for-result в Национальном стандарте ГЧП; создание федерального фонда оплаты за результат; разработка национальной базы proxy-стоимостей социальных результатов; формирование реестра аккредитованных независимых оценщиков [15, с. 293–310]. Реализация дифференцированных траекторий внедрения предполагает формирование системы индикаторов оценки готовности регионов [18, с. 71–78]. При этом методология оценки экономической эффективности должна интегрировать традиционные подходы к анализу инфраструктурных проектов с методами измерения социальных исходов [19].

На **региональном уровне** внедрение должно учитывать институциональную неоднородность. Формирование эффективной системы ГЧП требует комплексного развития институтов на всех уровнях [16, с. 7–18]. На основе критериев (бюджетная обеспеченность, экосистема партнёров, управленческие компетенции, опыт ГЧП) предложены три типа регионов.

Тип А (высокая готовность): Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Республика Саха (Якутия). Развитая экосистема партнёров, опыт сложных контрактов, специализированные центры компетенций. Траектория – полноценные SIB/DIB с независимой верификацией и привлечением частных инвесторов.

Тип В (средняя готовность): устойчивые регионы с базовыми управленческими контурами, но ограниченной экосистемой. Траектория – гибридные модели ГЧП, где 20–30% платежа привязано к KPI качества услуг.

Тип С (начальная готовность): дотационные регионы с ограниченными ресурсами. Траектория – пилотные проекты при федеральной поддержке, смешанное финансирование с механизмами first loss capital, упрощённые модели измерения результатов [20, с. 140–152].

Критическим фактором масштабирования является переход от регуляторной песочницы к системному встраиванию механизмов в бюджетный процесс через Национальный стандарт ГЧП. Бюджетные ограничения субъектов РФ (73 из 85 регионов являются дотационными) определяют приоритет федерального софинансирования на начальных этапах – в отличие от индийской модели (DIB за счёт донорских средств) и казахстанской (ГЧП в региональных программах с гарантированными платежами).

Заключение

Проведённый анализ фиксирует глобальную трансформацию контрактования социальной инфраструктуры от логики «оплата за объект» к логике «оплата за измеримый результат». Россия находится на переломе между экспериментальной и системной фазами результативного контрактования: пилотные проекты доказали работоспособность модели в отечественных условиях, однако переход к масштабированию требует институциональной диверсификации – расширения круга операторов, привлечения частного капитала и формирования конкурентного рынка независимой оценки.

Научный вклад работы включает: первую систематизацию российской практики проектов социального воздействия (шесть завершённых проектов в пяти регионах); выделение пяти детерминант успешности; обоснование структурных отличий российской модели; типологию институциональной готовности регионов.

Практические рекомендации адресованы трём уровням. Для федеральных органов приоритетны институционализация результативного контрактования в Национальном стандарте ГЧП, создание фонда оплаты за результат и формирование реестра оценщиков. Для регионов – аудит институциональной готовности, приоритизация секторов с измеримыми метриками и бюджетирование 3–5% стоимости проекта на независимую оценку. Для инвесторов – использование механизмов смешанного финансирования с гарантийными инструментами для снижения рисков.

Ограничения исследования обусловлены малой выборкой (шесть проектов), предварительным характером типологии регионов и отсутствием данных о долгосрочной устойчивости результатов. Перспективными направлениями выступают разработка количественного инструментария оценки региональной готовности, лонгитюдный анализ устойчивости результатов и систематическое сравнение стоимости единицы социального эффекта в странах БРИКС.

Литература

1. Gustafsson-Wright E., Painter E. Social and development impact bonds by the numbers // Brookings Institution. 2024. URL: https://www.brookings.edu/articles/social-and-development-impact-bonds-by-the-numbers/ (дата обращения: 06.02.2026).
2. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнёрство в России: проблемы становления // Общественные науки и современность. 2022. № 4. С. 5–18. DOI: 10.31857/S086904990020184-4
3. Ткаченко И.Н., Евсеева С.А. Оценка социальных эффектов инфраструктурных проектов: российская и зарубежная практика // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 2. С. 687–704. DOI: 10.18334/vinec.13.2.117768
4. Минэкономразвития России. В Минэкономразвития назвали главные результаты работы механизма ГЧП за три квартала 2025 года // Официальный сайт Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru (дата обращения: 06.02.2026).
5. ВЭБ.РФ. Проекты социального воздействия // Официальный сайт ВЭБ.РФ. URL: https://вэб.рф/ustojchivoe-razvitie/socialnoe-finansirovanie/socialnye-proekty/ (дата обращения: 06.02.2026).
6. Бедняков А.С. Государственно-частное партнерство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО-Университета. 2022. № 15 (1). С. 143–176. DOI: 10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173
7. Кабир Л.С., Раменская Л.А. Развитие механизмов государственно-частного партнёрства в социальной инфраструктуре // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14. № 3. С. 108–117. DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-3-108-117
8. Першин А.А. Методологические подходы к оценке эффективности проектов государственно-частного партнерства // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 8. С. 4729–4746. DOI: 10.18334/epp.14.8.121126
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 21.11.2019 № 1491 «О проведении пилотных проектов по внедрению механизмов социального воздействия» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 48. Ст. 6964.
10. IDinsight. Educate Girls Development Impact Bond: Final Evaluation Report. New Delhi: IDinsight, 2018. 33 p.
11. Instiglio. Quality Education India Development Impact Bond: Final Report. Bogotá: Instiglio, 2021. 64 p.
12. Zuo C., Li J., Wang Y. The implementation of Public–Private Partnership in China: A sustainable pathway? // PLOS ONE. 2024. Vol. 19. No. 7. e0305051. DOI: 10.1371/journal.pone.0305051
13. Asian Development Bank. Public-Private Partnership Monitor: Kazakhstan. Manila: ADB, 2022. 156 p. URL: https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-monitor-kazakhstan (дата обращения: 06.02.2026).
14. IDinsight. Educate Girls Development Impact Bond: Independent Evaluation Report. New Delhi: IDinsight, 2018. 78 p.
15. Семёнова Н.Н., Скворцова М.А. Инструментарий оценки эффективности проектов государственно-частного партнёрства в социальной сфере // Вестник СПбГУ. Экономика. 2018. Т. 34. Вып. 2. С. 293–313. DOI: 10.21638/spbu05.2018.206
16. Сильвестров С.Н., Зельднер А.Г., Смотрицкая И.И. Государственно-частное партнёрство в системе институтов национальной экономики // Вестник Института экономики РАН. 2023. № 2. С. 7–23. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_2_7_23
17. Edmiston D., Nicholls A. Social Impact Bonds: The role of private capital in outcome-based commissioning // Journal of Social Policy. 2018. Vol. 47. No. 1. P. 57–76. DOI: 10.1017/S0047279417000125
18. Уколов В.Ф., Рагулина Ю.В., Шабуневич О.В. Цифровизация и адаптация: выявление индикаторов и показателей оценки готовности производственных компаний к развитию // Вестник МИРБИС. 2021. № 2 (26). С. 71–78.
19. Афанасьев В.Я., Любимова Н.Г., Мищеряков С.В., Уколов В.Ф. Управление экономической эффективностью производственных технологий: монография. М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2024. 316 с.
20. Мерзлов И.Ю., Бондарь А.В. Развитие института социального воздействия в России: первые результаты и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 134–156. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-134-156.

EVOLUTION OF SOCIAL INFRASTRUCTURE CONTRACTING: FROM PPP TO PAYMENT FOR RESULTS

Vasilyev A.N., Cherkasov V.V., Cherkasov N.V.
LLC "Sparta", St. Petersburg State University of Economics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The article examines the transformation of contractual models in social infrastructure – the transition from classical forms of public-private partnership to financing mechanisms focused on measurable socio-economic results. International experience in performance-based contracting is summarized, with emphasis on practices of countries that have not imposed sanctions against Russia. For the first time, a systematization of Russian practice in social impact projects (2019–2025) has been conducted: six completed projects in five regions. Determinants of success in the context of an emerging institutional environment have been identified. A typology of regional readiness for implementing performance-based contracting with differentiated development trajectories is proposed. It is substantiated that the development of the National PPP Standard constitutes a critical prerequisite for the systemic implementation of payment-for-results mechanisms in Russian practice.

Keywords: performance-based contracting; public-private partnership; social infrastructure; social impact projects; payment for results; impact contracts.

References

1. Gustafsson-Wright E., Painter E. Social and development impact bonds by the numbers. Brookings Institution, 2024. Available at: https://www.brookings.edu/articles/social-and-development-impact-bonds-by-the-numbers/ (accessed 06.02.2026).

2. Varnavskiy V.G. Public-private partnership in Russia: problems of formation. Obshchestvennye nauki i sovremennost' = Social Sciences and Contemporary World, 2022, no. 4, pp. 5–18. (In Russ.). DOI: 10.31857/S086904990020184-4

3. Tkachenko I.N., Evseeva S.A. Assessment of social effects of infrastructure projects: Russian and foreign practice. Voprosy innovatsionnoy ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics, 2023, vol. 13, no. 2, pp. 687–704. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.13.2.117768

4. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Key results of the PPP mechanism for three quarters of 2025. Official website of the Ministry of Economic Development of Russia. Available at: https://www.economy.gov.ru (accessed 06.02.2026). (In Russ.).

5. VEB.RF. Social Impact Projects. Official website of VEB.RF. Available at: https://вэб.рф/ustojchivoe-razvitie/socialnoe-finansirovanie/socialnye-proekty/ (accessed 06.02.2026). (In Russ.).

6. Bednyakov A.S. Public-Private Partnership as a Model of Public Infrastructure Development. MGIMO Review of International Relations, 2022, vol. 15, no. 1, pp. 143–176. (In Russ.). DOI: 10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173

7. Kabir L.S., Ramenskaya L.A. Development of public-private partnership mechanisms in social infrastructure. Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law, 2021, vol. 14, no. 3, pp. 108–117. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-3-108-117

8. Pershin A.A. Methodological approaches to assessing the effectiveness of public-private partnership projects. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 2024, vol. 14, no. 8, pp. 4729–4746. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.14.8.121126

9. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1491 of November 21, 2019 "On conducting pilot projects for implementing social impact mechanisms". Sobranie zakonodatel'stva RF = Collection of Legislation of the Russian Federation, 2019, no. 48, art. 6964. (In Russ.).

10. IDinsight. Educate Girls Development Impact Bond: Final Evaluation Report. New Delhi: IDinsight, 2018. 33 p.

11. Instiglio. Quality Education India Development Impact Bond: Final Report. Bogotá: Instiglio, 2021. 64 p.

12. Zuo C., Li J., Wang Y. The implementation of Public–Private Partnership in China: A sustainable pathway? PLOS ONE, 2024, vol. 19, no. 7, e0305051. DOI: 10.1371/journal.pone.0305051

13. Asian Development Bank. Public-Private Partnership Monitor: Kazakhstan. Manila: ADB, 2022. 156 p. Available at: https://www.adb.org/publications/public-private-partnership-monitor-kazakhstan (accessed 06.02.2026).

14. IDinsight. Educate Girls Development Impact Bond: Independent Evaluation Report. New Delhi: IDinsight, 2018. 78 p.

15. Semenova N.N., Skvortsova M.A. Tools for assessing the effectiveness of public-private partnership projects in the social sphere. Vestnik SPbGU. Ekonomika = St Petersburg University Journal of Economic Studies, 2018, vol. 34, iss. 2, pp. 293–313. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu05.2018.206

16. Silvestrov S.N., Zeldner A.G., Smotritskaya I.I. Public-private partnership in the system of national economic institutions. Vestnik Instituta ekonomiki RAN = The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2023, no. 2, pp. 7–23. (In Russ.). DOI: 10.52180/2073-6487_2023_2_7_23

17. Edmiston D., Nicholls A. Social Impact Bonds: The role of private capital in outcome-based commissioning. Journal of Social Policy, 2018, vol. 47, no. 1, pp. 57–76. DOI: 10.1017/S0047279417000125

18. Ukolov V.F., Ragulina Yu.V., Shabunevich O.V. Digitalization and adaptation: identification of indicators and assessment metrics for readiness of production companies for development. Vestnik MIRBIS = MIRBIS Bulletin, 2021, no. 2 (26), pp. 71–78. (In Russ.).

19. Afanasyev V.Ya., Lyubimova N.G., Mishcheryakov S.V., Ukolov V.F. Management of economic efficiency of production technologies: monograph. Moscow: Publishing House «Scientific Library», 2024. 316 p. (In Russ.).

20. Merzlov I.Yu., Bondar A.V. Development of the social impact institution in Russia: first results and prospects. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues,2024, no. 1, pp. 134–156. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-134-156.

Территориальный брендинг как инструмент бренд-коммуникаций в продвижении внутреннего туризма

Головина Вера Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, Высшая школа креативных индустрий РЭУ им. Г.В. Плеханова
E-mail: golovina.vv@rea.ru

Иванов Андрей Викторович,
доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, Высшая школа креативных индустрий РЭУ им. Г.В. Плеханова
E-mail: Ivanov.AV@rea.ru

В статье исследуется роль территориального брендинга как ключевого инструмента бренд-коммуникаций в развитии внутреннего туризма. Проводится сравнительный анализ подходов отечественных и зарубежных авторов к изучению феномена геобрендинга. В условиях активизации государственной политики в сфере туризма в России выявляются основные проблемы, задачи, инструменты и перспективы формирования конкурентоспособных территориальных брендов. Разрабатываются основы методологии совершенствования имиджа территорий с целью повышения их привлекательности, включения в туристический оборот новых локаций, роста экономической эффективности регионов и успешной интеграции в федеральные программы, такие как национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства».

Ключевые слова: территориальный брендинг, геобрендинг, внутренний туризм, бренд-коммуникации, имидж территории, национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», региональное развитие.

Введение

В современной экономике, основанной на знаниях и конкуренции, территория становится товаром, требующим стратегического позиционирования и продвижения. Развитие внутреннего туризма, признанное приоритетным направлением социально-экономической политики России, напрямую зависит от способности регионов создать уникальный, привлекательный и достоверный образ, конкурирующий за внимание и ресурсы туриста. За последние годы российский внутренний туризм претерпел ряд изменений. Сначала пандемия коронавируса, далее санкционное давление значительно изменило возможности международного туризма, повысило значимость геобрендинга и взаимодействие той или иной локации с путешественниками, сервисное обслуживание в целом, комплексное развитие индустрии гостеприимства региона и, соответственно, формируются бренд-коммуникации. Статья посвящена актуальной задаче формирования позитивного имиджа регионов через создание аутентичных географических брендов. Такой бренд, служащий визитной карточкой территории, не только отражает её уникальность, но и напрямую влияет на репутацию и экономическое развитие. В отличие от товарного брендинга, геобрендинг – более сложный процесс, требующий глубокого учёта историко-культурного контекста, местного колорита и политико-экономических факторов.

Перефразируя Жака Сегела, президента Европейского института паблик рилейшнз (IEERP), геобренд – нематериальный актив оригинальной идентичности локации, устойчиво сформированный в общественном сознании, основанный на совокупности уникальных ценностей региона, присущих только ему [2]. Устойчивый геобренд формируется десятилетиями, и его основой должен стать аутентичный и привлекательный образ территории. Только такой фундамент способен обеспечить долгосрочную лояльность как жителей, так и гостей, создавая основу для взаимного развития. В условиях современной нестабильности внедрение передовых практик территориального брендинга становится стратегической задачей для России. Эта необходимость закреплена на государственном уровне: Указ Президента № 474 от 21.07.2020 «О национальных целях развития до 2030 года» ставит амбициозные цели по увеличению доли туризма в ВВП до 5% и числа внутренних поездок до 140 млн в год [8]. Для их достижения реализуются три ключевых федеральных проекта: развитие инфраструктуры, повышение доступности услуг и совершенствование отраслевого управления.

Особую актуальность геобрендинг приобретает в контексте интеграции новых территорий, где он выступает инструментом формирования их понятного и позитивного образа в сознании граждан [2].

Территориальный брендинг (геобрендинг) выступает комплексным инструментом бренд-коммуникаций, синтезирующим маркетинговые, социокультурные и управленческие практики для формирования устойчивых конкурентных преимуществ места. В свете реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» задача научного осмысления и методологического обеспечения процессов геобрендинга приобретает особую актуальность.

Методы

В данной статье применялись общенаучные методы исследования такие как абстрагирование, анализ академической и периодической литературы, юридической подосновы проблемы, а также аналогия, дедукция, индукция, классификация и другие. А также эмпирические методы: измерение, наблюдение, описание, практическое моделирование, прогнозирование. Для достижения цели, декларированной в теме произведен анализ понятия «территориальный брендинг», «геобрендинг». Проведено моделирование брендинга территории на примере конкретной локации для масштабирования на другие регионы и территории.

Результаты

Россия как крупнейшая страна мира обладает колоссальным потенциалом для территориального брендинга благодаря своему уникальному природному и культурно-историческому наследию. Многие её города уже обладают устоявшимися яркими образами: Санкт-Петербург – это белые ночи и разводные мосты, Москва – Красная площадь, Ка-

зань – Кремль, а Тула – пряники, самовары и оружейное дело. Таким образом, названия ведущих городов функционируют не просто как топонимы, а как сильные территориальные бренды, транслирующие уникальность мест.

В отличие от продвижения товаров, создание геобренда – это более сложная, ресурсоёмкая и тонкая задача, являющаяся частью маркетинговых коммуникаций. Его суть заключается в креативном продвижении уникальных ценностей территории, что исключает шаблонный подход. Успех зависит от умения выявить и донести аутентичные особенности региона – его промыслы, гастрономию, традиции и неповторимую атмосферу. Известные локации славятся ключевыми «громкими» достопримечательностями, которые уже успели стать брендом территории, в этой связи одной из ключевых задач территориального брендинга является создание брендов российских городов и регионов, выступающих инструментом маркетинга территорий с целью развития туризма, привлечения инвестиций и кадровых ресурсов, включая бренды товаров и услуг, локализованные в определенной географической области.

Зарубежная школа геобрендинга сформировалась раньше и основывается на классических работах Ф. Котлера, Д. Хайда, С. Анхольта, К. Каварацаса. Ей свойственны:

1. Прагматизм и рыночная ориентация – территория, как продукт, конкурирующий за инвестиции, человеческий капитал и туристов.
2. Комплексный подход – понимание бренда как системы, включающей идентичность, коммуникации, опыт проживания и репутацию.
3. Акцент на аутентичности и соучастии – бренд, как нарратив, создаваемый совместно властями, бизнесом, жителями и туристами.
4. Измерение эффективности – развитая система индексов (Anholt-GfK Roper Nation Brands Index [1], City Brands Index) для оценки силы бренда.

Согласно концепции геобрендинга Саймона Анхольта, для эффективного позиционирования территории необходимо развитие шести ключевых компонентов (шестигранник Анхольта):

1. Туристическая привлекательность (Tourism) – наличие уникальных достопримечательностей и туристических предложений, которые формируют визитную карточку места и становятся главным мотивом для посещения.
2. Люди (People) – характер и гостеприимство местного населения, которые создают эмоциональный фон путешествия и напрямую влияют на восприятие территории.
3. Культура и наследие (Culture & Heritage) – аутентичное историческое и культурное достояние региона, включая архитектуру, искусство, традиции и образ жизни, составляющее основу его уникальности.
4. Экспорт (Exports) – способность территории предлагать миру узнаваемые продукты, услуги или идеи (гастрономия, ремёсла, музыка), которые за её пределами ассоциируются с данным местом.
5. Управление (Governance) – качество жизни и вовлечённость местного сообщества, которое выступает главным амбассадором и стержнем бренда, формируя его репутацию изнутри.
6. Инвестиции и миграция (Investment & Immigration) – привлекательность локации для долгосрочных вложений, переезда, учёбы и ведения бизнеса, что свидетельствует о её устойчивом развитии и качестве среды.

Отечественная школа (работы Вишнякова Д.В., Кольченко Е.А., Панкрухина А.П., Тульчинского Г.Л.) развивалась с учетом специфики российской организации и управленческих традиций:

1. Влияние геополитического и административного факторов – акцент на роли государства, федеральных программ и иерархии территорий.
2. Социокультурный и цивилизационный анализ – поиск уникальной национальной и региональной идеи, «культурного кода» места.
3. Ресурсно-ориентированный подход – частое доминирование перечисления природных, исторических и рекреационных ресурсов над стратегическим позиционированием [14].
4. Актуальность проблематики внутренней координации – выявление сложностей взаимодействия между стейкхолдерами (власть, бизнес, местное сообщество) как ключевого барьера.

Проблемами российского геобрендинга являются:

1. Монологичность коммуникаций – преобладание директивной информации от властей к потребителю при слабом диалоге с целевыми аудиториями и местными жителями.
2. Стереотипизация и унификация – использование шаблонных образов («место силы», «духовный центр», «край озер»), не создающих дифференциации.
3. Разрыв между брендом и реальным опытом – несоответствие красивой имиджевой картинки качеству туристической инфраструктуры, сервиса и гостеприимства [3].
4. Ведомственная разобщенность на местах – отсутствие единой платформы для согласования интересов и действий туриндустрии, культуры, предпринимательства и власти.
5. Дефицит кадров и компетенций – нехватка специалистов по стратегическому бренд-менеджменту территорий на региональном уровне.

Основные задачи для преодоления вышеозначенных проблем:

1. Разработка глубокой, основанной на исследовании и соучастии, бренд-идентичности территории [4].
2. Переход от пропаганды ресурсов к созданию и продвижению уникальных ценностных предложений (туристских продуктов).
3. Синхронизация имиджа и инфраструктуры – «упаковка» территории должна подкрепляться качеством «продукта».
4. Выстраивание эффективной системы мультипликативных бренд-коммуникаций с вовлечением всех стейкхолдеров [11].
5. Интеграция в федеральные программы как источник ресурсов и рамок для развития.

Тенденцией российского геобрендинга текущего момента стало продвижения отдельных городов и привлечение внимания туристов и инвесторов именно к местным локациям, а не к региону в целом. Особое внимание уделяется аутентичным смыслам, сторителлингу – собственной истории, своего рода «гений места».

Уже традиционно год из года по итогам Национального туристического рейтинга [12]. Москва и область удерживают пальму первенства, став лидерами. Сосредоточимся именно на Московской области с ее многочисленными городами, так как потенциал масштабирования геобрендинга малых городов России можно черпать именно здесь.

Регион демонстрирует устойчивый рост туристической привлекательности: за 11 месяцев 2024 года число ночующих туристов увеличилось на 13% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года [10]. Этому способствуют как сезонные программы («Зима в Подмосковье», «Лето в Подмосковье»), обеспечивающие круглогодичный турпоток, так и соседство с Москвой, привлекающее гостей столицы для коротких поездок. Параллельно развивается музейно-выставочная деятельность, усиливая культурное предложение региона.

Эффективный территориальный брендинг требует идентификации уникальной особенности места и её последовательной коммуникации внутренней и внешней аудитории. Таким ядром бренда часто выступает исторический промысел, становящийся символом территории. Например, посёлок Дулево известен благодаря фарфоровому производству. Устоявшееся понятие «дулёвский фарфор» закрепило связь между брендом и местом. Изначально отличавшийся сдержанной эстетикой, завод для расширения рынка обратился к народным мотивам, что привело к созданию самобытного стиля росписи – «агашки» (яркая роза, исполненная особыми кистевыми мазками). Этот пример показывает, как бренд, построенный на ремесле, решает экономические задачи: создаёт градообразующее предприятие, рабочие места, инвестиционную привлекательность и туристический поток.

Аналогично, посёлок Жостово ассоциируется с художественной росписью металлических подносов, зародившейся в начале XIX века. Узнаваемый стиль, основанный на цветочных композициях («собранный букет», «гирлянда»), унаследовал традиции русской народной кистевой росписи. Бренд развивается благодаря преемственности мастерства внутри местного сообщества, которое выступает хранителем и транслятором культурного кода.

Особый интерес представляет посёлок Гжель – центр сине-белой керамики. Его брендинг выстроен как комплексная система, включающая историческое производство, музей, образовательные учреждения (от детских мастер-классов до Гжельского университета) и продуманную digital-стратегию (тематический сайт в аутентичной стилистике [5]). Такой подход обеспечивает преемственность кадров, вовлекает разные аудитории и превращает промысел в устойчивый культурный символ территории. Важно, что такие локальные бренды, как Гжель и Жостово, не конкурируют, а взаимодополняют друг друга, обогащая общее культурное пространство региона. Как отмечают эксперты, «формирование чётких отличий бренда… приводит к росту узнаваемости и уважения» [13].

Отдельный успешный кейс – арт-парк «Никола-Ленивец» в Калужской области, чей бренд построен на ландшафтном искусстве (ленд-арте). Инициатива художника Николая Полисского и фестиваля «Архстояние» превратила территорию в уникальную площадку для масштабных инсталляций из природных материалов. Ежегодный фестиваль привлекает тысячи участников и зрителей, а бренд позиционирует посёлок как центр современного арт-пространства. Системная

работа включает также образовательные программы и школу культурного предпринимательства, что обеспечивает устойчивое развитие и вовлечённость местных жителей.

Таким образом, успешный геобрендинг в регионе демонстрирует различные модели: от аутентичных народных промыслов (Дулево, Жостово, Гжель) до современного арт-кластера (Никола-Ленивец). Их объединяет глубокая связь с уникальной идентичностью места, активное вовлечение локального сообщества и стратегический подход к долгосрочному развитию.

Обсуждение

В примерах выше уже постоянно проводятся работы в направлении территориального брендинга и выбрана своя уникальная стратегия, однако, не систематизированная и не являющаяся методологически обоснованной. Для придания локации определенных качеств применяются стохастический инструментарий, основанный на умениях, навыках и возможностях специалистов по геобрендингу региона. Одни используют инфлюенсеров, селебритис, другие продвигают природные или исторические особенности локации, а третьи эксплуатирую тему искусства. Собственно, на этом потенциал идей заканчивается. Каждая из рассмотренных бренд-коммуникаций обладает собственной эффективностью. Обобщая уникальный опыт различных локаций, можно вывести типовые структурные элементы, лежащие в основе их успеха:

1. Консенсусная идентичность – уникальная концепция места, возникающая в результате синтеза его исторического фундамента и актуального контекста и получающая легитимность через одобрение локального сообщества.

2. Интегрированная коммуникационная система – механизм трансляции ценностей бренда, сочетающий событийный маркетинг (мероприятия), работу с медиа (традиционные и цифровые платформы, инфлюенсеры) и формирование корпуса амбассадоров.

3. Визуализация бренда в пространстве – комплекс приёмов по материальному воплощению бренда: дизайн-код, уникальный цифровой след, арт-объекты, монументальная живопись (муралы, граффити) и иные элементы, создающие визуальную узнаваемость.

4. Долгосрочная динамическая перспектива – принцип непрерывного развития бренда, предполагающий его постоянную эволюцию, обогащение новыми смыслами и поддержание интереса как со стороны внешней аудитории, так и внутри локального сообщества.

Современный инструментарий бренд-коммуникаций в геобрендинге включает:

1. Цифровые платформы и сторителлинг – использование соцсетей, блогов, виртуальных туров, AR/VR-технологий для распространения нарративов от лица как официальных гидов, так и «послов бренда» (блогеров, жителей).

2. Событийный маркетинг – создание и поддержка уникальных фестивалей, спортивных, гастрономических, исторических событий, транслирующих дух места, информационные поводы, стримы.

3. Партнерские программы и кросс-маркетинг – создание туристских кластеров и совместных продуктов, например, межрегиональные туристические маршруты – «Серебряное ожерелье России», «Великий чайный путь».

4. Работа с местным сообществом (community branding) – образовательные программы, вовлечение жителей в создание сервисов (гид-сопровождение, частные музеи, сувениры), формирование культуры гостеприимства.

Выделим перспективы локации с применением технологии геобрендинга:

- развитие гиперлокализации брендов (продвижение не регионов, а конкретных городов, деревень, природных объектов;
- рост роли ответственного и устойчивого туризма как части бренда;
- дата-ориентированность – использование больших данных и искусственного интеллекта для анализа поведения туристов и точечной настройки коммуникаций;
- создание экосистемы туристских сервисов под единым брендом.

Таким образом, основами методологии совершенствования имиджа территории становятся последовательные этапы:

1. Аудит и исследование – анализ внутренней среды (ресурсы, стейкхолдеры, текущий имидж) и внешней (конкуренты, тренды, целевые аудитории).

2. Стратегическое позиционирование – выявление уникальной ценности и дифференциатора (УТП) на основе аутентичности, а не желаний.

3. Разработка архитектуры бренда – определение ядра (миссия, ценности, атрибуты), вербальной (название, слоганы, истории) и визуальной (логотип, гайдлайны) идентичности.

4. Ко-креация и легитимация – общественные обсуждения, создание рабочих групп со стейкхолдерами для «присвоения» бренда сообществом.

5. Реализация и интеграция – внедрение бренда во все точки контакта (навигация, инфраструктура, сувениры, сервис) и его интеграция в региональные стратегии и нацпроекты [6].

6. Коммуникационная кампания – мультиканальное продвижение с акцентом на цифровые и событийные инструменты [7].

7. Мониторинг и оценка – измерение осведомленности, лояльности, турпотока и экономических эффектов для корректировки стратегии.

Заключение

Территориальный брендинг перестает быть факультативной маркетинговой активностью и становится системообразующим инструментом управления развитием региона, особенно в контексте стимулирования внутреннего туризма. Успешная интеграция российских территорий в национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» требует преодоления традиционных проблем за счет адаптации современных мировых практик с учетом отечественной специфики. Ключом к успеху является отказ от поверхностного «логотипотворчества» в пользу глубокой работы по формированию аутентичной идентичности, созданию качественного туристского продукта и выстраиванию диалоговых бренд-коммуникаций, вовлекающих все заинтересованные стороны. Это позволит не только увеличить турпоток, но и повысить инвестиционную привлекательность, уровень самоидентификации жителей и, в конечном счете, качество жизни на территории.

Литература

1. Anholt Nation Brands Index (NBI) 2024: Key Highlights and Trends / [Электронный ресурс] // The Place Brand Observer | Switzerland.: [сайт]. – URL: https://placebrandobserver.com/anholt-nation-brands-index-nbi-2024/ (дата обращения: 02.02.2026).

2. Seguela, Jacques. Institute Europeen des relations publiques / Jacques Seguela [Электронный ресурс] // IEERP (Paris): [сайт]. – URL: http://ieerp.org/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=18 (дата обращения: 08.01.2026).

3. Анхольт С., Хильдрем Д.: «Бренд всем судья: как брендинг территорий и продуктов может помочь развитию мира» – М.: СФУ, 2014. – 215 с.

4. Бондаренко, В.А. Территориальный маркетинг в развитии социально-инфраструктурных проектов в регионе: монография / В.А. Бондаренко, Т.С. Романишина. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2021. – 238 с.

5. Гжель. Семь веков мастерства. / [Электронный ресурс] // Объединение Гжель: [сайт]. – URL: https://gzhel.ru/ (дата обращения: 13.01.2026).

6. Ден, В.Г. Территориальный брендинг как инструмент продвижения гастрономического туризма и развития территории / В.Г. Ден, Н.А. Коноплева, А.Л. Кучеренко // Сервис plus. – 2022. – № 2. – С. 3–11.

7. Иккерт, Т.В. Особенности разработки территориального брендинга на примере города Бийска / Т.В. Иккерт, А.Д. Бугаков // Ползуновский Альманах. – 2024. – № 3. – С. 44–49.

8. Лут М.С., Ткачева А.В., Территориальный брендинг как инструмент повышения инвестиционной привлекательности регионов // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – 2024. – № 16. – С. 92–96.

9. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» / [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации: [сайт]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/nacionalnyy_proekt_turizm_i_industriya_gostepriimstva/ (дата обращения: 09.01.2026).

10. Портал «национальныепроекты.рф» / [Сайт] URL: https://национальныепроекты.рф/news/v-2024-godu-kulturnye-meropriyatiya-v-podmoskove-posetili-500-tysyach-chelovek/ (Дата обращения: 09.01.2026)

11. Раменская, Ю.В. Территориальный брендинг: поиск визуальной концепции уникальности города Барнаула / Ю.В. Раменская, Д.И. Полукаров // Ползуновский Альманах. – 2024. – № 3. – С. 103–114.

12. Рейтинг туристической привлекательности регионов России за 2025 год / [Электронный ресурс] // Интерфакс: [сайт]. – URL: https://www.interfax-russia.ru/index.php/tourism/news/opublikovan-reyting-

turisticheskoy-privlekatelnosti-regionov-za-2025-god (дата обращения: 02.02.2026).

13. Родькин, П.Е. Брендинг территорий: городская идентичность и дизайн: учебное пособие / П.Е. Родькин. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 92 с.

14. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг: теория и практика: учебник / Т.В. Сачук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 561 с.

TERRITORIAL BRANDING AS A BRAND COMMUNICATION TOOL IN PROMOTING DOMESTIC TOURISM

Golovina V.V., Ivanov A.V.
Plekhanov Russian University of Economics

The article examines the role of territorial branding as a key tool of brand communications in the development of domestic tourism. A comparative analysis of approaches by Russian and foreign authors to the study of the place branding phenomenon is conducted. In the context of the intensification of state policy in the tourism sector in Russia, the main problems, objectives, tools, and prospects for forming competitive place brands are identified. The foundations of a methodology for improving the image of territories are developed, aiming to enhance their attractiveness, integrate new locations into tourism circulation, increase the economic efficiency of regions, and ensure successful integration into federal programs, such as the national project "Tourism and Hospitality Industry."

Keywords: place branding, geobranding, domestic tourism, brand communications, territory image, national project "Tourism and Hospitality Industry," regional development.

References

1. Anholt Nation Brands Index (NBI) 2024: Key Highlights and Trends [Electronic resource] // The Place Brand Observer I Switzerland: [website]. – URL: https://placebrandobserver.com/anholt-nation-brands-index-nbi-2024/ (accessed: 02.02.2026).

2. Seguela, Jacques. Institut Europeen des relations publiques / Jacques Seguela [Electronic resource] // IEERP (Paris): [website]. – URL: http://ieerp.org/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=18 (accessed: 08.01.2026).

3. Anholt, S., Hildreth, D. Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World [Translated into Russian as "Brend vsem sudya: kak brending territoriy i produktov mozhet pomoch' razvitiyu mira"]. – Moscow: Siberian Federal University Press, 2014. – 215 p.

4. Bondarenko, V. A., Romanishina, T.S. Territorial Marketing in the Development of Social and Infrastructure Projects in the Region: Monograph. – Rostov-on-Don: Publishing and Printing Complex of Rostov State University of Economics (RINH), 2021. – 238 p.

5. Gzhel. Seven Centuries of Mastery [Electronic resource] // Gzhel Association: [website]. – URL: https://gzhel.ru/ (accessed: 13.01.2026).

6. Den, V. G., Konopleva, N. A., Kucherenko, A.L. Territorial Branding as a Tool for Promoting Gastronomic Tourism and Territorial Development // Service plus. – 2022. – No. 2. – P. 3–11.

7. Ikkert, T. V., Bugakov, A.D. Features of Territorial Branding Development on the Example of Biysk City // Polzunovsky Almanac. – 2024. – No. 3. – P. 44–49.

8. Lut, M. S., Tkacheva, A.V. Territorial Branding as a Tool for Increasing the Investment Attractiveness of Regions // Bulletin of the Student Scientific Society of Donetsk National University. – 2024. – No. 16. – P. 92–96.

9. National Project "Tourism and Hospitality Industry" [Electronic resource] // Ministry of Economic Development of the Russian Federation: [website]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/nacionalnyy_proekt_turizm_i_industriya_gostepriimstva/ (accessed: 09.01.2026).

10. Portal "nationalnyeproekty.rf" [Website] URL: https://национальныепроекты.рф/news/v-2024-godu-kulturnye-meropriyatiya-v-podmoskove-posetili-500-tysyach-chelovek/ (Accessed: 09.01.2026)

11. Ramenskaya, Yu. V., Polukarov, D.I. Territorial Branding: Searching for a Visual Concept of Uniqueness for Barnaul City // Polzunovsky Almanac. – 2024. – No. 3. – P. 103–114.

12. Rating of Tourist Attractiveness of Russian Regions for 2025 [Electronic resource] // Interfax: [website]. – URL: https://www.interfax-russia.ru/index.php/tourism/news/opublikovan-reyting-turisticheskoy-privlekatelnosti-regionov-za-2025-god (accessed: 02.02.2026).

13. Rodkin, P.E. Territorial Branding: Urban Identity and Design: Textbook. – Moscow; Berlin: Direct-Media, 2020. – 92 p.

14. Sachuk, T.V. Territorial Marketing: Theory and Practice: Textbook. – 2nd ed., revised and enlarged. – Moscow: INFRA-M, 2024. – 561 p.

Организационно-управленческие основы оценки текущего состояния транспортно-логистической инфраструктуры региона на примере Приморского края

Ивельская Нина Григорьевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
E-mail: ivelskaya55@mail.ru

Шереметьева Нина Геннадьевна,
ассистент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
E-mail: sheremeteva_99@inbox.ru

Рачков Данил Дмитриевич,
аспирант ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
E-mail: jailbot.rachkov@mail.ru

Статья посвящена комплексному исследованию организационно-управленческих основ оценки состояния транспортно-логистической инфраструктуры Приморского края как ключевого логистического хаба Дальневосточного федерального округа. Систематизированы российские и зарубежные методики оценки инфраструктуры, включая Logistics Performance Index Всемирного банка, методики UNCTAD, а также отечественные подходы Минтранса России. Проанализировано текущее состояние портовой, железнодорожной и автодорожной инфраструктуры региона: грузооборот портов Приморья в 2024 году достиг 160 млн тонн, контейнерооборот – 2,34 млн TEU (42% общероссийского показателя). Выявлены основные проблемы: дефицит пропускной способности Восточного полигона, износ инфраструктуры, рассинхронизация мощностей портов и железнодорожных подходов. Представлены перспективы развития в рамках МТК «Приморье-1» и «Приморье-2», Свободного порта Владивосток, проекта модернизации Восточного полигона с целевым показателем 270 млн тонн к 2032 году. Проведён сравнительный анализ с портами-конкурентами в АТР и крупнейшими российскими портами. Обоснованы рекомендации по совершенствованию системы мониторинга и управления транспортно-логистической инфраструктурой региона.

Ключевые слова: транспортно-логистическая инфраструктура, Приморский край, оценка состояния инфраструктуры, морские порты, Восточный полигон, международные транспортные коридоры, Свободный порт Владивосток, пропускная способность, логистический потенциал.

Транспортно-логистическая инфраструктура Приморского края занимает стратегическое положение в системе международных транспортных коммуникаций России, обеспечивая 99% контейнерного грузопотока Дальнего Востока [1] и выполняя функцию ключевых «ворот» страны в Азиатско-Тихоокеанский регион. В условиях переориентации российских внешнеторговых потоков на восточное направление актуальность объективной оценки состояния региональной транспортной инфраструктуры многократно возрастает.

По данным Ассоциации морских торговых портов, грузооборот портов Дальневосточного бассейна в 2024 году составил 236,5 млн тонн [2], при этом на долю Приморского края приходится более 65% этого объёма. Порт Владивосток пятый год подряд удерживает лидерство в России по контейнерообороту [3] с показателем 1,645 млн TEU [4]. Вместе с тем существующая инфраструктура работает на пределе мощности, а железнодорожные подходы Восточного полигона не обеспечивают потребности грузовладельцев, оцениваемые в 284 млн тонн ежегодно [5].

Цель настоящего исследования – провести анализ организационно-управленческих основ оценки состояния транспортно-логистической инфраструктуры Приморского края, выявить ключевые проблемы и узкие места, определить перспективы развития с учётом реализуемых государственных программ и международных проектов. Для достижения цели решаются задачи систематизации методологических подходов к оценке инфраструктуры, анализа текущего состояния портовой, железнодорожной и автодорожной сети, исследования перспектив развития и проведения сравнительного анализа с конкурирующими логистическими центрами.

Российская система оценки транспортной инфраструктуры опирается на комплекс нормативно-методических документов. Приказ Минтранса России от 17.06.2020 № 207 утверждает методику статистической оценки технологического развития транспортного комплекса, включающую три группы показателей: технологического развития инфраструктуры, технологического развития транспортных средств, эффективности производства и качества услуг [6]. Ключевыми индикаторами выступают инвестиции в основной капитал к валовой добавленной стоимости, индекс физического объёма инвестиций, энергоёмкость валовой добавленной стоимости.

Методика расчёта показателей государственной программы «Развитие транспортной системы» (Приказ Минтранса России от 30.04.2019 № 129) устанавливает порядок определения индикаторов на основе статистической, административной информации, бухгалтерской и финансовой отчётности [7]. Технические параметры регулируются СНиП 2.07.01–89, ГОСТ 33382 (пропускная способность автодорог), СП 243.1326000.2015 (проектирование автодорог).

Научная школа комплексной оценки региональной транспортной инфраструктуры представлена работами Т.А. Прокофьевой [8], В.С. Лукинского [9], В.И. Сергеева. Методика Н.А. Серовой предлагает многофакторную оценку развития региональной инфраструктуры [10]. Л.Н. Руднева и А.М. Кудрявцев разработали матричный подход «Развитие транспортной инфраструктуры – Социально-экономическое развитие региона» [11]. С.Г. Пьянкова и Е.С. Заколюкина предложили методику оценки цифровой транспортной инфраструктуры по критериям мобильности, скорости, безопасности и контроля [12].

Logistics Performance Index (LPI) Всемирного банка представляет комплексный инструмент оценки логистических систем стран [13] по шести измерениям: эффективность таможенного оформления, качество инфраструктуры, лёгкость организации международных перевозок, компетентность логистических услуг, отслеживание грузов, своевременность доставки. По данным LPI 2023, Россия занимает 88-е место из 139 стран с общим баллом 2,6 (при максимуме 5,0). По компоненту «Инфраструктура» страна получила балл 2,7 (68-е место), по «Таможне» – 2,4 (90-е место), что существенно уступает лидерам рейтинга: Сингапуру (4,3), Финляндии (4,2), Германии (4,1).

Методология UNCTAD включает Liner Shipping Connectivity Index (индекс связности линейного судоходства) и Port Performance Scorecard (оценочная карта эффективности портов) [14]. Ключевые операционные показатели портов: berth throughput (производительность

причала), berthing delay (задержка швартовки), ship-hour in port (судо-часы в порту), occupancy rate (коэффициент занятости).

Систематизация российских и международных подходов позволяет выделить ключевые критерии оценки: пропускная способность (максимальный объём грузов, обрабатываемый инфраструктурой в единицу времени), износ основных фондов (доля объектов с превышением нормативного срока службы), транспортная доступность (нормативные затраты времени на доставку), связность сети (количество направлений и регулярных маршрутов), густота путей сообщения (км на 10 тыс. км²), грузонапряжённость (т-км на км эксплуатационной длины).

Задворный Ю.В. (2011) предложил концепцию «минимального транспортного стандарта» – совокупности индикаторов потребления транспортных услуг населением и хозяйствующими субъектами, включающую уровень транспортной доступности, грузоёмкость экономики, подвижность населения, эксплуатационные показатели [15]. Данный подход особенно актуален для оценки инфраструктуры Дальневосточного региона, где доля транспортных издержек в ВВП достигает 20%, а для северных территорий – 60%.

Морские порты Приморского края формируют крупнейший портово-логистический кластер Дальнего Востока с совокупной мощностью 189 млн тонн в год [16] и грузооборотом 160 млн тонн (2024). Ключевые порты региона демонстрируют положительную динамику: порт Владивосток увеличил грузооборот до 37,4 млн тонн (+11,7% к 2023), порт Восточный – до 87,7 млн тонн (+1,4%), порт Находка – до 28,7 млн тонн (+4,1%) [2] (рис. 1).

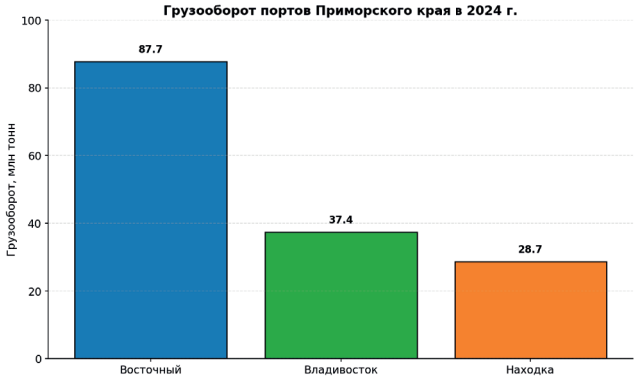


Рис. 1. Грузооборот портов Приморского края в 2024 г.

Порт Владивосток – крупнейший универсальный порт Дальнего Востока [17], располагающий 66 причалами с глубинами 10–15 м у причальной стенки. Владивостокский морской торговый порт (ВМТП, группа FESCO) пятый год подряд удерживает лидерство в России по контейнерообороту с показателем 878,7 тыс. TEU в 2024 году [3]. Совокупный контейнерооборот порта достиг 1,645 млн TEU, что составляет 29,4% российского показателя [4]. Терминальные мощности включают контейнерный терминал вместимостью до 5 000 TEU единовременно, рыбный терминал мощностью 600 тыс. тонн рыбопродукции в год, автомобильный терминал с пропускной способностью 347 тыс. единиц.

Порт Восточный занимает 3-е место в России по грузообороту (после Усть-Луги и Новороссийска), обрабатывая более 10% морских внешнеторговых грузов страны [17]. АО «Восточный Порт» эксплуатирует крупнейший в России угольный терминал мощностью 34,2 млн тонн в год. Восточная стивидорная компания обеспечивает контейнерооборот 547 тыс. TEU. Специализированный нефтеналивной терминал «Транснефть – Порт Козьмино» переваливает около 42,8 млн тонн нефти ежегодно, преимущественно на экспорт в КНР.

Порт Находка показывает рекордный рост контейнерооборота – 150 тыс. TEU (+141% к 2023 году) [3], что связано с перераспределением грузопотоков и развитием терминала «Терминал Астафьева». Сухой порт Находка обработал 46 тыс. TEU в 2024 году (+29%). Специализированные угольные терминалы региона (Восточный, Посьет, Находка) обеспечивают экспорт свыше 50 млн тонн угля ежегодно.

Дальневосточная железная дорога (ДВЖД), филиал ОАО «РЖД», охватывает 6 субъектов ДФО [18] с протяжённостью бесстыкового пути 5 419 км, 457 станциями и разъездами, более 9 000 искусственных сооружений. Грузооборот ДВЖД в 2025 году достиг 246 млрд тарифных т-км (+3,3%), погрузка составила 72,5 млн тонн (–4,8%). В структуре погрузки доминирует каменный уголь (48,7%), на контейнерные перевозки приходится 10,3 млн тонн грузов (рис. 2).

Восточный полигон объединяет БАМ (4 287 км) и Транссиб (9 288 км) [19] общей протяжённостью около 14 100 км, из которых электрифицировано 7 300 км. Грузонапряжённость полигона – 60 млн т-км брутто/км, что в 1,5 раза превышает средний показатель по сети РЖД. По итогам II этапа модернизации (2018–2024) провозная способность достигла 180 млн тонн [20], однако фактические перевозки через контрольное сечение составили лишь 156 млн тонн. III этап (2025–2032) предусматривает достижение 210 млн тонн к 2030 году и 270 млн тонн к 2032 году [21] с инвестициями 3,7 трлн рублей.

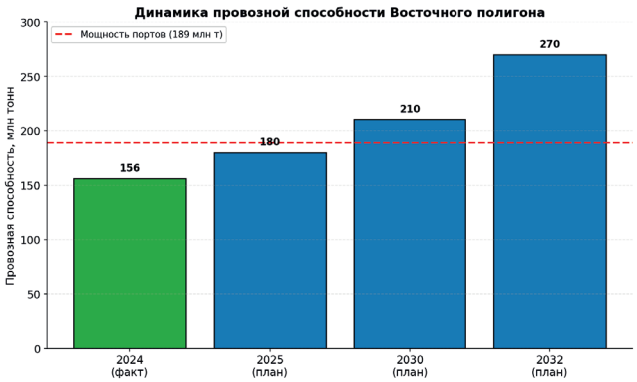


Рис. 2. Динамика провозной способности Восточного полигона

Ключевые инфраструктурные объекты III этапа включают строительство 2-го Северомуйского тоннеля (к 2032 г.), 2-го Кодарского тоннеля (к 2030 г.), нового моста через Амур в Комсомольске-на-Амуре, более 2 000 км вторых путей и 1 500 искусственных сооружений. Критическим ограничением остаётся снижение инвестиций в 2025 году почти в 4 раза (до 116,9 млрд рублей) из-за высокой ключевой ставки, что создаёт риск отложения реализации III этапа.

Автодорожная сеть Приморского края составляет 17 146,6 км, в том числе федеральных дорог – 528,1 км, региональных и межмуниципальных – 6 798,7 км, местного значения – 9 819,9 км [22]. Плотность дорожной сети – 0,101 км/км². Основная федеральная трасса А-370 «Уссури» (Хабаровск – Владивосток) протяжённостью 760 км является самой загруженной дорогой ДФО.

Логистическая инфраструктура представлена 54 транспортно-логистическими компаниями, 144 филиалами и терминалами, 16 таможенными складами. Крупнейший проект – ТЛЦ «Артём» (крупнейший «сухой порт» России) – введён в эксплуатацию в 2025 году с мощностью 1 млн TEU в год, площадью 455 га, инвестициями 40,3 млрд рублей.

Главное ограничение развития – дисбаланс между портовыми мощностями и пропускной способностью железнодорожных подходов. При мощности портов 189 млн тонн провозная способность Восточного полигона составляет лишь 180 млн тонн, а фактическая перевозка – 156 млн тонн. По оценкам АСОП, потребность грузовладельцев достигает 284 млн тонн, дефицит оценивается в 140 млн тонн ежегодно [5]. В результате порты загружены лишь на 70% мощностей, а невыполнение РЖД согласованных объёмов привело к потере 80 млн тонн потенциального грузопотока.

МТК «Приморье-1» (Харбин – Суйфэньхэ – Гродеково – порты Владивосток/Восточный/Находка) и МТК «Приморье-2» (Чанчунь – Хуньчунь – порт Зарубино) обеспечивают выход северо-восточным провинциям КНР к незамерзающим портам [23], сокращая транспортное плечо на 250–400 км. Концепция развития коридоров утверждена Правительством РФ в декабре 2016 года. По прогнозам рабочей группы McKinsey, к 2030 году грузопоток МТК «Приморье-2» достигнет 45 млн тонн (23 млн тонн зерновых, 22 млн тонн контейнерных грузов – 1,8 млн TEU). Общая стоимость реализации двух коридоров оценивается в 315 млрд рублей.

Проект «Большой порт Зарубино» предусматривает строительство мощностей на 60 млн тонн в год с контейнерооборотом до 13 млн TEU при инвестициях около 200 млрд рублей. До 60% грузооборота составит транзит из северных провинций КНР в южные. Дальневосточный зерновой терминал (ОЗК/УГМК) проектной мощностью 33,5 млн тонн находится на стадии проектирования. Ограничивающими факторами выступают низкая пропускная способность железнодорожной ветки Сухановка – Зарубино (10 вагонов, скорость до 15 км/ч), МАПП Краскино – Хуньчунь, дефицит энергоснабжения.

Режим Свободного порта Владивосток (ФЗ-212 от 03.07.2015) распространяется на 22 муниципальных образования в 5 регионах ДФО сроком на 70 лет [24]. В Приморском крае в режим СПВ включены 16 муниципальных образований. Льготы для резидентов: нулевой налог на прибыль (федеральная часть – 5 лет), освобождение от налогов на землю и имущество, страховые взносы 7,6% (первые 10 лет), процедура свободной таможенной зоны, упрощённый визовый режим (8-дневный безвизовый въезд).

По состоянию на 2025 год в СПВ зарегистрировано около 2 000 резидентов, реализовано 567 проектов, фактические инвестиции составили 558–589 млрд рублей, создано 51,7–56 тыс. рабочих мест. В Приморском крае – 1 815 проектов, из которых 512 введены в эксплуатацию. По экспертным оценкам, ВРП Приморского края вырастет в 2,2 раза к 2025 году (до 1,4 трлн рублей) и в 3,4 раза к 2034 году (до 2,1 трлн рублей).

Транспортная стратегия РФ до 2030 года с прогнозом до 2035 года (Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р) определяет приоритеты для Дальнего Востока: развитие МТК «Восточное направление», модернизация Восточного полигона, развитие подходов к портам [21]. Целевые показатели: морские порты ДФО – +60 млн тонн мощностей к 2025 году, +100 млн тонн к 2030 году.

Прогнозируемый грузооборот портов Приморского края к 2030 году – 300–316 млн тонн (рост в 2 раза к 2024 году), контейнерооборот – 6 млн TEU (рост в 2,6 раза). Мощность портов планируется увеличить до 316 млн тонн [16], провозная способность Восточного полигона – до 210–270 млн тонн. По прогнозу банка ВТБ, грузооборот дальневосточных портов к 2030 году достигнет 380 млн тонн (+60%), причём ~80% обеспечат порты Приморья.

Порты Приморского края занимают лидирующие позиции в контейнерном сегменте российского рынка. По итогам 2024 года Владивосток – № 1 по контейнерообороту (1,645 млн TEU, 29,4% рынка), опережая Санкт-Петербург (1,374 млн TEU) и Новороссийск (1,066 млн TEU) [4]. Совокупный контейнерооборот портов Приморья – 2,34 млн TEU (42% общероссийского показателя). По общему грузообороту порт Восточный занимает 3-е место в России (87,7 млн тонн) после Усть-Луги (135 млн тонн) и Новороссийска (164,8 млн тонн).

Динамика грузооборота в 2024 году демонстрирует преимущество дальневосточных портов: Владивосток +11,7%, Находка +4,1% [2], тогда как Мурманск –10,3%, Усть-Луга –0,2%. Рекордный рост контейнерооборота показала Находка (+141%), Калининград (+49,2%), Санкт-Петербург (+31,3%).

Порты Приморья существенно уступают конкурентам в Азиатско-Тихоокеанском регионе по абсолютным показателям. Контейнерооборот Владивостока (1,65 млн TEU) в 15 раз меньше порта Пусан (24,4 млн TEU), в 7 раз меньше Даляня (11,62 млн TEU), в 31 раз меньше Шанхая (51,5 млн TEU). Порт Пусан – главный трансшипментный хаб Северо-Восточной Азии (7-е место в мире), обеспечивающий связь с более чем 500 портами по 179+ регулярным линиям, доля трансшипмента – 55%. Порт Далянь обрабатывает 98% контейнеров Северо-Восточного Китая, интегрирован в систему China-Europe Railway Express (рис. 3).

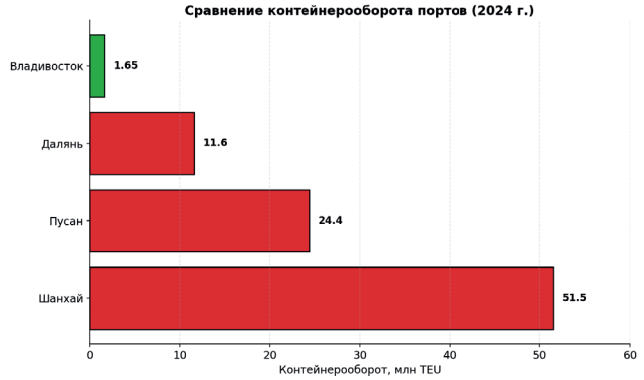


Рис. 3. Сравнение контейнерооборота портов (2024 г.)

Таблица 1. Сравнительный анализ портов Приморья и АТР

Параметр	Владивосток	Пусан	Далянь	Шанхай
Контейнерооборот (млн TEU)	1,65	24,4	11,6	51,5
Грузооборот (млн т)	37,4	~450	482	864
Ледовый период	Незначит.	Нет	Частичный	Нет
Ж/д связь	Транссиб	КТХ	China Rail	China Rail

Конкурентные преимущества портов Приморья: геостратегическое положение («ворота России в Азию»), прямой выход на Транссибирскую магистраль, круглогодичная навигация без ледокольного сопровождения, лидерство в контейнерном сегменте России, высокая динамика роста (+11,7% у Владивостока), масштабные государственные инвестиции (~2 трлн рублей в инфраструктуру ДФО).

Конкурентные ограничения: 88-е место России в рейтинге LPI 2023 (балл 2,6 при максимуме 4,3 у Сингапура), низкая оценка таможенных процедур (балл 2,4, 90-е место), критический разрыв с портами АТР по объёмам, дефицит пропускной способности железнодорожных подходов, высокие логистические издержки вследствие удалённости от центра потребления. По компоненту LPI «Международные перевозки» Россия занимает 121-е место (балл 2,3), что свидетельствует о системных проблемах организации внешнеторговой логистики [13].

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд выводов и рекомендаций по совершенствованию организационно-управленческих основ оценки и развития транспортно-логистической инфраструктуры Приморского края.

Транспортно-логистическая инфраструктура региона представляет собой сложную мультимодальную систему, обеспечивающую 42% контейнерного грузопотока России и выполняющую функцию ключевых «ворот» страны в АТР. Текущий грузооборот портов (160 млн тонн, 2024) и их мощность (189 млн тонн) существенно превышают провозную способность железнодорожных подходов Восточного полигона (180 млн тонн), что формирует системный дисбаланс и ограничивает реализацию логистического потенциала региона.

Организационно-управленческие подходы к оценке инфраструктуры должны интегрировать отечественные методики (Минтранс, Росстат) с международными стандартами (LPI, UNCTAD). Критически важным является внедрение системы непрерывного мониторинга ключевых индикаторов: пропускной способности, коэффициента загрузки мощностей, времени обработки грузов, индекса связности сети. Рекомендуется разработка регионального «минимального транспортного стандарта» с учётом специфики Дальнего Востока.

Реализация III этапа модернизации Восточного полигона (3,7 трлн рублей, целевой показатель 270 млн тонн к 2032 году) является необходимым условием раскрытия потенциала портовой инфраструктуры. Приоритетное значение имеет ликвидация узких мест на участках Комсомольск – Ванино, Уссурийск – Хасан, в Читинском узле. Риски, связанные с сокращением инвестиций в 2025 году, требуют поиска альтернативных механизмов финансирования.

МТК «Приморье-1» и «Приморье-2» открывают возможности интеграции в транспортные коридоры КНР с потенциальным грузопотоком 45 млн тонн к 2030 году. Развитие проекта «Большой порт Зарубино» (60 млн тонн) требует опережающего развития железнодорожной и энергетической инфраструктуры.

Повышение конкурентоспособности относительно портов АТР (Пусан, Далянь) требует комплексных мер: упрощения таможенных процедур (рост с 90-го места LPI), развития трансшипментных операций, цифровизации портовых сервисов, интеграции в глобальные цепи поставок. Потенциал Северного морского пути (целевой показатель 100 млн тонн к 2030 году) создаёт дополнительные возможности для портов Приморья как опорных точек арктической логистики.

Литература

1. Eastrussia. Что ждёт логистику в Приморье: тренды и тенденции рынка сегодня. – URL: https://www.eastrussia.ru/material/chto-zhdet-logistiku-v-primore-trendy-i-tendentsii-rynka-segodnya/ (дата обращения: 20.01.2026).

2. Интерфакс. Грузооборот портов Дальневосточного бассейна в 2024 году. – URL: https://www.interfax.ru/business/1003184 (дата обращения: 25.01.2026).

3. Korabel. Грузооборот портов Приморья может удвоиться к 2030 году. – URL: https://www.korabel.ru/news/comments/gruzooborot_portov_primorya_mozhet_udvoitsya_k_2030_godu.html (дата обращения: 22.01.2026).

4. Морские вести России. Контейнерооборот морских портов России в 2024 году. – URL: https://morvesti.ru/news/1679/113751/ (дата обращения: 23.01.2026).

5. Ведомости. Приморье – окно между Россией и Азией. – URL: https://www.vedomosti.ru/strana/far_eastern/articles/2023/09/13/994888-primore-okno-mezhdu-rossiei-i-aziei (дата обращения: 24.01.2026).

6. Об утверждении Методики проведения статистической оценки уровня технологического развития транспортного комплекса Российской Федерации: Приказ Минтранса России от 17.06.2020 № 207 // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2020.

7. Приказ Минтранса России от 30.04.2019 N 129 (ред. от 09.08.2021) «Об утверждении Методики расчета показателей (индикаторов) государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы», транспортной части комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года и федеральных проектов, входящих в его состав» // Доступ: СПС «Консультант Плюс Проф» (дата обращения: 24.01.2026).

8. Прокофьева Т.А. Развитие логистической инфраструктуры как стратегическое направление интеграции России в систему международных транспортных коридоров // В центре экономики. – 2021. – DOI: 10.31471/vcec.2021.31

9. Лукинский В.С., Лукинский В.В., Плетнева Н.Г. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2025. – 434 с.

10. Серова Н.А. Методический подход к оценке развития региональной транспортной инфраструктуры // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 10–2. – С. 229–232.

11. Руднева Л.Н., Кудрявцев А.М. Методика комплексной оценки эффективности функционирования транспортной инфраструктуры региона // Российское предпринимательство. – 2014. – № 8 (254). – С. 56–68.

12. Пьянкова С.Г., Заколюкина Е.С. Совершенствование оценки эффективности функционирования цифровой транспортной инфраструктуры региона // Региональная экономика. Юг России. – 2023. – Т. 11. – № 4. – С. 4–16.

13. World Bank. Logistics Performance Index 2023: Global Rankings. – URL: https://lpi.worldbank.org (дата обращения: 20.01.2026).

14. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. – Geneva: United Nations, 2024. – 156 p.

15. Задворный Ю.В. Критерии оценки развития транспортной инфраструктуры региона // Российское предпринимательство. – 2011. – Т. 12. – № 1. – С. 168–173.

16. Korabel. Мощности портов Приморского края к 2030 году планируют увеличить почти на 60%. – URL: https://www.korabel.ru/news/comments/moschnosti_portov_primorskogo_kraya_k_2030_godu_planiruyut_uvelichit_pochti_na_60.html (дата обращения: 22.01.2026).

17. Морские вести России. Аналитика: морские порты Дальнего Востока. – URL: https://morvesti.ru/analitika/1688/109979/ (дата обращения: 23.01.2026).

18. Дальневосточная железная дорога // Википедия. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Дальневосточная_железная_дорога (дата обращения: 24.01.2026).

19. РИА Новости. Транссиб и БАМ: развитие восточных магистралей. – URL: https://ria.ru/20241210/magistrali-1988490552.html (дата обращения: 25.01.2026).

20. Альта-Софт. Восточный полигон: итоги модернизации. – URL: https://www.alta.ru/logistics_news/105579/ (дата обращения: 22.01.2026).

21. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2035 года: утв. Распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р // Собрание законодательства РФ. – 2021.

22. Министерство транспорта РФ. Транспорт Приморского края. – URL: https://mintrans.gov.ru/transport_of_russian/4/44 (дата обращения: 20.01.2026).

23. Министерство транспорта РФ. Международные транспортные коридоры «Приморье-1» и «Приморье-2». – URL: https://mintrans.gov.ru/press-center/news/12093 (дата обращения: 21.01.2026).

24. О свободном порте Владивосток: Федеральный закон от 13.07.2015 № 212-ФЗ (ред. от 23.11.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 29. – Ст. 4338.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL FOUNDATIONS FOR ASSESSING THE CURRENT STATE OF TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE OF THE REGION ON THE EXAMPLE OF PRIMORSKY KRAI

Ivelskaya N.G., Sheremetyeva N.G., Rachkov D.D.
Vladivostok State University

The article is devoted to a comprehensive study of the organizational and managerial foundations for assessing the state of transport and logistics infrastructure of Primorsky Krai as a key logistics hub of the Far Eastern Federal District. Russian and foreign methods for assessing infrastructure have been systematized, including the World Bank's Logistics Performance Index, UNCTAD methods, and domestic approaches of the Ministry of Transport of Russia. The current state of port, railway and road infrastructure of the region has been analyzed: the cargo turnover of Primorsky ports in 2024 reached 160 million tons, container turnover – 2.34 million TEU (42% of the all-Russian indicator). The main problems have been identified: a shortage of throughput capacity of the Eastern Polygon, infrastructure wear, desynchronization of port capacities and railway approaches. The prospects for development within the framework of ITC "Primorye-1" and "Primorye-2", the Free Port of Vladivostok, and the Eastern Polygon modernization project with a target of 270 million tons by 2032 are presented.

Keywords: transport and logistics infrastructure, Primorsky Krai, infrastructure assessment, seaports, Eastern Polygon, international transport corridors, Free Port of Vladivostok, throughput capacity, logistics potential.

References

1. Eastrussia. What awaits logistics in Primorye: market trends and tendencies today. – URL: https://www.eastrussia.ru/material/chto-zhdet-logistiku-v-primore-trendy-i-tendentsii-rynka-segodnya/ (date accessed: 20.01.2026).

2. Interfax. Cargo turnover of ports in the Far East basin in 2024. – URL: https://www.interfax.ru/business/1003184 (date accessed: 25.01.2026).

3. Korabel. Cargo turnover of Primorye ports could double by 2030. – URL: https://www.korabel.ru/news/comments/gruzooborot_portov_primorya_mozhet_udvoitsya_k_2030_godu.html (date of access: 22.01.2026).

4. Maritime News of Russia. Container turnover of Russian seaports in 2024. – URL: https://morvesti.ru/news/1679/113751/ (date of access: 23.01.2026).

5. Vedomosti. Primorye – a window between Russia and Asia. – URL: https://www.vedomosti.ru/strana/far_eastern/articles/2023/09/13/994888-primore-okno-mezhdu-rossiei-i-aziei (date of access: 24.01.2026).

6. On approval of the Methodology for conducting a statistical assessment of the level of technological development of the transport complex of the Russian Federation: Order of the Ministry of Transport of Russia dated June 17, 2020 No. 207 // Official Internet Portal of Legal Information. – 2020.

7. Order of the Ministry of Transport of Russia dated April 30, 2019 No. 129 (as amended on August 9, 2021) "On approval of the Methodology for calculating the indicators of the state program of the Russian Federation "Development of the transport system", the transport part of the comprehensive plan for the modernization and expansion of trunk infrastructure for the period up to 2024 and federal projects included in it" // Access: SPS "Consultant Plus Prof" (date of access: January 24, 2026).

8. Prokofieva T.A. Development of logistics infrastructure as a strategic direction for Russia's integration into the system of international transport corridors // In the center of the economy. – 2021. – DOI: 10.31471/vcec.2021.31

9. Lukinsky V.S., Lukinsky V.V., Pletneva N.G. Logistics and Supply Chain Management: Textbook and Workshop for the Academic Bachelor's Degree. – Moscow: Yurait, 2025. – 434 p.

10. Serova N.A. Methodological Approach to Assessing the Development of Regional Transport Infrastructure // Fundamental Research. – 2022. – No. 10–2. – Pp. 229–232.

11. Rudneva L.N., Kudryavtsev A.M. Methodology for a Comprehensive Assessment of the Performance of Regional Transport Infrastructure // Russian Entrepreneurship. – 2014. – No. 8 (254). – Pp. 56–68.

12. Pyankova S.G., Zakolyukina E.S. Improving the Assessment of the Performance of a Region's Digital Transport Infrastructure // Regional Economy. South of Russia. – 2023. – Vol. 11. – No. 4. – Pp. 4–16.

13. World Bank. Logistics Performance Index 2023: Global Rankings. – URL: https://lpi.worldbank.org (date of access: 20.01.2026).

14. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. – Geneva: United Nations, 2024. – 156 p.

15. Zadvorny Yu.V. Criteria for Assessing the Development of a Region's Transport Infrastructure // Russian Entrepreneurship. – 2011. – Vol. 12. – No. 1. – Pp. 168–173.

16. Korabel. The capacity of Primorsky Krai ports is planned to increase by almost 60% by 2030. – URL: https://www.korabel.ru/news/comments/moschnosti_portov_primorskogo_kraya_k_2030_godu_planiruyut_uvelichit_pochti_na_60.html (date of access: 22.01.2026).

17. Maritime News of Russia. Analytics: Seaports of the Far East. – URL: https://morvesti.ru/analitika/1688/109979/ (date of access: 23.01.2026).

18. Far Eastern Railway // Wikipedia. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Дальневосточная_железная_дорога (date of access: 24.01.2026).

19. RIA Novosti. Trans-Siberian Railway and BAM: Development of the Eastern Highways. Available at: https://ria.ru/20241210/magistrali-1988490552.html (Accessed on 25.01.2026).

20. Alta-Soft. Eastern Polygon: Modernization Results. Available at: https://www.alta.ru/logistics_news/105579/ (Accessed on 22.01.2026).

21. Transport Strategy of the Russian Federation until 2030 with a Forecast to 2035: approved by RF Government Order No. 3363-r of 27.11.2021 // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2021.

22. Ministry of Transport of the Russian Federation. Transport of Primorsky Krai. – URL: https://mintrans.gov.ru/transport_of_russian/4/44 (date of access: 20.01.2026).

23. Ministry of Transport of the Russian Federation. International transport corridors "Primorye-1" and "Primorye-2". – URL: https://mintrans.gov.ru/press-center/news/12093 (date of access: 21.01.2026).

24. On the free port of Vladivostok: Federal Law of 13.07.2015 No. 212-FZ (as amended on 23.11.2024) // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2015. – No. 29. – Art. 4338.

Грузовой автомобильный транспорт – проблемы и пути дальнейшего развития

Казанцев Иван Сергеевич,
старший преподаватель, Частное учреждение – организация дополнительного профессионального образования «Академия АСМАП»
E-mail: ikazantsev@asmap-service.ru

Рынок грузовых автомобильных перевозок переживает один из самых важных периодов в своей истории, но при этом и самый сложный. В конце концов на рынке останутся и будут чувствовать себя уверенно лишь те транспортные компании, которые обеспечат финансовую устойчивость, прозрачность, информативность, надежность и гибкость в стремительно меняющихся условиях. Статья посвящена автомобильному транспорту, его особенностям и специфике. Материал содержит анализ работы автотранспортных предприятий, а также рынка автотранспортных услуг. В работе представлен перечень проблем и задач, стоящих перед грузовым автомобильным транспортом. Рассмотрены причины и последствия событий, повлиявших на развитие и изменения, произошедшие на рынке грузовых автомобильных перевозок. В статье изложены возможные варианты и прогнозы дальнейшего развития подотрасли. Цель работы – комплексный анализ состояния рынка грузовых автомобильных перевозок на текущий момент и перспектив его развития.

Ключевые слова: грузовой автомобильный транспорт, автомобильный транспорт в условиях санкций, инвестиционная политика в автомобильном транспорте, себестоимость перевозки

Введение

Ведущей отраслью любой национальной экономики мира является транспорт, основная функция которой перевозка пассажиров и грузов. Главной особенностью транспортной отрасли является то, что сам транспорт продукцию не производит, но непосредственно участвует в ее создании на этапе производства, доставляя комплектующие, материалы, сырьё и оборудование, а также осуществляет транспортировку произведенных товаров конечному потребителю. В себестоимости каждого товара или услуги, которые были поставлены или оказаны на том или ином рынке, есть обязательная транспортная составляющая, что делает транспорт важнейшей частью мировой экономики [1].

Исторически и географически так сложилось, что наша страна обладает одной из самых значительных транспортных систем в мире, в которую входит трубопроводный, водный (как морской, так и речной), железнодорожный, воздушный и автомобильный транспорт. В настоящее время каждый из перечисленных видов транспорта задействован в национальной экономике и занимает весомую роль в соответствии со своими особенностями, связанными с не только с природно-климатическими условиями нашей страны, но и провозной способностью, экономическими и техническими характеристиками. Национальная транспортная система России представляет собой совокупность таких составляющих, как транспортные средства, транспортная инфраструктура, а также системы её управления; вместе они обеспечивают устойчивую и эффективную работу всех без исключения отраслей экономики нашей страны.

Данная статья посвящена одному из ведущих видов транспорта – автомобильному. Сложно представить себе повседневную жизнь населения и работу промышленных предприятий без его участия. Мобильность и маневренность – одни из основных особенностей автомобильного транспорта, его адаптивные способности неоднократно были реализованы в последние годы. Способность грузового автомобильного транспорта осуществлять доставку «до двери», а также его участие в мультимодальных и интермодальных перевозках делают его просто незаменимым в текущем моменте [2].

Основная часть

Грузовой автомобильный транспорт, его роль и значение в национальной экономике, а также его дальнейшее развитие имеет первоочередное значение при планировании и реализации задач, направленных на социально-экономическое развитие РФ. Именно на транспорт, в том числе автомобильный грузовой, возлагаются задачи по обеспечению экономической устойчивости, коммуникаций для сохранения территориальной целостности экономического пространства страны. Важнейшей задачей автомобильного транспорта является комплексное развитие транспорта в рамках мультимодальных транспортных перевозок. Мультимодальные транспортные хабы (транспортно-логистические центры) способны решать вопросы по координации работы всех участников транспортного процесса в рамках существующей транспортной системы, действующих международных транспортных коридоров, задачи, которые способны принести определенный экономический и политический эффект в обозримом будущем, кроме того, на них возлагается и решение стратегических задач, связанных с модернизацией и цифровизацией национальной транспортной системы [3]. Благодаря своим основным особенностям (маневренности и мобильности) грузовой автомобильный транспорт относится к самым востребованным видам транспорта, особенно это можно наблюдать в быстро меняющихся политико-экономических условиях. Это было неоднократно доказано и в период пандемии КОВИД 19, когда основные логистические маршруты были блокированы ввиду во многом избыточных ограничительных мер стран Евросоюза. В этот момент произошла частичная перестройка направлений перевозки грузов автомобильным грузовым транспортом с европейского направления на страны бывшего Советского Союза, Турции и стран Ближнего Востока. Во многом именно ситуация, связанная с пандемией, позволила в кратчайшие сроки перестроить основные логистические маршруты с европейского направления на международные транспортные коридоры «Юг» и «Восток» в тот момент, когда была начата СВО в начале 2022 года. Пионером и несомненным лидером в этом сложном и, по сути, революционном процессе был, конечно, грузовой автомобильный транспорт [4].

Современная транспортная система России, хотя и по большей части досталась в наследство от Советского Союза, за период её новейшей истории прошла большой эволюционный путь. Особенно наглядно это продемонстрировал грузовой автомобильный транспорт. Разукрупнение автотранспортных предприятий и переход прав собственности на транспортные средства в частные руки создало на рынке грузовых автотранспортных перевозок практически рынок чистой (совершенной) конкуренции. Новые условия хозяйствования для предприятий автомобильного транспорта хотя и дали большую свободу для осуществления деятельности, но и создали массу вопросов, связанных с рисками и вызовами, которые принёс с собой открытый и конкурентный рынок. Для многих автотранспортных предприятий этот период стал переломным, осуществлять свою деятельность приходилось в условиях мгновенной реакции на изменяющиеся практически ежедневно условия работы. Часть предприятий неизбежно закрылось и ушла с рынка, но на смену им пришли новые автотранспортные предприятия различных форм собственности, размеров и направленности деятельности [5].

На сегодняшний день на национальном рынке грузовых автомобильных перевозок стоимость услуг полностью зависит от спроса и предложения на них. Достаточно невысокий как стоимостной, так и административный порог позволяет пополнить рынок грузовых автомобильных перевозок как новыми участниками, так и увеличить (расширить) присутствие на нём уже работающих транспортных операторов. Данный фактор имеет в равной степени положительные и негативные стороны, и не всегда первые превалируют над вторыми. Основные препятствия для стабильной работы и устойчивого развития организаций грузового автомобильного транспорта можно разделить на несколько составляющих:

• Профессионально-кадровые:

В сфере автомобильного транспорта наблюдается недостаток квалифицированных водителей (в основном категории С и Е), основными причинами является старение водительского состава и низкая привлекательность профессии для молодёжи. Кроме того, старение водителей отрицательно влияет на скорость модернизации и цифровизации отрасли в целом. Современные условия требуют от персонала достаточно высокого уровня технической и цифровой грамотности. В настоящее время транспортные средства это не только сам автомобиль, но и, как правило, целый комплекс телематического оборудования, приборов учёта режима труда и отдыха, видеоаппаратуры, оборудования мониторинга состояния водителя и других девайсов. Зачастую даже обыкновенная заправка автомобиля, оформление путевых документов, услуги парковок и другие сопутствующие транспортную работу манипуляции требуют достаточно продвинутого уровня знаний. Не лучше обстоят дела и в сопутствующих автомобильному транспорту отраслях – сфере ремонта, сервиса и логистики. После ухода с рынка основных западных производителей прицепной техники ими же были свёрнуты сервисные и гарантийные программы. Это поставило автопредприятия, в парке которых были машины ушедших брендов, в достаточно сложное положение; отсутствовали не только запасные и комплектующие части, но и перестало функционировать диагностическое оборудование, прекратилось обучение персонала, работавшего в авторизованных СТО. Пришедшие на смену западным производителям грузовых автомобилей производители из КНР, к сожалению, до сих пор еще только выстраивают систему авторизованных СТО обслуживания и в вопросе обучения также находятся в самом начале своего пути. Всё это вышеперечисленное достаточно серьёзно влияет на качество оказываемых транспортных услуг, сохранность и срок доставки грузов. К сожалению, кадровые проблемы отрасли могут уже в ближайшее время создать серьёзные трудности для дальнейшего развития автомобильного транспорта [7].

• Финансово-экономические:

Основной проблемой организаций, осуществляющих свою деятельность на рынке грузовых автомобильных перевозок, является постоянный рост издержек на топливо, ремонт, запасные части, сопряжённый с кадровым дефицитом, рост затрат на оплату труда, стоимость кредитов, лизинга и прочих финансовых и банковских услуг, что делает оказание транспортных услуг в лучшем случае бесприбыльными или убыточными. Основным фактором роста стоимости перевозки, в том числе, является жёсткая государственная кредитно-денежная политика, сохраняющаяся достаточно долгое время высокая ключевая ставка, которая во многом является основополагающей причиной финансовых проблем организаций автомобильного транспорта. Высокая стоимость заимствований в таких целях, как обновление парка автотранспортных средств, пополнение оборотных средств организаций автомобильного транспорта не только создаёт множество проблем, связанных с дальнейшим развитием отрасли, но и ставит вопрос о банальном существовании их на рынке грузовых перевозок [6].

• Административно-правовые:

Несмотря на достаточно длительное время, прошедшее в России с момента начала перехода к рыночным отношениям, на рынке грузовых автомобильных перевозок существует большое количество вопросов, связанных с несовершенством правового регулирования его деятельности. Это во многом неэффективная нормативно-правовая база, особенности лицензирования деятельности автомобильного транспорта, конфликт между законодательными нормами, а также проблемы правового регулирования процессов цифровизации в работе подотрасли, переход нашей страны на МСФО (Международные стандарты финансовой отчётности) в бухгалтерском и управленческом учёте. В идеале данный переход должен был сделать бухгалтерские (финансовые) отчёты универсальными (типовыми) в целях упрощения для использования при принятии управленческих решений. Кроме того, переход позволил бы сравнивать различные предприятия, а также проводить внутренний и внешний аудит. Использование данных по новым стандартам финансовой отчётности должно было сократить время оценки финансового состояния предприятий для принятия решения о финансировании тех или иных инвестиционных проектов. К сожалению, не всё из перечисленного пошло по задуманному сценарию, были еще более запутаны взаимоотношения между арендодателем и арендатором, в т.ч. в вопросах финансовой аренды (лизинга), учёт основных средств также претерпел серьёзные изменения. Принципы оценочного суждения во многом сыграли свою негативную роль, больше запутав, чем упростив работу автотранспортных компаний [8,9]. Во многом новые стандарты были рассчитаны на более подготовленную, в какой-то степени продвинутую государственную систему финансовых стандартов, но, к сожалению, в современных реалиях малоподходящую для нашей страны [10]. Для устойчивого и динамичного развития подотрасли и экономики в целом требуется максимально упростить ведение как бухгалтерского, так и управленческого учёта.

• Технико-эксплуатационные:

Ключевой проблемой грузового автомобильного транспорта является сверхнормативная эксплуатация – сегодня в России её средний срок состовляет 23 года. Функциональный износ автотранспортных средств – это самая частая причина простоев, срыва поставок и основная причина финансовых потерь предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке грузовых автомобильных перевозок. Сверхнормативная эксплуатация автотранспортных средств приводит к увеличению расходов на их содержание и эксплуатацию. На сегодняшний день на рынке вместо ушедших в связи с санкциями европейских производителей прицепной техники появилась техника, произведённая в КНР. В период 2022–2024 годов она являлась по сути единственной альтернативой, но надо сказать, что до уровня европейских производителей ей еще очень далеко. Приобретая транспортные средство, страной производства которого является Китай, многие перевозчики столкнулись со слабой адаптивностью их к национальным климатическим условиям, с проблемами, связанными с проведением планового и аварийного ремонта. На сегодняшний день многие из поставленных вопросов уже сняты с повестки, но некоторые так и остаются незакрытыми. В основном, это касается унифицированности запасных и комплектующих частей, а также их наличия на складах. Это также касается работы тестового и диагностического оборудования: не все марки автомобилей на сегодняшний день даже русифицированы. Парк грузовых автомобилей в России показывает незначительный рост, кроме того, обновление и ротация транспортных средств идёт максимально неравномерно, с серьёзными скачками, когда периоды роста чередуются глубокими провалами. Сверхнормативный износ транспортных средств говорит о том, что без серьёзной взвешенной государственной политики в сфере обновления парка грузовых автомобилей под вопросом оказывается дальнейшее развитие подотрасли, которое может привезти к дальнейшему снижению конкурентоспособности национальных транспортных операторов. К сожалению, не только вопрос о том, на какие средства и по какой стоимости приобретать транспортные средства, стоит на повестке дня сегодня, вопрос «национальной» принадлежности также актуален.

Заключение

Приведённая в статье информация наглядно показывает непростую ситуацию в автомобильном транспорте, особенно в его грузовом сегменте. Современное состояние грузового автомобильного транспорта неоднократно освещалось в СМИ, причём самыми тёмными и далеко не радужными красками. Во многом информация, приводимая в них, соответствует действительности, но выводы и прогнозы не всегда могут трактоваться как однозначно негативные. К большому сожалению, последние годы рынок автомобильных перевозок бросало «из огня да полымя». От высоких ставок по фрахту, но с дефицитом кадров,

автомобилей и отсутствием транспортной инфраструктуры до падения ставок на перевозку до критических значений, но с высокими затратами на эксплуатацию, расходами на оплату труда, ставками по лизингу и жёсткой конкуренцией на рынке предложения транспортных услуг. Завышенные и во многом не имеющие под собой серьёзных оснований ожидания постоянного взрывного роста на рынке грузовых автомобильных перевозок привели к избыточному предложению на нём. В совокупности с жесткой государственной кредитно-денежной политикой в России это привело к тому, что часть не востребованного на рынке парка будет возвращена лизингодателям, а предложение техники, бывшей в употреблении сроком до 3-х лет, будет расти. В данной ситуации многие транспортные компании могут исчезнуть и может возникнуть ситуация, когда крупные игроки путём вытеснения, поглощения и слияния с мелкими транспортными компаниями или компаниями, не имеющими серьезных финансовых возможностей, будут стремиться занять доминирующие положение на рынке. С одной стороны, создаётся серьёзная опасность для рынка от грузоотправителей и грузополучателей в части ценообразования, но с другой стороны, остаться на рынке смогут только те транспортные компании, которые работают уже по-новому, на принципах прозрачности и информативности для клиентов, с применением цифровизации в логистике, электронного документооборота и др. Не исключено, что в перспективе рынок грузовых автомобильных перевозок переживёт жёсткую сегментацию, что в будущем должно не только привести к упорядочению на рынке опасных, негабаритных грузов и грузов, требующих специальных условий перевозки, но и позволит улучшить качественные характеристики перевозки, такие как сроки доставки, сохранность, безопасность и надёжность. Но несмотря на саморегулирование рынка грузовых автомобильных перевозок не стоит забывать и о государственном регулировании; на сегодняшний день оно необходимо, и не только в сфере международных автомобильных перевозок, но и в сфере защиты интересов национальных транспортных операторов на внутренних перевозках. Для регулирования стоимости социально-значимых групп товаров, а также обеспечения населения товарами в труднодоступных и малонаселённых частях страны требуется применение мер государственной поддержки от льготного кредитования и лизинга, до субсидирования перевозок. Хотя ситуацию на рынке грузовых автомобильных перевозок сложно назвать простой, но и совсем тупиковой она тоже не является. Для динамичного и устойчивого развития автомобильного транспорта требуется более широкое применение высоких технологий не только в части совершенствования подвижного состава, перехода его на беспилотный формат перевозок, а также на альтернативные источники питания, но и внедрение в работу логистических служб транспортных компаний принципов цифровизации с применением агрегаторов. Использование новых цифровых технологий приведёт не только к уменьшению числа посредников в перевозке, но и к выводу из «тени» части перевозчиков. При этом государство в лице уполномоченных исполнительных органов власти должно контролировать рынок агрегаторов с целью недопущения монополизации рынка, а также регулирования цен и тарифов на их услуги. В современном периоде истории России автомобильный транспорт прошёл серьёзный и во многом революционный этап развития, а учитывая его потенциал и возможности, можно с уверенностью ожидать его дальнейшую модернизацию.

Литература

1. Будрина Е.В. / Экономика транспорта: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е.В. Будрина [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023–390 с.
2. Матанцева О.Ю. / Основы экономики автомобильного транспорта: учебное пособие [Текст] / О.Ю. Матанцева. – М.: Юстицинформ, 2020. – 256 с.
3. Комаров К. Л., Максимов С.А. / Проблемы и задачи формирования системы мультимодальных транспортных узлов (транспортно-логистических центров) в Российской Федерации (на примере Новосибирского мультимодального транспортного узла). – Новосибирск: Изд-во СГУПСа, 2003. – 43 с.
4. Казанцев И.С. / Разворот с Запада на Восток и Юг. Проблемы и тенденции национального транспортного комплекса, грузовой автомобильный транспорт сегодня. / Первый Экономический Журнал / № 11 (353): 2024; Стр.: 59–69.
5. А.А. Бачурин / Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий / Учебное пособие для вузов / Москва, Юрайт, 2020. – 296 с.
6. Матанцева О.Ю., Казанцев И.С. / Современное состояние грузового российского автомобильного транспорта / Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право / № 11; 2024 г. Стр.: 39–44
7. К. Потаева // Кризис на колесах: логистика дорожает из-за дефицита кадров // https://www.forbes.ru/biznes/514890-krizis-na-kolesah-logistika-dorozaet-iz-za-deficita-kadrov //Текст: электронный
8. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства» // Министерства финансов Российской Федерации от 17.09.2020 № 204н
9. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» // приказом Министерства финансов Российской Федерации от 16.10.2018 № 208н
10. Ю. Матанцева, И.С. Казанцев // Особенности начисления амортизации на транспортные средства в соответствии с новым стандартом [Текст] / Аудиторские ведомости. – 2022. – № 1. – С. 11–18. – DOI: 10.24411/1727-8058-2022-1-11-18.

FREIGHT TRANSPORT – PROBLEMS AND WAYS OF FURTHER DEVELOPMENT

Kazantsev I.S.
ASMAP Academy

The road freight transportation market is experiencing one of the most critical periods in its history, but also one of the most challenging. Ultimately, only those transport companies that provide financial stability, transparency, information, reliability, and flexibility in a rapidly changing environment will survive and thrive. This article focuses on road transport, its specific features, and analyzes the operations of road transport companies and the road freight services market. It presents a list of the problems and challenges facing road freight transport. It examines the causes and consequences of events that have influenced the development and changes that have occurred in the road freight transportation market. The article outlines possible scenarios and forecasts for the subsector's future development. The purpose of this article is to comprehensively analyze the current state and prospects of the road freight transportation market.

Keywords: Freight road transport, road transport under sanctions, investment policy in road transport, transportation costs

References

1. Budrina E.V. / Transport Economics: a textbook and practical training for secondary vocational education / E.V. Budrina [et al.]. – 2nd ed., revised and enlarged. – Moscow: Yurait Publishing House, 2023. – 390 p.
2. Matantseva O.Yu. / Fundamentals of Automobile Transport Economics: a textbook [Text] / O. Yu. Matantseva. – Moscow: Yustitsinform, 2020. – 256 p.
3. Komarov K.L., Maksimov S.A. / Problems and objectives of forming a system of multimodal transport hubs (transport and logistics centers) in the Russian Federation (using the Novosibirsk multimodal transport hub as an example). – Novosibirsk: Publishing house of SUSPS, 2003. – 43 p.
4. Kazantsev I.S. / Turn from West to East and South. Problems and trends of the national transport complex, freight road transport today. / First Economic Journal / No. 11 (353): 2024; pp.: 59–69.
5. A.A. Bachurin / Analysis of production and economic activities of motor transport enterprises / Textbook for universities / Moscow, Yurait, 2020. – 296 p.
6. Matantseva O. Yu., Kazantsev I.S. / The current state of Russian freight road transport / Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law / No. 11; 2024. Pages: 39–44
7. K. Potaeva // Crisis on Wheels: Logistics is Getting More Expensive Due to a Shortage of Personnel // https://www.forbes.ru/biznes/514890-krizis-na-kolesah-logistika-dorozaet-iz-za-deficita-kadrov //Text: electronic
8. Federal Accounting Standard FSBU 6/2020 "Fixed Assets" // of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated September 17, 2020 No. 204n
9. Federal Accounting Standard FSBU 25/2018 "Accounting for Leases" // by order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated October 16, 2018 No. 208n
10. Yu. Matantseva, I.S. Kazantsev // Features of accrual of depreciation on vehicles in accordance with the new standard [Text] / Audit statements. – 2022. – No. 1. – P. 11–18. – DOI: 10.24411/1727-8058-2022-1-11-18.

Направления повышения уровня институционального обеспечения развития малых аграрных формирований Запорожской области

Кальченко Сергей Владимирович,
д. экон. н, проф.

Работа Виктория Ивановна,
аспирант, Мелитопольский государственный университет,
E-mail: swk14336@mail.ru

Проблема исследования и обоснование ее актуальности. В научной статье изучены современные аспекты институционального развития в аграрном секторе Запорожской области. Акцентируется внимание роли малых аграрных формирований в процессе восстановления системы социально-экономических отношений. Целью исследования формулировка и обоснование направлений оптимизации механизмов институционального обеспечения развития малых аграрных формирований региона с учетом современных социально-экономических реалий функционирования. Методологической основой были исследования зарубежных и отечественных ученых, посвященных изучению влияния информационной составляющей на характер экономической деятельности, вопросам обеспечения устойчивого развития в современных условиях, а также проблематике деятельности семейных форм аграрного производства. Основным результатом работы следует считать обоснование создания специализированного Интернет-ресурса, обеспечивающего стимулирование интеграционного взаимодействие представителей малых аграрных формирований Запорожской области. Акцентируется внимание на необходимости отображения экономического и социального эффекта в инновационной деятельности сельхозпроизводителей. В статье обоснована важность постоянного тесного взаимодействия малых форм аграрного производства региона с представителями научного сообщества. Полученные результаты могут найти практическое применение при разработке региональных программ, направленных на обеспечение инновационного развития малых аграрных формирований.

Ключевые слова: аграрное производство, институт, малые формы хозяйствования, региональная экономика, устойчивое развитие.

Введение

На современном этапе становления системы социально-экономических отношений Запорожской области особую значимость имеет обеспечение эффективного функционирования малых форм хозяйственной деятельности. Данный сегмент отечественного предпринимательства, выполняя функции насыщения местного рынка товаров и услуг, создает предпосылки для повышения уровня занятости населения. Это обстоятельство, в свою очередь, позитивно отображается на характере благосостояния местного населения, нивелируя попытки создания конфликтных ситуаций, инспирируемые извне. Следует отметить, что особую важность данная проблематика имеет, применительно к обеспечению устойчивого развития сельских территорий.

В данном аспекте приобретает особую значимость изучение форм и направлений для эффективного функционирования малых форм хозяйственной деятельности, прежде всего в сфере аграрного производства. В сельской местности именно данное направление представляет собой приоритетный способ самореализации населения, способствуя тем самым замедлению темпов депопуляции. В то же время отмечается факт наличия сложностей организационного характера, связанных с необходимостью обеспечения защиты интересов представителей малого аграрного предпринимательства региона на местном и федеральном уровнях. По нашему мнению, в рамках данной проблематики необходимо уделить внимание изучению институциональных и информационных аспектов развития рассматриваемого сегмента отраслевого бизнес-сообщества. Указанные обстоятельства обусловили актуальность избранной темы исследования, формулировку его цели и задач.

Целью статьи является формулировка и обоснование направлений оптимизации механизмов институционального обеспечения развития малых аграрных формирований Запорожской области с учетом современных социально-экономических реалий функционирования.

Обзор литературы

Необходимо отметить, что вопросы обеспечения эффективного функционирования малых форм аграрного производства нашли свое отображение в работах отечественных и зарубежных ученых. Отдельное внимание уделялось специфике функционирования семейных предприятий, выполняющих, помимо прочего селоформирующую и селосохраняющую функции.

Анализируя современное состояния развития фермерских хозяйств Калининградской области, К.Ю. Волошенко, А.В. Лялина и М.В. Мисявичене указывают на необходимость государственной поддержки представителей данного сегмента отечественного аграрного производства. По мнению исследователей, значимость семейных сельскохозяйственных предприятий в вопросах обеспечения эффективного функционирования регионального продовольственного рынка возрастает в условиях санкционного давления со стороны враждебных государств. Применительно к Калининградской области указывается на необходимость наличия собственной продовольственной базы с целью минимизации негативных последствий возможной блокады. [2]

По мнению П.А. Лобанова, важное значение в процессе обеспечения эффективного функционирования малых форм аграрного производства имеет активизация процессов межхозяйственного сотрудничества. В частности, указывается на важность стимулирования кооперативного строительства, а также создания региональных агрокластеров. [6]

В то же время, по нашему мнению, требуют дополнительного исследования вопросы, связанные с обеспечением инновационного развития малых форм аграрного производства как институционального образования, принимая во внимание современные условия функционирования региона, а также двойственную социально-экономическую природу рассматриваемых субъектов хозяйствования.

Методология (материалы и методы)

В качестве методологической основы исследования выступали положения теории семейно-трудового хозяйства, концепции устойчивого развития, а также принципы функционирования постиндустриальной модели информационного общества. Формирование механизмов интеграции малых форм аграрного производства в систему региональных институциональных

Статья опубликована в рамках научной темы FRRS-2026–0025 «Институциональное обеспечение устойчивого развития Запорожской области», финансируемой за счет федерального бюджета. Учредитель: Министерство высшего образования и науки Российской Федерации.

отношений рассматривались с позиций постиндустриальной экономической системы, базовым ресурсом которой является информация[3], [11]. Обоснование принципов обеспечения эффективной деятельности малых аграрных формирований осуществлялось, основываясь на принципах теории семейно-трудового крестьянского хозяйства, в рамках которой характер функционирования данной категории сельхозпроизводителей обуславливается воздействием не только экономических, но и культурных, демографических и иных факторов, имеющих внешнюю и внутреннюю природу [13], [14], [15]. Определение направлений, форм и способов взаимодействия представителей сферы малого аграрного производства с внешними и внутренними стейкхолдерами базировалось на методологии концепции устойчивого развития, интегрирующей экологические, экономические и социальные процессы для обеспечения сохранения условий жизни в интересах будущих поколений [1].

Результаты и их описание

В условиях неопределенности и имеющихся рисков социально-экономического и военно-политического характера, с которыми сталкиваются аграрии воссоединенных регионов, все более остро встает вопрос о необходимости их институционализации. Данный процесс предполагает не только официальное юридическое оформление интеграционного образования, объединяющего представителей рассматриваемого направления производственно-хозяйственной деятельности. Важным условием эффективного функционирования института является публичная фиксация своего статуса, что, в свою очередь, определяется степенью значимости в системе социально-экономических отношений региона.

В данном аспекте приобретает особую значимость обеспечение постоянного присутствия в профильных сегментах информационного пространства на региональном и федеральном уровнях. В условиях постиндустриальной экономической модели актуальность данного вопроса является несомненной, поскольку осуществление конкурентоспособной производственно-хозяйственной деятельности требует от представителей предпринимательского сообщества соответствующей коммуникационной активности. Необходимо также демонстрировать потенциальным партнерам свою готовность осуществлять коммерческие проекты на средне– и долгосрочную перспективу, причем характер такого позиционирования не должен быть избыточным.

В этой связи актуальным является создание специализированного электронного ресурса, в рамках которого должно обеспечиваться отображение различных аспектов функционирования малых форм аграрного предпринимательства. Учитывая важность создания предпосылок для институционализации анализируемой категории хозяйствующих субъектов, следует рассматривать данный ресурс как средство обеспечения перехода малых форм аграрного производства региона на качественно новый уровень функционирования.

В то же время необходимо отметить важность учета современных реалий генезиса отечественного информационного пространства. В нынешних условиях эры глобальных электронных коммуникаций формы представления деятельности малых аграрных формирований могут носить различный характер (сайт, портал, канал в мессенджере и т.д.). Однако следует указать на то обстоятельство, что в последнее существенно повысились требования к содержательному наполнению ресурсов со стороны отечественных контролирующих органов. Это, в свою очередь, предполагает соответствующую адаптацию субъектов данного сегмента информационного пространства. Принимая во внимание указанные обстоятельства, нами сформулированы следующие базовые принципы формирования и обеспечения функционирования предлагаемого Интернет-ресурса.

1. Отображение обобщенных результатов функционирования малых форм аграрного производства региона как основное тематическое направление. Необходимо обеспечивать вовлечение максимально широкого круга стейкхолдеров в процесс взаимодействия путем презентации различных аспектов производственно-хозяйственной, а также общественной активности данной категории аграриев.

2. Актуальность материала, его периодическая ротация, ориентация на процессы, имеющие важное значение для устойчивого развития региона и его восстановления в социально-экономическом и административно-территориальном аспектах. Таким образом осуществляется демонстрация готовности аграриев участвовать в решении проблем, поставленных федеральными властями перед представителями местных властных институтов по обеспечению устойчивого развития Запорожской области.

3. Диверсификация отображения характера функционирования малых форм аграрного производства: экономика, социальная сфера, участие в общественной культурной жизни на региональном и федеральном уровнях. По нашему мнению, следует акцентировать особое внимание на стимулировании повышения уровня эффективности деятельности семейных форм хозяйствования путем расширения диапазона возможностей для качественного роста уровня благосостояния членов домохозяйств крестьянского типа.

4. Социальная ответственность как методологическая основа функционирования ресурса. Акцентирование внимания на системном консолидированном взаимодействии бизнеса, государственных институтов и населения, что является одним из базовых принципов функционирования интеграционного образования. Важным в данном аспекте представляется отображение участия представителей малых аграрных формирований в знаковых региональных проектах социально-экономического развития.

5. Различные формы отображения информационного материала: фото, видео, статьи, презентации и т.д. Отображение должно осуществляться с точки зрения формирования привлекательного имиджа малых форм аграрного производства региона для широкого диапазона стейкхолдеров (потенциальные инвесторы, бизнес-партнеры, лица, ориентированные на подобную форму самореализации и др.).

6. Инновационная составляющая как обязательный элемент конкурентоспособного функционирования представителей малых форм аграрного предпринимательства в условиях современных реалий. Специфика модели информационной экономики предполагает необходимость демонстрации возможности использования прогрессивных способов эксплуатации ресурсного потенциала как неотъемлемого элемента своей эффективной деятельности на кратко– и среднесрочную перспективу.

Исходя из выше сформулированных принципов, нами предлагается для использования следующая модель рубрикации для данного Интернет-ресурса. В качестве базового элемента рассматривается непосредственно экономическая деятельности малых форм аграрного производства, поскольку именно данный аспект их функционирования является основой для дальнейшего развития сельскохозяйственного производства, а также процесса реставрации сельских территорий (таблица.1).

*Таблица 1. Ориентировочная рубрикация Интернет-ресурса, отображающего деятельность малых аграрных формирований Запорожской области**

Направления	Наименование рубрики	Содержательное наполнение
Общая информация	Основные данные о деятельности ресурса	Цели, задачи, направления деятельности, контактные данные
	Участники и партнеры	Контактная информация об участниках, формах партнерского взаимодействия
	Планирование деятельности и ее результаты	Стратегические направления, отчетность, достижения
Экономическая деятельность	Производственно-хозяйственная деятельность предприятия	Описание проекта, научное обоснование, характеристика его действующих и потенциальных участников, демонстрация экономического эффекта, фото– и видеофиксация результатов, ссылки на публикации (статьи, монографии и т.д.), контакты для заинтересованных лиц
	Межхозяйственное сотрудничество	
	Инновационная деятельность	
	Влияние на развитие отраслевой и региональной экономики	
	Участие в государственных программах и проектах	
Социальная деятельность	Развитие крестьянских домохозяйств	Демонстрация уровня благосостояния членов семьи, различные модели успешных домохозяйств, описание особенностей их функционирования
	Влияние на развитие сельских территорий	Повышение уровня занятости, улучшение морально-психологического состояния, формирование модели обще регионального социума
	Влияние на социальные процессы в регионе	
	Участие в государственных программах и проектах	

**Источник*: исследования автора

Указанные причины обуславливают то обстоятельство, что отображение примеров успешной социально-экономической деятельности малых форм аграрного производства предлагается дифференцировать, исходя из масштаба конкретных реализованных проектов. В частности, производственно-хозяйственные аспекты функционирования участников ресурса предполагается рассматривать в рамках конкретного хозяйствующего субъекта, интеграционных образований формального и неформального типа, а также региональной агломерации. В качестве индикаторов эффективности осуществления соответствующих бизнес-проектов планируется использовать показатели, отображающие уровень результативности использования базовых факторов производства (земля, труд, капитал, в т.ч. информационный).

Поскольку данный Интернет-ресурс рассматривается нами в том числе как средство повышения конкурентоспособности деятельности малых форм аграрного производства, то представляемая информация должна носить максимально практический характер, при этом сохраняя определенную внешнюю привлекательность. Вследствие этого наиболее приемлемым, по нашему мнению, является сочетание текстового описания журнального типа с фотофиксацией отдельных этапов осуществления бизнес-проекта (выполнение технологических операций).

Учитывая то обстоятельство, что в числе потенциальных стейкхолдеров рассматриваются инвесторы, а также возможные субъекты аграрного производства, отдельное внимание следует уделить научному обоснованию осуществления данных проектов в различных отраслевых направлениях. В этом аспекте важное место занимает наличие соответствующих публикаций в рецензируемых изданиях, упрощенных бизнес-планов и иных способов информационного отображения экономической активности сельхозпроизводителей, свидетельствующих о возможности практического использования предлагаемых моделей. Поскольку соответствующая информация в полном объеме не предоставляется, то, по нашему мнению, необходимо указывать контактные данные хозяйствующих субъектов.

Аналогичный подход использован при демонстрации участия малых аграрных формирований в социальных процессах развития региона. Однако, учитывая специфику отображаемого объекта, то индикаторами являются показатели уровня благосостояния индивидуумов, семей, а также позитивной демографической динамики на уровне сельских поселений и Запорожской области в целом. Также следует отметить, что в рамках демонстрации влияния малых аграрных формирований на характер социального развития региона процесс их институционализации отображается более значимо. Данное обстоятельство предполагает целесообразность фиксации фактов взаимодействия участников Интернет-ресурса (индивидуального либо коллективного) с представителями государственных институтов. Особую значимость такие примеры будут иметь в случае обоснования системного характера сотрудничества в рамках соответствующего регионального проекта либо федеральной программы.

Как видим в рамках предлагаемого проекта организации функционирования специализированного Интернет-ресурса представители малых аграрных формирований расширяют диапазон возможностей для своей конкурентоспособной деятельности. В то же время обязательным условием достижения заявленных целей является наличие консолидированного взаимодействия участников проекта на постоянной и системной основе. Результаты проведенного SWOT – анализа свидетельствуют о наличии определенных проблемных моментов, обусловленных влиянием внешних и внутренних факторов (таблица 2).

Если риски, связанные с военными действиями, а также погодными условиями, минимизировать достаточно сложно, то уровень неопределенности в плане характера взаимодействия с государственными институтами аграрии могут снизить самостоятельно. В этой связи, по нашему мнению, следует осуществить разработку и реализацию ряда бизнес-проектов в различных отраслях сельскохозяйственного производства, предполагающих активное использование инновационных технологических решений и минимизацию трудозатратных операций.

В современных условиях практическое воплощение этой идеи является достижимым, поскольку на базе ФГБОУ «Мелитопольский государственный университет» активно функционирует целый ряд научных лабораторий, занимающихся данной проблематикой. Более того, соответствующие исследования проводятся в рамках грантовых программ Министерства высшего образования и науки Российской Федерации (табл. 2).

Таким образом, предлагаемое направление обеспечения институционализации малых форм аграрного производства Запорожской области, предполагающее создание специализированного электронного ресурса, в случае своей успешной реализации позволит обеспечить консолидированное взаимодействие предпринимательски активной части хозяйствующих субъектов региона. Кроме того, усиление интеграционных процессов в рамках данного сегмента сельхозпроизводителей окажет позитивное воздействие на процессы устойчивого развития в системе сельских территорий.

*Таблица 2. SWOT – анализ реализации проекта создания специализированного Интернет-ресурса для малых аграрных формирований Запорожской области**

Сильные стороны	Слабые стороны
Ресурсная и организационная поддержка со стороны государственных институтов	Отсутствие «дорожной карты» развития отрасли и сельских территорий
Наличие ряда федеральных программ социально-экономического развития Запорожской области	Высокий уровень «ручного управления» социально-экономическим развитием региона
Большое количество действующих субъектов сферы малого аграрного производства	Низкий уровень коммуникационного взаимодействия между аграриями региона
Возможности	Угрозы
Благоприятные природно-климатические условия	Нахождение в зоне рискованного земледелия
Наличие больших объемов земельных ресурсов	Проблемы, связанные с оформлением имущественных объектов
Значительный потенциал регионального и федерального продовольственного рынка	Необходимость противодействовать активности конкурентов
Перспективы реставрации существовавших моделей взаимодействия субъектов АПК	Нахождение вблизи линии боестолкновений

**Источник*: исследования автора

Заключение

В статье проанализированы теоретические и практические составляющие вопроса институционального обеспечения функционирования малых аграрных формирований Запорожской области. Доказана необходимость стимулирования процесса институционализации малых форм аграрного производства в рамках активизации устойчивого развития региона в целом и сельских территорий в частности. Обоснована целесообразность создания специализированного электронного ресурса, отражающего различные аспекты деятельности рассматриваемой категории аграриев. В статье сформулированы принципы функционирования специализированного Интернет-ресурса, его цели, задачи, а также структурное наполнение. Выделены проблемные аспекты развития проекта, а также сформулированы пути решения. Обоснована важность взаимодействия представителей аграрного производства с регионального научного сообщества.

Литература

1. Вернадский В.И. Философские мысли натуралиста / В.И. Вернадский. М. Наука. 1988. 520с.
2. Волошенко, К.Ю. Роль государственной поддержки фермеров в интересах развития локальных продовольственных рынков / К.Ю. Волошенко, А.В. Лялина, М.В. Мисявичене // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2026. – № 1. – С. 32–39. – DOI 10.31442/0235–2494–2026–0–1–32–39. – EDN QZULSC.
3. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество. /Дж.Гелбрейт М.ООО.«АСТ». 2004. 602с
4. Кадомцева, М.Е. Оценка влияния изменения климата на сельскохозяйственных производителей, занятых в отрасли животноводства (на примере Саратовской области) / М.Е. Кадомцева, А.А. Вялышина // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 4. – С. 97–107. – DOI 10.33305/254–97. – EDN THXNPW.
5. Каурова, О.В. Некоторые аспекты продовольственной безопасности страны в условиях санкций и эмбарго / О.В. Каурова, А.В. Ткач // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 1. – С. 12–17. – DOI 10.31442/0235–2494–2025–0–1–12–17. – EDN DYLGCJ.
6. Лобанов, П.А. Сетевые структуры в российском аграрном секторе / П.А. Лобанов // Экономические и социальные проблемы России. – 2025. – № 2(62). – С. 99–121. – DOI 10.31249/espr/2025.02.05. – EDN FTJGDW.
7. Лубкова, Э.М. Становление и функционирование крестьянских (фермерских) хозяйств: реалии и перспективы / Э.М. Лубкова, А.Н. Лазаренко // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 4. – С. 102–109. – DOI 10.32651/254–102. – EDN FFXQNC.
8. Михайлова, Л.В. Развитие субъектов малого агробизнеса региона в системе сельскохозяйственной кооперации / Л.В. Михайлова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. –

2025. – Т. 20, № 1(77). – С. 128–133. – DOI 10.12737/2073–0462–2025–1–128–133. – EDN JMPYIC.

9. Моисеева, О.А. Совершенствование государственной аграрной политики в отношении малых форм хозяйствования и сельскохозяйственных кооперативов / О.А. Моисеева // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 9. – С. 11–19. – DOI 10.33305/259–11. – EDN ZOOOZL.

10. Семенова, Г.Н. Налоговая политика для сельхозтоваропроизводителей как фактор развития сельского хозяйства в России / Г.Н. Семенова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 2. – С. 93–98. – DOI 10.31442/0235–2494–2025–0–2–93–98. – EDN YNIRIL.

11. Тоффлер Э. Шок будущего. / Э. Тоффлер. М. ООО «АСТ».2004.537.

12. Усенко, Л.Н. Крестьянские (фермерские) хозяйства современной России: развитие и перспективы / Л.Н. Усенко, А.В. Завьялов // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. – Т. 252, № 2. – С. 294–312. – DOI 10.38197/2072–2060–2025–252–2–294–312. – EDN UYGINC.

13. Чаянов А.В. Краткий курс кооперации. / А.В. Чаянов Москва: Кооперативное товарищество, 1925. – 80с.

14. Чаянов А.В. Природа крестьянского хозяйства и земельный режим. / Чаянов А.В., Макаров Н.П. Труды III Всероссийского съезда Л.А.Р. Москва. 1918. – 86с.

15. Челинцев А.Н. Теоретические основания организации крестьянского хозяйства. / А.Н. Челинцев. Харьков. 1919. – 178с

DIRECTIONS FOR IMPROVING INSTITUTIONAL SUPPORT FOR SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE ZAPORIZHZHIA REGION

Kalchenko S.V., Rabota V.I.

Melitopol State University

Research Problem and Substantiation of Its Relevance. This scientific article examines current aspects of institutional development in the agricultural sector of the Zaporizhzhia Region. It focuses on the role of small agricultural enterprises in restoring the socio-economic system. The aim of the study is to formulate and substantiate directions for optimizing institutional support mechanisms for the development of small agricultural enterprises in the region, taking into account the current socio-economic realities. The methodological basis was based on research by foreign and domestic scholars devoted to studying the influence of the information component on the nature of economic activity, issues of ensuring sustainable development in modern conditions, and the problems of family-run agricultural production. The main result of this work is the rationale for creating a specialized online resource to stimulate integrated interactions among representatives of small agricultural enterprises in the Zaporizhzhia region. The article emphasizes the need to reflect the economic and social impact of agricultural producers' innovative activities. The article substantiates the importance of ongoing close interaction between small agricultural enterprises in the region and representatives of the scientific community. The results obtained can be applied in the development of regional programs aimed at ensuring the innovative development of small agricultural enterprises.

Keywords: agricultural production, institute, small farms, regional economy, sustainable development.

References

1. Vernadsky V.I. Philosophical thoughts of a naturalist / V.I. Vernadsky. M. Science. 1988. 520 p.

2. Voloshchenko, K. Yu. The role of state support for farmers in the interests of developing local food markets / K. Yu. Voloshchenko, A.V. Lyalina, M.V. Misyavichene // Economy of agricultural and processing enterprises. – 2026. – № . 1. – P. 32–39. – DOI 10.31442/0235–2494–2026–0–1–32–39. – EDN QZULSC.

3. Galbraith J. New industrial society. / J. Galbraith M. LLC. «AST». 2004. 602s.

4. Kadomtseva, M.E. Assessing the Impact of Climate Change on Agricultural Producers Engaged in the Livestock Sector (using the Saratov Region as an Example) / M.E. Kadomtseva, A.A. Vyalshina // AIC: Economics, Management. – 2025. – № . 4. – Pp. 97–107. – DOI 10.33305/254–97. – EDN THXNPW.

5. Kaurova, O.V. Some Aspects of the Country's Food Security under Sanctions and Embargo / O.V. Kaurova, A.V. Tkach // Economy of Agricultural and Processing Enterprises. – 2025. – № . 1. – Pp. 12–17. – DOI 10.31442/0235–2494–2025–0–1–12–17. – EDN DYLGCJ.

6. Lobanov, P.A. Network structures in the Russian agricultural sector / P.A. Lobanov // Economic and social problems of Russia. – 2025. – № . 2 (62). – Pp. 99–121. – DOI 10.31249/espr/2025.02.05. – EDN FTJGDW.

7. Lubkova, E.M. Formation and functioning of peasant (farmer) households: realities and prospects / E.M. Lubkova, A.N. Lazarenko // Economics of agriculture in Russia. – 2025. – № . 4. – Pp. 102–109. – DOI 10.32651/254–102. – EDN FFXQNC.

8. Mikhailova, L.V. Development of small agribusiness entities in the region in the system of agricultural cooperation / L.V. Mikhailova // Bulletin of the Kazan State Agrarian University. – 2025. – Vol. 20, № . 1 (77). – Pp. 128–133. – DOI 10.12737/2073–0462–2025–1–128–133. – EDN JMPYIC.

9. Moiseeva, O.A. Improving the state agrarian policy in relation to small farms and agricultural cooperatives / O.A. Moiseeva // AIC: economics, management. – 2025. – № 9. – Pp. 11–19. – DOI 10.33305/259–11. – EDN ZOOOZL.

10. Semenova, G.N. Tax policy for agricultural producers as a factor in the development of agriculture in Russia / G.N. Semenova // Economy of agricultural and processing enterprises. – 2025. – № . 2. – P. 93–98. – DOI 10.31442/0235–2494–2025–0–2–93–98. – EDN YNIRIL.

11. Toffler E. Future shock. / E. Toffler. M. LLC «AST».2004.537.

12. Usenko, L.N. Peasant (farm) households of modern Russia: development and prospects / L.N. Usenko, A.V. Zavyalov // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. – 2025. – Vol. 252, № . 2. – Pp. 294–312. – DOI 10.38197/2072–2060–2025–252–2–294–312. – EDN UYGINC.

13. Chayanov A.V. Short course of cooperation. / A.V. Chayanov Moscow: Cooperative Partnership, 1925. – 80 p.

14. Chayanov A.V. The nature of peasant farming and land regime. / Chayanov A.V., Makarov N.P. Proceedings of the III All-Russian Congress of L.A.R. Moscow. 1918. – 86 p.

15. Chelintsev A.N. Theoretical foundations of the organization of peasant farming. / A.N. Chelintsev. Kharkiv. 1919. – 178s

Санкционная трансформация внешней торговли Республики Татарстан и роль банковского комплаенса

Козырев Денис Павлович,
аспирант, Университет управления ТИСБИ
E-mail: denkozwork@gmail.com

Бахарева Ольга Владимировна,
доцент, к.э.н., зав. каф. Цифровые технологии в здравоохранении, Казанский государственный медицинский университет; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail: ovbakhareva@mail.ru

В статье анализируется санкционная трансформация внешней торговли Республики Татарстан и роль банковского санкционного комплаенса в снижении транзакционных издержек. Используются данные Росстата, министерств Республики Татарстан, Банка России и международных исследований. Показано, что в 2024 году внешнеторговый оборот региона достиг 16,2 млрд долл. США (рост 12,2% к 2023 году), при доминировании экспорта и устойчивом положительном сальдо. После 2022 года отмечается переориентация потоков на «дружественных» партнеров, рост расчетов в национальных валютах и сокращение оборота с ЕС, США и Великобританией. Разработан сценарный прогноз на 2026–2030 годы: в базовом варианте оборот может вырасти до 21–22 млрд долл., в пессимистичном – до 17–18 млрд долл. Обосновано, что риск-ориентированный комплаенс, интегрирующий KYC/AML и санкционный скрининг, способен уменьшить издержки ВЭД на 20–30%, ускорить расчеты на 15–20% и снизить эффект overcompliance. Представлена упрощенная модель «комплаенс-эффекта» и оценены возможные макроэкономические выгоды для региона до 2030 года. Практические рекомендации включают создание санкционного хаба, стандартизацию документов, обучение персонала и ретроспективный контроль кейсов.

Ключевые слова: Республика Татарстан, внешняя торговля, санкции, дружественные страны, банковский комплаенс, транзакционные издержки.

Введение

Республика Татарстан является одним из наиболее развитых промышленных регионов России, формируя значимый вклад в валовой региональный продукт Приволжского федерального округа и страны в целом. Структура экономики характеризуется высокой долей добычи и переработки нефти, развитой нефтехимией и химической промышленностью, мощным машиностроительным комплексом (автомобилестроение, вертолетостроение, авиастроение и смежные отрасли), а также устойчивым агропромышленным сектором. По данным территориального органа Росстата по Республике Татарстан, на обрабатывающие производства и добычу приходится более половины валовой добавленной стоимости региона, что определяет его экспортную ориентацию и высокую вовлеченность во внешнюю торговлю [1].

Внешнеэкономические связи традиционно играют заметную роль в формировании валового регионального продукта Татарстана. По официальным данным, совокупный внешнеторговый оборот Республики Татарстан в 2024 году достиг 16,2 млрд долл. США, что на 12,2% больше уровня 2023 года. Экспорт существенно превышает импорт, формируя устойчивое положительное сальдо внешней торговли [2]. Внешний сектор является важным источником валютной выручки, занятости и налоговых поступлений как для республиканского, так и для федерального бюджета.

С 2022 года, после расширения санкций со стороны Европейского союза, США, Великобритании, Канады и ряда других государств, география внешней торговли Татарстана претерпела качественные изменения. На уровне федеральной статистики фиксируется переориентация российских торговых потоков в сторону так называемых «дружественных» стран – государств, не присоединившихся к санкциям и не вводящих ограничительные меры в отношении России (ЕАЭС, значительная часть Азии, Ближний Восток, отдельные страны Африки и Латинской Америки) [3]. Для Татарстана это прежде всего Китай, Турция, государства ЕАЭС (Беларусь, Казахстан), Узбекистан, Индия и другие партнеры БРИКС и СНГ. Соответственно, «недружественными» в российской классификации выступают страны ЕС, США, Великобритания, Канада и их союзники.

Ключевая гипотеза работы состоит в том, что грамотный санкционный комплаенс в региональных банках способен не только снизить транзакционные издержки внешнеэкономических операций на 20–30%, но и повысить предсказуемость и скорость расчетов, что в итоге приводит к дополнительному росту внешнеторгового оборота и валового регионального продукта региона. Исследования международных центров (в частности, CASE) показывают, что санкции существенно увеличили стоимость трансграничных сделок, включая комиссии, задержки и юридические риски, а потенциал снижения этих издержек за счет автоматизации и продвинутого комплаенса составляет не менее 20–25% [4]. В дальнейшем предлагается простая модель «комплаенс-эффекта» и проводится увязка между качеством санкционного комплаенса банков и динамикой внешней торговли Республики Татарстан.

Внешнеэкономические взаимодействия Республики Татарстан в условиях санкций

Совокупный внешнеторговый оборот Татарстана в 2024 году составил 16,2 млрд долл. США, увеличившись на 12,2% к 2023 году [2]. По данным Министерства промышленности и торговли и Министерства экономики Республики Татарстан, республика взаимодействует более чем со 130 странами мира, при этом экспорт формирует доминирующую долю оборота – порядка 80–85%. Основу экспорта составляют нефть и нефтепродукты, нефтехимическая продукция, синтетический каучук и резинотехнические изделия, а также машиностроительная продукция и товары агропромышленного комплекса.

На фоне санкций 2022 года структура торговых партнеров сместилась в пользу «дружественных» стран. В отсутствие полной официальной разбивки по группам стран на региональном уровне можно использовать комбинацию открытых данных по двусторонней торговле Татарстана (Китай, Турция, Беларусь и др.) и обобщенных оценок для групп «дружественных» и «недружественных» партнеров. Это допущение основано на федеральной статистике и региональных публикациях.

Ключевыми партнерами Татарстана среди «дружественных» стран в 2024 году выступают Китай, Турция, Беларусь, Казахстан, Узбекистан и Индия [табл. 1]. По итогам 2024 года товарооборот Татарстана и Китая оценивается примерно в 3,3 млрд долл. США, увеличившись около чем на 9% к предыдущему году. Основу экспорта составляют нефтепродукты, нефтехимия, резинотехнические изделия и агропромышленная продукция. Внешнеторговый оборот с Турцией демонстрирует рост порядка 80%, что отражает усиление роли турецкого направления как логистического и перерабатывающего хаба для российских товаров. Товарооборот с Беларусью растет темпами 7–8%, с Казахстаном и Узбекистаном – двузначными темпами за счет поставок нефтепродуктов, химии и машинно-технической продукции, индийское направление развивается прежде всего за счет торговли нефтепродуктами и химией [2; 5] (табл. 1).

Таблица 1. Укрупненный профиль топ-5 «дружественных» стран по торговле с Республикой Татарстан в 2023–2024 (часть числовых оценок носит сценарный характер и используется для аналитических целей)

Страна	Товарооборот 2023, млрд долл.	Товарооборот 2024, млрд долл.	Рост, %	Основные товары экспорта из РТ
Китай	3,0	3,3	9	Нефтепродукты, нефтехимия, каучук, продукция АПК
Турция	1,2	2,2	80+	Нефтепродукты, нефтехимия, металлы, продукция АПК
Беларусь	0,69	0,74	7,6	Нефтепродукты, химия, транспортные средства
Казахстан	0,7	0,8	15	Нефтепродукты, химия, машины и оборудование
Узбекистан	0,4	0,5	20	Химия, машиностроение, продукция АПК

Торговля Татарстана с «недружественными» странами (прежде всего с ЕС, США, Великобританией и Канадой) за 2019–2024 годы существенно сократилась. Основная часть снижения связана с падением импорта технологического оборудования и ограничениями на экспорт нефтепродуктов и нефтехимии. Для ряда направлений товарооборот уменьшился в два – два с половиной раза относительно допандемийного уровня, а доля этих стран в общем обороте региона опустилась до однозначных процентов [табл. 2].

Таблица 2. Оценочная динамика взаимодействия с «недружественными» странами.

Группа / страна	Товарооборот 2019, млрд долл.	Товарооборот 2024, млрд долл.	Изменение, %	Основные статьи торговли
ЕС (совокупно)	2,0	1,0	-50	Импорт оборудования, химическое сырьё
Германия	0,7	0,3	-55–60	Машины, станки, автокомпоненты
Нидерланды	0,6	0,3	-50	Нефтепродукты, логистика, химическое сырьё
Великобритания	0,2	0,1	-50	Финансовые услуги, торговое посредничество
США	0,25	0,1	-60	Оборудование, ИТ, фармацевтика

Источник: составлено авторами

Динамика 2019–2025 годов по группам стран для Татарстана в целом соответствует общероссийской картине. Во-первых, совокупный оборот с «дружественными» странами (Китай, Турция, ЕАЭС, СНГ, Индия и др.) увеличился не менее чем на 25–30%, по ряду направлений – значительно быстрее. Во-вторых, оборот с «недружественными» государствами сократился примерно на 60% и более под воздействием санкций, логистических и финансовых ограничений [5; 6].

В-третьих, заметно изменилась валютная структура внешнеторговых расчётов. На федеральном уровне доля торговли России в национальных валютах в 2024 году достигла порядка 80%, тогда как в 2020 году она составляла около 25%. Доля валют «недружественных» стран в расчётах за экспорт снизилась до 14–15% и продолжает сокращаться [3]. Для Татарстана, имеющего высокую долю торговли с Китаем, ЕАЭС и СНГ, логично предположить, что доля операций в рублях и юанях к 2024 году приблизилась к 80%.

Графически динамику можно представить следующим образом: на оси X откладываются годы 2019–2025, на оси Y – внешний торговый оборот, млрд долл. Синяя линия отражает оборот с «дружественными» странами (рост с 9–10 до 13–14 млрд долл.), красная линия – оборот с «недружественными» странами (снижение с 4–5 до 1,5–2 млрд долл. с последующей стабилизацией). Точка перелома приходится на 2022 год [рис. 1].

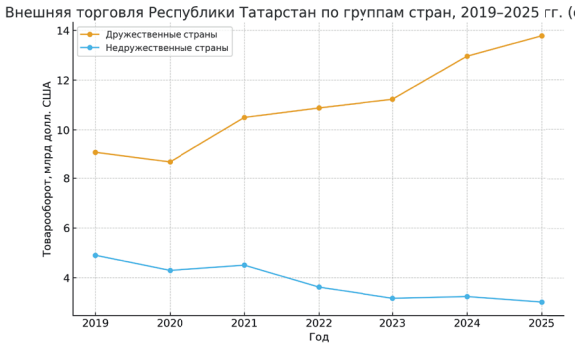


Рис. 1. Внешняя торговля Республики Татарстан по группам стран, 2019–2025 гг. (составлено автором)

Прогноз внешней торговли Республики Татарстан на 2026–2030 годы

Прогноз развития внешней торговли строится на сочетании официальных сценариев Минэкономразвития России по росту ВВП (порядка 1–3% в год в 2025–2028 годах в базовом варианте) и целевых ориентиров Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года, предполагающей опережающий рост промышленности, агропромышленного комплекса и экспорта [9]. В рамках анализа используются два сценария: базовый и пессимистичный.

Базовый сценарий предполагает умеренный рост мирового спроса на сырьё и нефтехимическую продукцию, сохранение санкционного давления без резких шоков и постепенное углубление торговых связей с Китаем, Турцией, БРИКС и СНГ. Исходя из текущего уровня внешнеторгового оборота в 16,2 млрд долл. США в 2024 году, можно ожидать, что к 2027 году совокупный оборот Республики Татарстан достигнет около 20 млрд долл. (рост примерно на 25%), а к 2030 году – 21–22 млрд долл.

Пессимистичный сценарий исходит из усиления вторичных санкций в отношении схем параллельного импорта, дальнейшего ужесточения экспортного контроля по высокотехнологичной продукции и повышенной волатильности рубля. В этом случае рост внешнеторгового оборота к 2027 году может ограничиться 5–10% (до 17–18 млрд долл.) с риском стагнации в конце десятилетия.

С точки зрения валютной структуры, учитывая федеральный тренд на дедолларизацию и рост роли юаня, можно ожидать, что к 2028–2030 годам доля операций Татарстана в национальных валютах достигнет не менее 90%, а доля доллара и евро будет колебаться в пределах 5–10% от объёма расчётов по внешней торговле [3]. Это соответствует прогнозам Банка России и профильных аналитических центров по росту доли национальных валют в международных расчётах России [табл. 3].

Таблица 3. Укрупнённый прогноз внешней торговли и валютных операций Республики Татарстан в базовом сценарии (все значения носят оценочный характер)

Год	Общий оборот, млрд долл.	Доля «дружественных» стран, %	Валютные операции банков, млрд долл.	Доля нацвалют, %
2024	16,2	80	10–12	80
2027	20,0	85	13–15	88
2030	21,5	87–88	14–16	90+

Источник: составлено авторами

Роль санкционного комплаенса в банковском секторе и влияние на экономику Республики Татарстан

Санкционный комплаенс в современных условиях представляет собой совокупность процедур, информационных систем и организационных практик в банках и финансовых организациях, направленных

на соблюдение требований санкционного законодательства и регуляторов. Ключевые элементы включают скрининг клиентов и контрагентов по санкционным спискам (OFAC, ЕС, Великобритания, Канада, национальные перечни), мониторинг транзакций и внешнеэкономических контрактов, процедуры KYC и AML с учётом санкционных рисков, а также документирование принятых решений.

Международные исследования показывают, что введение масштабных санкций против России резко увеличило сложность трансграничных расчётов и привело к росту транзакционных издержек. По оценке CASE, совокупные транзакционные издержки российских участников внешнеэкономической деятельности превышают 10 млрд долл. США в год, включая комиссии, стоимость дополнительной документации и задержки платежей [4]. Одновременно исследования Protiviti по внедрению технологий в комплаенс-функцию демонстрируют, что автоматизация и цифровизация контроля способны сократить трудозатраты на 20–30% и улучшить качество мониторинга [7].

В условиях высокой неопределённости и угрозы штрафов часть банков и корпораций склонна к режиму «overcompliance» – избыточному комплаенсу, когда блокируются либо сильно задерживаются формально допустимые операции. Аналитика Atlantic Council и CSIS подчёркивает, что такой подход деформирует торговые потоки, повышает стоимость капитала и ведёт к дополнительной сегментации рынков [5; 6]. Для региональных банков Татарстана, обслуживающих экспортно-ориентированные предприятия, ключевой задачей становится снижение как прямых комплаенс-издержек, так и косвенных издержек клиентов.

Опыт крупнейших российских и международных банков показывает, что системный подход к санкционному комплаенсу, интегрирующий KYC, AML и санкционные проверки в единую архитектуру, позволяет снижать совокупные транзакционные издержки на 20–35%. Это достигается за счёт автоматизации скрининга и мониторинга, риск-ориентированной маршрутизации операций (быстрый «зелёный коридор» для низкорискованных транзакций и углублённый анализ для высокорискованных), а также накопления «позитивной истории» по надёжным клиентам и странам. Материалы KPMG и регуляторов показывают, что штрафы за нарушения санкций для международных банков измеряются сотнями миллионов и миллиардами евро, что стимулирует крупные инвестиции в комплаенс-системы [8].

Для формализации влияния санкционного комплаенса на экономику региона можно использовать следующую модель «комплаенс-эффекта»:

$$C = (\Delta I \cdot V) + (\Delta S \cdot B),$$

где C – годовой экономический эффект от улучшения комплаенса в денежном выражении;
ΔI – относительное снижение транзакционных издержек;
V – Объём операций, подверженных санкционным рискам;
ΔS – Относительное ускорение проведения платежей и операций;
B – Показатель масштаба клиентской базы, через который ускорение транслируется в дополнительный оборот.

Предположим, что крупный региональный банк Татарстана обслуживает около 30% внешнеторгового оборота региона, то есть операции клиентов на сумму около 5 млрд долл. США в год. Если внедрение продвинутого комплаенса позволяет сократить транзакционные издержки на 25% и ускорить расчёты на 20%, совокупный эффект может составить 0,3–0,5 млрд долл. США в год за счёт экономии затрат и роста оборота.

Для Республики Татарстан это означает, что грамотный санкционный комплаенс в ядре региональной банковской системы способен повысить скорость проведения внешнеторговых операций на 15–20%, обеспечить дополнительный рост экспорта на 0,5–0,8 млрд долл. за счёт снижения «трения» в расчётах и повышения предсказуемости для иностранных контрагентов, а также добавить порядка 0,5–1 п.п. к росту валового регионального продукта через мультипликативный эффект экспорта и сопутствующих услуг.

Заключение

В условиях масштабных санкций и перестройки мировой экономики Республика Татарстан продемонстрировала способность адаптироваться к новым условиям за счёт переориентации внешней торговли на «дружественные» страны, прежде всего Китай, Турцию, государства ЕАЭС и СНГ. Официальные данные фиксируют устойчивый рост внешнеторгового оборота региона и сохранение значительного положительного сальдо, при одновременном переходе к расчётам в национальных валютах и снижении зависимости от долларовой и еврозоны [1–3].

Расширение санкций сопровождается ростом транзакционных издержек, усложнением платёжной инфраструктуры и риском «overcompliance». Экспертные оценки и международные исследования (CASE, Atlantic Council, CSIS, Protiviti, KPMG) показывают, что совокупные издержки, связанные с санкциями, для российских компаний измеряются десятками миллиардов долларов в год, и именно эффективность комплаенс-систем определяет, какая часть этих издержек может быть устранена [4–8].

Для Татарстана ключевым связующим звеном между внешней торговлей и реальным сектором выступает региональный банковский сектор. Внедрение продвинутых технологий санкционного комплаенса (AI-скрининг, централизованные санкционные хабы, риск-ориентированные процедуры) способно снизить транзакционные издержки по внешнеэкономическим операциям на 20–30%, ускорить расчёты на 15–20% и обеспечить дополнительный прирост внешнеторгового оборота до 0,5–0,8 млрд долл. с последующим вкладом в рост валового регионального продукта Республики Татарстан.

С практической точки зрения это означает, что банки Республики Татарстан должны рассматривать санкционный комплаенс не как исключительно регуляторную обязанность, а как элемент конкурентной стратегии в работе с экспортёрами и импортёрами. Органы власти региона целесообразно включат развитие банковского комплаенса и цифровой инфраструктуры внешней торговли в инструменты реализации Стратегии 2030, наряду с поддержкой промышленности и агропромышленного комплекса [9]. В этом смысле грамотный санкционный комплаенс является не только механизмом минимизации правовых рисков, но и фактором повышения эффективности внешнеэкономической деятельности и устойчивого роста экономики Республики Татарстан в горизонте до 2030 года.

Литература

1. Росстат. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан: официальный сайт. // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://16.rosstat.gov.ru (дата обращения: 01.12.2025).
2. Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан; Министерство экономики Республики Татарстан. Материалы о внешнеэкономической деятельности Республики Татарстан. // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан; новостные сообщения о внешней торговле. URL: https://www.tatar-inform.ru/news/vnesnetorgovyi-oborot-tatarstana-v-2024-godu-vyros-na-122–5987747 (дата обращения: 01.12.2025).
3. Банк России. Валютная структура внешнеторговых расчётов и доля национальных валют в торговле Российской Федерации (2020–2024 гг.): статистический обзор. // Банк России. URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/49165/rb_2023.pdf (дата обращения: 01.12.2025).
4. International settlements under sanctions: how Russian businesses adapt to financial restrictions. // CASE – Center for Applied Research, 2025. URL: https://case-center.org/reports/international-settlements-under-sanctions/ (дата обращения: 01.12.2025).
5. Global Sanctions Dashboard; Russia Sanctions Database. // Atlantic Council, Geoeconomics Center. URL: https://www.atlanticcouncil.org/programs/geoeconomics-center/global-sanctions-dashboard/ (дата обращения: 01.12.2025).
6. Down, Not Out: The Russian Economy under Western Sanctions. // Center for Strategic and International Studies (CSIS). URL: https://www.csis.org/analysis/down-not-out-russian-economy-under-western-sanctions (дата обращения: 01.12.2025).
7. 2023 SOX Compliance Survey: still evolving. // Protiviti, 2023. URL: https://www.protiviti.com/gl-en/press-release-new-protiviti-survey-sox-compliance (дата обращения: 01.12.2025).
8. Managing third-party compliance with sanctions; Sanctions risks for corporates. // KPMG. URL: https://kpmg.com/us/en/articles/2022/managing-third-party-compliance-sanctions.html (дата обращения: 01.12.2025).
9. Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года. Закон Республики Татарстан № 40-ЗРТ. // Министерство экономики Республики Татарстан.URL: https://eco.tatarstan.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya.htm? (дата обращения: 01.12.2025).

THE SANCTIONS TRANSFORMATION OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN'S FOREIGN TRADE AND THE ROLE OF BANKING COMPLIANCE

Kozyrev D.P., Bakhareva O.V.
TISBY University of Management, Kazan State Medical University, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The article analyzes the sanctions transformation of the foreign trade of the Republic of Tatarstan and the role of bank sanctions compliance in reducing transaction costs. Data from Rosstat, the Ministries of the Republic of Tatarstan, the Bank of Russia and interna-

tional Studies are used. It is shown that in 2024, the region's foreign trade turnover reached US$16.2 billion (an increase of 12.2% by 2023), with exports dominating and a steady positive balance. After 2022, there is a reorientation of flows to "friendly" partners, an increase in settlements in national currencies, and a reduction in turnover with the EU, the United States, and the United Kingdom. A scenario forecast has been developed for 2026–2030: in the basic version, the turnover may grow to $ 21–22 billion, in the pessimistic version – up to $17–18 billion. It is proved that risk-based compliance, integrating KYC/AML and sanctions screening, can reduce foreign trade costs by 20–30%, speed up calculations by 15–20% and reduce the overcompliance effect. A simplified model of the "compliance effect" is presented and possible macroeconomic benefits for the region until 2030 are estimated. Practical recommendations include the creation of a sanction's hub, standardization of documents, staff training, and case review.

Keywords: Republic of Tatarstan, foreign trade, sanctions, friendly countries, bank compliance, transaction costs.

References

1. Rosstat. Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Republic of Tatarstan: official website. // Federal State Statistics Service. URL: https://16.rosstat.gov.ru (date of request: 12/01/2025).

2. Ministry of Industry and Trade of the Republic of Tatarstan; Ministry of Economy of the Republic of Tatarstan. Materials on the foreign economic activity of the Republic of Tatarstan. // Official website of the Ministry of Industry and Trade of the Republic of Tatarstan; news reports on foreign trade. URL: https://www.tatar-inform.ru/news/vnesnetorgovyi-oborot-tatarstana-v-2024-godu-vyros-na-122–5987747 (date of request: 12/01/2025).

3. The Bank of Russia. The currency structure of foreign trade settlements and the share of national currencies in the trade of the Russian Federation (2020–2024): a statistical overview. // Bank of Russia. URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/49165/rb_2023.pdf (date of application: 12/01/2025).

4. International settlements under sanctions: how Russian businesses adapt to financial restrictions. // CASE – Center for Applied Research, 2025. URL: https://case-center.org/reports/international-settlements-under-sanctions / (date of access: 12/01/2025).

5. Global Sanctions Dashboard; Russia Sanctions Database. // Atlantic Council, Geoeconomics Center. URL: https://www.atlanticcouncil.org/programs/geoeconomics-center/global-sanctions-dashboard / (accessed: 12/01/2025).

6. Down, Not Out: The Russian Economy under Western Sanctions. // Center for Strategic and International Studies (CSIS). URL: https://www.csis.org/analysis/down-not-out-russian-economy-under-western-sanctions (date of request: 12/01/2025).

7. 2023 SOX Compliance Survey: still evolving. // Protiviti, 2023. URL: https://www.protiviti.com/gl-en/press-release-new-protiviti-survey-sox-compliance (accessed: 12/01/2025).

8. Managing third-party compliance with sanctions; Sanctions risks for corporations. // KPMG. URL: https://kpmg.com/us/en/articles/2022/managing-third-party-compliance-sanctions.html (date of request: 12/01/2025).

9. Strategy of socio-economic development of the Republic of Tatarstan until 2030. The Law of the Republic of Tatarstan No. 40-ZRT. // Ministry of Economy of the Republic of Tatarstan.URL: https://eco.tatarstan.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya.htm? (date of access: 12/01/2025).

Методика расчета балльной оценки параметров управленческой среды внешнеэкономической деятельности

Красовская Оксана Александровна,
соискатель кафедры экономики и цифровых бизнес-технологий,
Иркутский национальный исследовательский технический университет
E-mail: chigir_1981@mail.ru

В статье представлена авторская методика расчета балльной оценки параметров управленческой среды внешнеэкономической деятельности, ориентированной на развитие производства и экспорта инновационной продукции. Подход основан на параметризации финансовых, институциональных и организационно-экономических условий, их бинарной интерпретации и последующем агрегировании в интегральный показатель. Методика обеспечивает формализованный переход от совокупности разнородных статистических показателей к сопоставимой количественной характеристике, отражающей степень сформированности условий внешнеэкономической деятельности и потенциал развития экспортно-ориентированного производства. Полученные результаты могут использоваться в управленческой диагностике, межстрановых сопоставлениях и разработке направлений совершенствования внешнеэкономической политики.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, экспортная ориентация, инновационная продукция, управленческая среда, параметрический подход, балльная оценка, интегральный показатель, методика оценки.

В современных условиях усиления международной конкуренции и развития инновационной экономики управление внешнеэкономической деятельностью, ориентированной на производство и экспорт инновационной продукции, требует применения инструмента количественной диагностики управленческой среды [1;2]. Как показывает анализ научной литературы и управленческой практики, распространенные подходы, как правило, фокусируются на отдельных показателях и не позволяют получить целостное представление о совокупном влиянии условий внешнеэкономической деятельности на формирование экспортной ориентации стран [3]. В этой связи в работе предложен параметрический подход, обеспечивающий объединение разнородных характеристик в единую систему измерения и позволяющий выявлять направления совершенствования управленческой среды.

Следует отметить, что внешнеэкономическая деятельность в исследовании рассматривается не только как сфера реализации экспортных операций, но и как результат функционирования совокупности финансовых, институциональных и организационно-экономических условий, формирующих возможности развития производства и продвижения продукции на внешние рынки [4]. Уровень экспортной ориентации при этом определяется степенью согласованности параметров управленческой среды, обеспечивающих технологическое обновление производственной базы, инвестиционную активность и развитие инновационного производства [5].

В этой связи оценка параметров управленческой среды внешнеэкономической деятельности рассматривается как элемент управленческого цикла, обеспечивающий информационную основу для принятия решений, их реализации и последующего контроля результатов [6]. Разработка методики количественной оценки позволяет перейти от анализа отдельных экономических характеристик к их системной интерпретации и формированию сопоставимой оценки условий развития экспортно-ориентированного производства и экспорта инновационной продукции [7;8].

Разрабатываемая методика расчета балльной оценки уровня экспортно-ориентированной страны в сфере производства и экспорта инновационной продукции направлена на управленческую диагностику условий внешнеэкономической деятельности. Методика основывается на параметризации управленческих условий внешнеэкономической деятельности, представленных в виде групп $A-G$, и предполагает применение единых правил количественной интерпретации показателей и последующего агрегирования, что обеспечивает сопоставимость разнородных данных.

В основу методики положен принцип соответствия параметра установленному критерию. Для каждого показателя задается пороговое значение x_0, принимаемое как среднее арифметическое по совокупности исследуемых стран, рассчитанное на основе фактических статистических данных [9;10]. Использование усредненного ориентира обеспечивает сопоставимость национальных экономик, различающихся масштабами и уровнем развития, и позволяет оценивать положение каждой страны относительно среднего уровня сформированности управленческой среды внешнеэкономической деятельности [11].

Каждый параметр получает бинарную оценку по единому правилу сопоставления фактического значения x с пороговым ориентиром x_0, которые представим в общем виде по формуле 1:

$$f(x) = \begin{cases} 1, x \text{ при соответсвии установленному критерию} \\ 0, x_0 \text{ при наличии отклонения от критерия} \end{cases} \quad (1)$$

Исходя из общей формулы, отметим, что бинарная шкала носит диагностический характер: значение «0» фиксирует отсутствие управленческого ограничения, тогда как значение «1» отражает наличие барьера для развития производства и экспорта инновационной продукции. Интерпретация учитывает экономическую природу показателей: для одних параметров благоприятным является рост значения, для других – снижение либо соответствие нормативному диапазону, исходя из статистических данных. Основные формулы расчета балльной оценки параметров управленческой среды внешнеэкономической деятельности представим в таблице 1.

Таблица 1. Формулы расчета балльной оценки параметров управленческой среды внешнеэкономической деятельности

№	Группа	Управленческий параметр внешнеэкономической деятельностью	Формула расчета баллов
1	*A*	Амортизационные условия	$A_1 = (f(\mu))$
2	*B*	Уровень инфляции	$B_1 = (f(\eta))$
		Ключевая ставка	$B_2 = (f(\delta))$ -
		Ставка потребительского кредита	$B_3 = (f(\kappa))$
		Ставка по ипотечным кредитам	$B_4 = (f(u))$
		Ставка по автокредитованию	$B_5 = (f(\rho))$
		Ставка кредитования бизнеса	$B_6 = (f(\tau))$
		Ставка по лизингу	$B_7 = (f(\nu))$
		Ставка по факторингу	$B_8 = (f(\varphi))$
3	*C*	Страхование имущества предприятия	$C_1 = (f(\sigma))$
		Страхование финансовых рисков	$C_2 = (f(\varepsilon))$
		Страхование кредитных рисков	$C_3 = (f(x))$
4	*D*	Ставка по налогу на землю	$D_1 = (f(\psi))$
		Ставка по налогу на имущество	$D_2 = (f(\iota))$
		Ставка по налогу на прибыль	$D_3 = (f(\pi))$
		Ставка по налогу на капитал	$D_4 = (f(f))$
5	*E*	Ставка ввозной таможенной пошлины	$E_1 = (f(\alpha_{imp}))$
		Ставка НДС импортный	$E_2 = (f(\beta_{imp}))$
6	*F*	Ставка НДС	$F_1 = (f(\beta_{int}))$
		Ставка акциза	$F_2 = (f(\gamma))$
		Численность населения	$F_3 = (f(\omega))$
		Размер МРОТ	$F_4 = (f(\lambda))$
7	*G*	Ставка вывозной таможенной пошлины	$G_1 = (f(\alpha_{exp}))$
		Ставка НДС экспортный	$G_2 = (f(\beta_{exp}))$

Источник: разработано автором

Для получения единого значения путем агрегирования параметров внутри каждой группы $A-G$ формируются суммарные баллы по каждому направлению управленческой внешнеэкономической среды, для формирования такого балла представим общую формулу (2):

$$g = \left(\begin{matrix}\mu, \eta, \delta, k, u, \rho, \tau, \nu, \varphi, \sigma, \varepsilon, x, \psi, \iota, \pi, \\ f, \alpha_{imp}, \beta_{imp}, \beta_{int}, \gamma, \omega, \lambda, \alpha_{exp}, \beta_{exp}\end{matrix}\right) = \quad (2)$$

$$A + B + C + D + E + F + G$$

Полученное значение интегрального показателя позволяет проводить сопоставление стран по уровню экспортной ориентации, выявлять структуру ограничений управленческой среды и формировать ориентиры управленческого воздействия по конкретным направлениям ($A-G$).

Таким образом, методика обеспечивает формализованный переход от совокупности разнородных статистических показателей к сопоставимой количественной характеристике, отражающей степень сформированности условий внешнеэкономической деятельности и потенциал развития экспортно-ориентированного инновационного производства [12].

Полученное значение интегрального показателя позволяет оценивать степень благоприятности управленческой среды внешнеэкономической деятельности для развития производства и экспорта инновационной продукции, а также проводить сопоставление стран по уровню сформированности соответствующих условий. Чем выше совокупное значение показателя, тем более выражена ориентированность экономики на развитие экспортно-инновационного производства и тем более согласованными являются финансовые, институциональные и внешнеторговые параметры [13; 14].

Интерпретация результатов носит управленческий характер и направлена на выявление структурных ограничений по отдельным группам параметров $A-G$. Это позволяет определить направления корректировки экономической политики, связанные с совершенствованием амортизационных, кредитно-финансовых, страховых, налоговых и внешнеторговых условий функционирования внешнеэкономической деятельности.

Предложенная методика ориентирована на использование в системе стратегического и аналитического обеспечения управления внешнеэкономической деятельностью и может применяться для межстрановых сопоставлений, диагностики условий развития экспортно-ориентированного производства и формирования приоритетов государственной экономической политики.

Далее отметим, что научная новизна разработанной методики заключается в формировании параметрического подхода к оценке управленческой среды внешнеэкономической деятельности, ориентированного на развитие производства и экспорта инновационной продукции. В отличие от существующих подходов, основанных на анализе отдельных макроэкономических и внешнеторговых показателей, предложенная методика позволяет объединить качественные и количественные характеристики в единую систему измерения и рассматривать экспортную ориентацию страны как результат функционирования совокупности финансовых, институциональных и организационно-экономических условий [15;16].

Принципиальной особенностью методики является сопоставление фактических значений показателей с пороговыми ориентирами, рассчитанными как средние значения по совокупности исследуемых стран, а также использование бинарной логики оценки, обеспечивающей сопоставимость параметров и прозрачность расчетов [17;18]. Систематизация показателей по группам $A-G$ формирует целостное представление о механизмах, определяющих развитие экспортно-ориентированного и инновационного производства, и позволяет рассматривать внешнеэкономическую деятельность как результат комплексного взаимодействия управленческих факторов.

Разработанная методика может использоваться в системе управления внешнеэкономической деятельностью в качестве инструмента аналитической и диагностической оценки условий развития экспортно-ориентированного производства. Ее применение позволяет выявлять структурные ограничения управленческой среды, формировать приоритеты корректировки экономических параметров и использовать результаты при стратегическом планировании развития внешнеэкономической деятельности. Методика также может применяться для проведения межстрановых сопоставлений и ранжирования экономик по уровню сформированности условий производства и экспорта инновационной продукции.

Таким образом, в рамках исследования разработана методика расчета балльной оценки параметров управленческой среды внешнеэкономической деятельности, ориентированной на развитие производства и экспорта инновационной продукции. Предложенный подход обеспечивает формализованный переход от совокупности разнородных статистических показателей к сопоставимой количественной характеристике, отражающей степень сформированности условий внешнеэкономической деятельности.

Методика основывается на параметризации управленческих условий, их бинарной интерпретации и последующем агрегировании по группам A–G, что позволяет рассматривать экспортную ориентацию страны не как результат внешнеторговой динамики, а как следствие функционирования управленческой среды и совокупности принимаемых экономических решений. Полученные методические поло-

жения формируют основу для дальнейшего применения инструмента в управленческой диагностике, межстрановых сопоставлениях и разработке направлений совершенствования внешнеэкономической политики.

Литература

1. Андреева, Е.Л. Экспортная ориентация промышленности как фактор экономического развития страны / Е.Л. Андреева, А.В. Ратнер // Российский внешнеэкономический вестник. – 2021. – № 7. – С. 34–45.

2. Вязников, В.Е. Сравнительный анализ воспроизводственной и технологической структуры инвестиционных вложений для эффективности основного капитала / В.Е. Вязников, О.А. Красовская // Финансовая экономика. – 2019. – № 11. – С. 333–337.

3. Кондратьев, В.Б. Управление внешнеэкономической деятельностью в условиях инновационного развития экономики // Экономика и управление. – 2020. – № 10. – С. 52–59.

4. Типологические признаки концептуальной модели внешнеэкономической политики государства в инновационной сфере: компаративный анализ отечественного и зарубежного опыта (на примере ЕАЭС, БРИКС, ШОС) / О.А. Красовская, А.С. Нечаев, С.В. Захаров, Д.А. Загоняч // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 7. – С. 158–163.

5. Барыкина, Ю.Н. Методические подходы к реализации финансирования инновационной деятельности с учетом инструментов государственной политики / Ю.Н. Барыкина, А.С. Нечаев, О.А. Красовская // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 1(142). – С. 98–108. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.013.

6. Методологические подходы к формированию внешнеэкономической политики государства в условиях инновационного развития / О.А. Красовская, А.С. Нечаев, С.В. Захаров, Д.А. Загоняч // Экономика строительства. – 2025. – № 7. – С. 33–35.

7. Нечаев, А.С. Экономическая система экспортно-ориентированных стран промышленного производства / А.С. Нечаев, Г.В. Хомкалов, О.А. Красовская // Финансовая экономика. – 2022. – № 2. – С. 277–281.

8. Мельников, А.А. Формирование экспортного потенциала национальной экономики на основе инновационных факторов развития // Вестник университета. – 2022. – № 4. – С. 98–104.

9. Rasputina, A.V. An analysis of the construction industry and the impact of taxation on its development in the Baltic and Scandinavian countries / A.V. Rasputina, A.S. Nechaev, E.A. Ilina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: International Baikal Investment and Construction Forum “Spatial Restructuring of Territories”, Irkutsk, 04 декабря 2020 года. Vol. 751. – IOP Publishing Ltd: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 012168. – DOI 10.1088/1755–1315/751/1/012168.

10. Лебедева, А.И. Бухгалтерский учет внешнеэкономической деятельности: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / А.И. Лебедева, А.С. Нечаев; А.И. Лебедева, А.С. Нечаев; М-во образования Рос. Федерации. Байк. гос. ун-т экономики и права. – 2. изд., доп. и перераб.. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 213 с. – ISBN 5-7253-0774-3.

11. Шильникова Г.Г., Нечаев А.С. Исторические этапы амортизационной политики XX–XXI веков. Депонированная рукопись Г.Г. Шильникова, А.С. Нечаев № 57314 04.07.2002

12. Нечаев, А.С. Бюджетная система Российской Федерации / А.С. Нечаев, Д.А. Антипин, О.В. Антипина. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2019. – 266 с. – (Магистратура). – ISBN 978-5-16-010705-9. – EDN FANIHL.

13. Nechaev, A. Theory of tax variation calculation / A. Nechaev, A. Rasputina // 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. 32010. – DOI 10.1088/1755–1315/421/3/032010.

14. Nechaev, A.S. Analysis of Articles of Fixed Assets Renewal of Russian Business Enterprises / A.S. Nechaev, Yu.N. Barykina, N.V. Puchkova // Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies (TTIESS 2017): PROCEEDINGS, Tomsk, 28–30 июня 2017 года. – Tomsk: Atlantis Press, 2017. – P. 551–556. – DOI 10.2991/ttiess-17.2017.90.

15. Нечаев, А.С. Особенности финансирования инновационной деятельности предприятий в современных условиях / А.С. Нечаев, О.В. Антипина, Ю.Н. Барыкина // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2021. – № 1(40). – С. 216–231. – DOI 10.24412/2079–7958–2021–1–216–231.

16. Барыкина, Ю.Н. Инновации – основной движущий фактор роста экономики страны / Ю.Н. Барыкина, Я.А. Лузгина // Информатизация и виртуализация экономической и социальной жизни: Материалы IV Межвузовской студенческой научно-практической конференции с международным участием (электронное издание), Иркутск, 14 марта 2018 года / Иркутский национальный исследовательский технический университет. – Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2018. – С. 200–202.

17. Барыкина, Ю.Н. Механизм финансирования «зеленых» проектов региональными органами власти / Ю.Н. Барыкина, С. Фань, Г.М. Берегова // Научное обозрение: теория и практика. – 2023. – Т. 13, № 6(100). – С. 921–928. – DOI 10.26088/2226–0226–2023–13–6–921–928.

18. Барыкина, Ю.Н. Совершенствование механизма инвестиционной политики на предприятиях энергетического комплекса / Ю.Н. Барыкина, А.С. Нечаев. – Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2020. – 168 с. – ISBN 978-5-8038-1511-2.

METHODOLOGY FOR CALCULATING THE SCORING OF PARAMETERS OF THE MANAGEMENT ENVIRONMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Krasovskaya O.A.
Irkutsk National Research Technical University

This article presents a proprietary methodology for calculating a scoring system for the parameters of the management environment for foreign economic activity focused on the development of the production and export of innovative products. The approach is based on the parameterization of financial, institutional, and organizational-economic conditions, their binary interpretation, and subsequent aggregation into an integrated indicator. The methodology provides a formalized transition from a set of disparate statistical indicators to a comparable quantitative characteristic reflecting the maturity of the foreign economic activity environment and the potential for developing export-oriented production. The results obtained can be used in management diagnostics, cross-country comparisons, and the development of areas for improving foreign economic policy.

Keywords: foreign economic activity, export orientation, innovative products, management environment, parametric approach, scoring, integral indicator, assessment methodology.

References

1. Andreeva, E.L. Export orientation of industry as a factor in the country’s economic development / E.L. Andreeva, A.V. Ratner // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2021. – No. 7. – Pp. 34–45.

2. Vyaznikov, V.E. Comparative analysis of the reproduction and technological structure of investment investments for the efficiency of fixed capital / V.E. Vyaznikov, O.A. Krasovskaya // Financial Economics. – 2019. – No. 11. – P. 333–337.

3. Kondratiev, V.B. Management of foreign economic activity in the context of innovative development of the economy // Economy and Management. – 2020. – No. 10. – Pp. 52–59.

4. Typological features of the conceptual model of the state’s foreign economic policy in the innovation sphere: a comparative analysis of domestic and foreign experience (on the example of the EAEU, BRICS, SCO) / O.A. Krasovskaya, A.S. Nechaev, S.V. Zakharov, D.A. Zagonyach // Financial markets and banks. – 2025. – No. 7. – Pp. 158–163.

5. Barykina, Yu.N. Methodological approaches to the implementation of financing of innovative activities, taking into account public policy instruments / Yu.N. Barykina, A.S. Nechaev, O.A. Krasovskaya // Economy and management: problems, solutions. – 2024. – Vol. 1, No. 1 (142). – P. 98–108. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.013.

6. Methodological approaches to the formation of foreign economic policy of the state in the context of innovative development / O.A. Krasovskaya, A.S. Nechaev, S.V. Zakharov, D.A. Zagonyach // Construction economics. – 2025. – No. 7. – P. 33–35.

7. Nechaev, A.S. Economic system of export-oriented countries of industrial production / A.S. Nechaev, G.V. Khomkalov, O.A. Krasovskaya // Financial Economics. – 2022. – No. 2. – Pp. 277–281.

8. Melnikov, A.A. Formation of the export potential of the national economy based on innovative development factors // Bulletin of the University. – 2022. – No. 4. – Pp. 98–104.

9. Rasputina, A.V. An analysis of the construction industry and the impact of taxation on its development in the Baltic and Scandinavian countries / A.V. Rasputina, A.S. Nechaev, E.A. Ilina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: International Baikal Investment and Construction Forum “Spatial Restructuring of Territories”, Irkutsk, December 4, 2020. Vol. 751. – IOP Publishing Ltd: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 012168. – DOI 10.1088/1755–1315/751/1/012168.

10. Lebedeva, A.I. Accounting of Foreign Economic Activity: Textbook for students studying in the specialty “Accounting, Analysis and Audit” / A.I. Lebedeva, A.S. Nechaev; A.I. Lebedeva, A.S. Nechaev; Ministry of Education of the Russian Federation. Baikal State University of Economics and Law. – 2nd ed., supplemented and revised. – Irkutsk: Publishing house of BSUEL, 2003. – 213 p. – ISBN 5-7253-0774-3.

11. Shilnikova G.G., Nechaev A.S. Historical stages of depreciation policy in the 20th-21st centuries. Deposited manuscript of G.G. Shilnikova, A.S. Nechaev No. 57314 04.07.2002

12. Nechaev, A.S. Budget system of the Russian Federation / A.S. Nechaev, D.A. Antipin, O.V. Antipina. – Moscow: Limited Liability Company "Scientific Publishing Center INFRA-M", 2019. – 266 p. – (Master's program). – ISBN 978-5-16-010705-9. – EDN FANIHL.

13. Nechaev, A. Theory of tax variation calculation / A. Nechaev, A. Rasputina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: conference proceedings, Krasnoyarsk, Russia, November 13–14, 2019 / 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. 32010. – DOI 10.1088/1755–1315/421/3/032010.

14. Nechaev, A.S. Analysis of Articles of Fixed Assets Renewal of Russian Business Enterprises / A.S. Nechaev, Yu.N. Barykina, N.V. Puchkova // Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies (TTIESS 2017): PROCEEDINGS, Tomsk, June 28–30, 2017. – Tomsk: Atlantis Press, 2017. – P. 551–556. – DOI 10.2991/ttiess-17.2017.90.

15. Nechaev, A.S. Features of Financing Innovative Activities of Enterprises in Modern Conditions / A.S. Nechaev, O.V. Antipina, Yu.N. Barykina // Bulletin of Vitebsk State Technological University. – 2021. – No. 1(40). – P. 216–231. – DOI 10.24412/2079–7958–2021–1–216–231.

16. Barykina, Yu.N. Innovations – the Main Driving Factor of the Country's Economic Growth / Yu.N. Barykina, Ya.A. Luzgina // Informatization and Virtualization of Economic and Social Life: Proceedings of the IV Interuniversity Student Scientific and Practical Conference with International Participation (electronic publication), Irkutsk, March 14, 2018 / Irkutsk National Research Technical University. – Irkutsk: Irkutsk National Research Technical University, 2018. – Pp. 200–202.

17. Barykina, Yu.N. The Mechanism of Financing "Green" Projects by Regional Authorities / Yu.N. Barykina, S. Fan, G.M. Beregova // Scientific Review: Theory and Practice. – 2023. – Vol. 13, No. 6(100). – Pp. 921–928. – DOI 10.26088/2226–0226–2023–13–6–921–928.

18. Barykina, Yu.N. Improving the mechanism of investment policy at enterprises of the energy complex / Yu.N. Barykina, A.S. Nechaev. – Irkutsk: Irkutsk National Research Technical Universityf

Инновационные инструменты развития межрегиональной кооперационной интеграции (на примере Тульской области)

Лобанов Илья Александрович,
Тульский филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
E-mail: lobanov@ccatula.ru

В статье исследуются современные инструменты развития межрегиональной кооперационной интеграции в Российской Федерации с фокусом на практику Тульской области. Актуальность работы обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов укрепления экономических связей между регионами, способствующих росту конкурентоспособности национальной экономики, оптимизации распределения ресурсов и ускоренному внедрению инноваций. Цель исследования – проанализировать действующие инструменты межрегиональной кооперации в РФ и на этой основе предложить инновационный цифровой механизм, стимулирующий взаимодействие регионов и углубление кооперационных связей. В работе применены методы системного анализа, сравнительного исследования, кейс-стади (на материале Тульской области), а также моделирование цифровых решений. Проанализированы нормативно-правовая база, программы межрегионального сотрудничества, практики кластерного развития и платформенных инициатив. Результаты исследования демонстрируют, что существующие инструменты (межрегиональные соглашения, кластерные инициативы, специализированные форумы и выставки) обладают ограниченным эффектом из-за недостаточной цифровизации, фрагментарности данных и высоких транзакционных издержек. На этом основании предложен инновационный цифровой инструмент – единая межрегиональная кооперационная платформа, интегрирующая: реестр потенциальных партнёров и проектов; аналитику рыночных ниш и цепочек создания ценности; механизмы онлайн-согласования кооперационных соглашений; мониторинг реализации совместных инициатив.Практическая значимость заключается в возможности масштабирования платформы на другие регионы РФ, что позволит снизить барьеры входа в кооперационные связи, ускорить поиск партнёров и повысить прозрачность межрегионального взаимодействия. Предложенный инструмент способствует формированию устойчивой сети кооперации, стимулирующей экономический рост и инновационное развитие территорий.

Ключевые слова: межрегиональная кооперация, интеграция, цифровые платформы, региональное развитие, Тульская область.

Введение

В современных условиях постоянного санкционного давления межрегиональное сотрудничество приобретает особую значимость для развития как отдельных субъектов Российской Федерации, так и государства в целом [1, с. 12;2, с. 45;3, с. 78].

Актуальность исследования обусловлена рядом острых противоречий и проблем, сдерживающих развитие межрегиональной кооперационной интеграции в РФ: во-первых, это разрыв между потенциалом регионов и эффективностью кооперации, что снижает конкурентоспособность региональных экономик и национальной промышленности[4, с. 23;5, с. 56];; во-вторых, дефицит цифровых инструментов координации, так как существующие платформы (например, ГИС «Промышленность», региональные порталы закупок) фокусируются на транзакциях, но не обеспечивают таких функций, как сквозную аналитику кооперационных потоков; автоматизированный подбор партнёров по компетенциям; мониторинг исполнения соглашений в режиме реального времени[6, с. 89;[7, с. 102;[8, с. 34]. в-третьих, отсутствие единых стандартов документооборота, учета различий в установлении региональных льгот и субсидий создаёт административные издержки для предприятий, желающих выйти на межрегиональный уровень[9, с. 67;10, с. 91];. в-четвертых, существует недостаток прозрачности, когда участники кооперации сталкиваются с неопределённостью в оценке надёжности партнёров; размытостью критериев распределения добавленной стоимости; отсутствием механизмов разрешения споров[11, с. 115;12, с. 203]; в –пятых санкционное давление и необходимость импортозамещения. импортозамещения [1, с. 14;3, с. 80].

Региональная политика традиционно определяется как система целей, задач и действий государства, направленных на: управление территориальным развитием; сглаживание диспропорций между регионами; обеспечение сбалансированности и целостности страны [[13, с. 55;14, с. 72]]. В современных условиях глобализации и усиления конкуренции возникает потребность не только в вертикальном управлении (центр – регионы), но и в горизонтальном взаимодействии между регионами [15, с. 33;16, с. 41].

Материалы и методы

Для написания данной работы автором был проведен системный анализ существующих инструментов развития межрегиональной кооперационной интеграции. Проведена практическая работа по взаимодействию с представителями бизнеса, деловых объединений и органов исполнительной власти в Тульской и Ростовской областях. Были изучены нормативно-правовые акты и законодательство в области развития промышленных кластеров и цифровых платформ. В качестве научного материала были использованы данные Министерства промышленности и торговли РФ, министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, министерства экономического развития РФ. Интернет-порталы и цифровые платформы, выполняющие функцию формирования кооперационных связей в промышленности и НИОКР. Проанализированы статистические данные и открытые данные цифровых порталов.

Литературный обзор

Проблема межрегиональной кооперационной интеграции носит многогранный характер, охватывая экономические, управленческие и технологические аспекты. В рамках исследований на примере Тульской области учёные выделяют пять ключевых направлений. Первое касается фундаментальных основ кооперации (А.Г. Гранберг, В.Л. Иноземцев, Н.В. Зубаревич): здесь кооперация рассматривается как эффективный механизм преодоления региональных диспропорций посредством сетевых взаимодействий и кластерных инициатив, хотя на пути реализации возникают существенные барьеры – административные ограничения, асимметрия информационных потоков и разнородность институциональных сред. Второе направление связано с цифровизацией межрегионального взаимодействия (Е.В. Попова, Д.С. Медовников) и фокусируется на потенциале цифровых платформ, Big Data и технологий распределённого реестра для снижения транзакционных издержек и повышения прозрачности кооперационных цепочек; при этом особо

подчёркивается необходимость стандартизации данных и гармонизации цифровых регламентов между регионами. Третье направление охватывает анализ механизмов региональной политики РФ, включая межбюджетные трансферты, особые экономические зоны и программы межрегиональных форумов; исследования показывают, что их эффективность напрямую зависит от наличия «якорных» предприятий, активности региональных институтов развития и степени синхронизации стратегий социально-экономического развития соседних субъектов РФ – в частности, в Центральном федеральном округе, куда входит Тульская область. Четвёртое направление посвящено практикам цифровизации регионов (А.Е. Климов, Я.Ю. Раков) и описывает поэтапное создание единой цифровой экосистемы в Тульской области. Пятое направление связано с изучением роли кластеров и технологических платформ (К.М. Щепакин, Е.С. Щербакова) и обосновывает необходимость создания в регионах специализированной инфраструктуры для коммерциализации инновационных разработок, механизмов венчурного финансирования и площадок для продуктивного взаимодействия науки, бизнеса и органов власти; для Тульской области это особенно актуально в контексте её стратегической ориентации на «интеллектуальную индустриализацию» и формирование высокотехнологичных рабочих мест. В совокупности актуальность данного исследования определяется тем, что до настоящего момента остаётся недостаточно изученным вопрос комплексного применения цифровых решений для преодоления барьеров межрегиональной кооперации с учётом специфики среднеразвитых промышленных регионов.

Результаты

Проведенное исследование позволило определить наиболее приемлемые модели развития цифровых платформ, способствующих выстроить межрегиональное взаимодействие и обеспечить экономическую интеграцию. Исследование способствовало комплексному пониманию ценностных ожиданий участников межрегиональной интеграции и необходимости создания цифровой экосистемы управления процессами выстраивания межрегионального взаимодействия. Выявлена необходимость формирования условий «доверия» между всеми участниками межрегионального сотрудничества основанных на прозрачности процессов и четким понятным алгоритмам взаимодействия. Выявлена необходимость совершенствования нормативно-правовой базы, связанной с развитием межрегионального сотрудничества

Обсуждение

Межрегиональная кооперационная интеграция – процесс углубления экономических, социальных и инфраструктурных связей между регионами, ведущий к созданию совместных проектов, кластеров и агломераций [18, с. 9; 19, с. 112]. Её ключевые аспекты: развитие инфраструктуры, повышение конкурентоспособности и решение трансграничных проблем. Потребность в такой интеграции обусловлена необходимостью снижения диспропорций [17, с. 70; 20, с. 25], оптимизации ресурсов и совместного использования инфраструктуры (транспорт, энергетика, логистика), технологий и трудовых ресурсов [17, с. 71; 21, с. 44], что повышает эффективность и снижает издержки. Межрегиональные проекты (транспортные коридоры, туристические маршруты) улучшают связность территорий, стимулируя экономический рост и повышая качество жизни [19, с. 114]. Кроме того, интеграция способствует укреплению конкурентоспособности [17, с. 73; 23, с. 59], решению экологических, миграционных и инфраструктурных проблем [19, с. 116; 24, с. 37], а также стимулирует инновации через обмен знаниями и опытом. В рамках межрегионального взаимодействия можно привести транспортный коридор «Европа – Западный Китай», когда модернизация инфраструктуры нескольких регионов России стимулирует их экономическое развитие, создаёт рабочие места и интегрирует регионы в международные цепочки поставок [19, с. 118;26, с. 93]; туристический маршрут «Золотое кольцо России», который во многом влияет на развитие сопутствующей инфраструктуры [19, с. 120;27, с. 45]. Также можно привести пример, как агропромышленный комплекс юга России, где кооперация Краснодарского края, Ростовской области и Ставропольского края позволяет решать вопросы логистики, сбыта продукции и внедрения новых технологий [19, с. 122;28, с. 76]. Однако, надо признать, что сейчас возникает острая потребность в совершенствовании механизмов межрегиональных связей, так как данные механизмы напрямую влияют на:

– развитие промышленного сектора, с акцентом на высокотехнологичную отрасль, представляющую собой сектор экономики с высокой долей затрат на НИОКР, использованием передовых технологий и квалифицированных кадров. По состоянию на начало 2025 год порядка 24,4% ВВП составляют высокотехнологичные отрасли.

– оптимизацию торговых отношений. Продвижение и торговля товарами между регионами с использованием единых презентационно-выставочных пространств и цифровых платформ. Здесь оптимизация означает снижение транзакционных издержек (времени, денег, усилий) при выходе товаров на рынки других регионов [19, с. 128]. К критериям оптимизации следует отнести: сокращение времени на поиск покупателя/поставщика; снижение затрат на маркетинг и презентацию продукции; уменьшение логистических издержек за счёт консолидации грузов; упрощение документооборота (электронные подписи, цифровые сертификаты) [19, с. 130]. Единые презентационно-выставочные пространства и цифровые платформы дополняют прямые договоры, решая ряд проблем, к которым можно отнести следующие: информационная асимметрия: высокие затраты на участие в выставках; доверие: цифровая платформа с верификацией участников снижает риски мошенничества. К механизмам реализации можно отнести: единые региональные витрины – онлайн каталоги с фильтрами по отраслям, сертификатам, регионам [8, с. 36]; цифровые торговые площадки – аналоги B2B маркетплейсов (например, «Корпорация МСП; кооперационные хабы – сервисы для формирования цепочек поставок [19, с. 134]. Кроме того, межрегиональная кооперация может проявляться в: объединении предприятий для участия в госзаказах; создании межрегиональных кластеров (например, автокомпонентный кластер Татарстана и Калужской области); совместном продвижении туристических брендов («Большое Золотое кольцо») [19, с. 136].

– улучшение коммуникационных связей. Цифровые платформы позволяют создавать единые товарные биржи, кооперационные цифровые хабы, которые обеспечивают возможность поиска партнеров в разных регионах, к также организовать переговоры между потенциальными партнерами [17, с. 45;21, с. 67]. При этом, улучшение коммуникационных связей означает не просто обмен информацией, а: координацию действий органов власти разных регионов [15, с. 32]; синхронизацию стандартов и регламентов[17, с. 48]; совместные маркетинговые кампании [21, с. 70]. В рамках взаимодействия бизнеса разных регионов цифровые платформы дают доступ к реестрам поставщиков/покупателей [17, с. 50]; инструментам онлайн переговоров [21, с. 68]; между властями регионов: обмен данными о потребностях рынков [21, с. 72], согласование инфраструктурных проектов [15, с. 36]. Все это может происходить за счёт: единых цифровых сервисов (например, ГИС «Промышленность») [21, с. 65]; стандартизированных шаблонов договоров [17, с. 49]; онлайн мероприятий (вебинары, виртуальные выставки) [21, с. 71].

В современных условиях межрегиональное взаимодействие характеризуется следующими особенностями:

– усиление роли регионов как самостоятельных субъектов международных отношений. В данном смысле речь идёт о том, что регионы России в рамках своих полномочий могут участвовать в международных и внешнеэкономических связях [2, с. 12], включая сотрудничество с зарубежными партнёрами [6, с. 44], участие в трансграничных проектах[14, с. 78] и открытие представительств для продвижения своих интересов на международных рынках[10, с. 33]. Это особенно актуально для приграничных регионов (например, Калининградская область, Приморский край), которые активно взаимодействуют с соседними государствами в рамках европейских или межрегиональных инициатив (например, программы INTERREG, «Еврорегионы»). Открытие зарубежных представительств может касаться, например, создания торговых домов, культурных центров или офисов для продвижения региональной продукции, привлечения инвестиций или развития туризма.

– важность сохранения балансов интересов внутри территорий. Здесь речь идет о балансе в части распределения кадров, что означает согласование экономических, социальных и территориальных интересов разных регионов и групп населения при реализации межрегиональных проектов [14, с. 80]. Это может включать: распределение ресурсов и выгод от совместных проектов между участниками [17, с. 54]. Например, при строительстве межрегиональных транспортных коридоров важно учитывать, какие регионы получат наибольшую выгоду от их использования, и компенсировать возможные диспропорции [15, с. 38]. По данным консалтинговой компании CORE. XP, за девять месяцев 2025 года новые складские комплексы онлайн-ритейлеров создали в регионах почти 80 тысяч рабочих мест. Исследования говорят о том, что спрос на трудовые ресурсы в логистическом комплексе растёт в 1,5 раза быстрее, чем в целом по экономике, а предложение – на 20–25% медленнее.

По данным консалтинговой компании КСЛ, около 40% компаний в сфере e-commerce готовы привлекать сотрудников из регионов. Это связано с тем, что маркетплейсы предлагают зарплаты выше, чем в других секторах экономики, и готовы нанимать не только граждан

РФ, но и трудовых мигрантов. Кроме того, компании используют и другие методы: расширение маркетинговых инструментов для привлечения кандидатов (более 20% работодателей уделяют этому внимание); снижение возрастного порога: если раньше HR-специалисты чаще рассматривали соискателей до 40 лет, то сейчас 48% компаний готовы нанимать более возрастных кандидатов; внедрение реферальных программ. (например, в ГК «Деловые Линии» 15% кадров приняли благодаря программе «Приведи друга»).

По данным компании КСЛ, около 40% e-commerce-компаний готовы привлекать сотрудников из регионов – в том числе трудовых мигрантов, – поскольку маркетплейсы предлагают более высокие зарплаты.

Среди других кадровых решений: расширение маркетинговых инструментов для привлечения кандидатов (более 20% работодателей); снижение возрастного порога (48% компаний готовы нанимать соискателей старше 40 лет); реферальные программы (например, в ГК «Деловые Линии» 15% кадров приняли по программе «Приведи друга»). Проблема дефицита кадров в логистике подтверждается статистикой: за первые восемь месяцев 2024 года потребность в складских работниках выросла на 27,5%, а нехватка достигла 180 тысяч человек. Наиболее остро дефицит ощущается в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Краснодаре, Красноярске и Нижнем Новгороде. Причинами являются: демографическая яма, конкуренция с другими отраслями и отток иностранной рабочей силы. По прогнозу Arthur Consulting, к 2030 году дефицит кадров в транспортно-логистической сфере может достигнуть 1,5 миллиона человек. В некоторых случаях дефицит кадров приводит к локальным коллапсам. Например, в 2025 году пресс-служба Ozon подтверждала дефицит сотрудников в логистическом центре в Шушарах [9], что привело к накоплению неотгруженных товаров и задержкам доставок. Для решения проблемы компания перебрасывала дополнительный персонал с других объектов. К механизмам экономического роста регионов можно отнести следующие:

1. Кооперация в цепочках добавленной стоимости. [17, с. 56]. Регионы объединяют ресурсы для выпуска конечной продукции, например, поставки комплектующих из одного субъекта в сборочные производства другого. Это позволяет оптимизировать производственные процессы, снизить издержки и повысить конкурентоспособность продукции.

2. Совместные инвестиционные проекты. [15, с. 40]. Включают межбюджетные субсидии, региональные фонды развития, соглашения о промышленной кооперации. Такие меры привлекают инвестиции, создают новые рабочие места и стимулируют экономический рост.

3. Общие рынки сбыта [21, с. 75]. Межрегиональные торговые площадки, включая цифровые маркетплейсы для региональных производителей, расширяют рынки сбыта, увеличивают объёмы продаж и способствуют росту выручки предприятий. Так, по данным Минэкономразвития, в 2023 году межрегиональная кооперация обеспечила рост валового регионального продукта (ВРП) в 18 субъектах РФ на 5–12% за счёт совместных проектов. В рамках макрорегиона «Волга» (14 регионов) кооперация в агропромышленном комплексе (АПК) и машиностроении позволила увеличить экспорт продукции на 27% в 2022–2024 годах. Развитие туристического потенциала обеспечивается за счёт: -межрегиональных туристических маршрутов («Золотое кольцо», «Великий шёлковый путь») с единой навигацией и маркетинговой стратегией;

– туристско-рекреационных кластеров (ТРК) на стыке регионов («Байкальский тракт» – Иркутская область и Бурятия) для концентрации ресурсов и развития инфраструктуры; совместных фестивалей и проектов (например, «Гастрономическая карта России», объединяющая 30 регионов).

По данным Ростуризма, в 2024 году число туристов на межрегиональных маршрутах выросло на 19% по сравнению с 2021 годом. ТРК «Кавказские Минеральные Воды» (4 региона) за 2020–2024 годы увеличил турпоток на 35% благодаря единой инфраструктуре. Механизмами, влияющими на улучшение качества жизни населения являются: совместные проекты в сфере здравоохранения, образования и транспорта (например, межрегиональные скоростные электрички, общие больницы и вузы), что делает социальные услуги более доступными [17, с. 60]. Большое значение имеют экологические проекты, которые могут включать очистку трансграничных рек, создание единой системы переработки отходов. В 2023 году 12 субъектов РФ внедрили единые социальные карты для льготного проезда и медицинского обслуживания в соседних регионах. Проект «Чистая Волга» (15 регионов) снизил загрязнение реки на 22% в 2021–2024 годах. С 2025 года проект «Оздоровление Волги» вошёл в состав нового федерального проекта «Экологическое оздоровление водных объектов», который охватывает не только Волгу, но и другие крупные реки и водоёмы России (Дон, Амур, Урал, Терек, Иртыш и др.).

Механизмами, влияющими на формирование единой инфраструктуры являются: транспортные коридоры: строительство дорог, мостов, логистических хабов на стыках регионов (например, трасса М-12 «Восток»), что снижает логистические издержки и улучшает связность территорий; цифровая интеграция, а также единые платформы для Госуслуг, телемедицины, образования. Такие решения повышают эффективность управления и доступность услуг; энергетические сети. Совместные проекты в сфере энергетики (ГЭС, ветропарки, газопроводы) обеспечивают надёжное энергоснабжение и снижают затраты. Так, транспортный коридор «Европа – Западный Китай» сократил логистические издержки для 8 регионов на 15–20% (оценка Минтранса, 2024) (оценка Минтранса, 2024). К 2025 году 60% субъектов РФ перешли на единую цифровую платформу для межведомственного взаимодействия.

Развитие научных и промышленных кластеров обеспечивается за счёт ключевых механизмов: технопарков и особых экономических зон (ОЭЗ); концентрации R&D-центров и производств в смежных регионах (например, фармацевтический кластер в Калужской и Московской областях); совместных НИОКР, грантов на межвузовские исследования и создания инжиниринговых центров; стандартизации технических регламентов для обеспечения совместимости продукции и расширения рынков сбыта.

Практические результаты подтверждают эффективность подхода: в 2024 году 14 межрегиональных кластеров (машиностроение, ИТ, биотехнологии) обеспечили 11% роста промышленного производства в РФ, а кластер «Композиты без границ» (5 регионов) за 2 года увеличил выпуск инновационной продукции на 40%. Важную роль играют также сеть совместных испытательных центров и внедрение унифицированных технологических процессов. Таким образом, для достижения реальных эффектов межрегионального сотрудничества необходима комплексная система взаимодействия, включающая: нормативно-правовую базу (федеральные и региональные законы, межсубъектные соглашения, стратегии развития макрорегионов) [2, с. 15;15, с. 47]; механизмы финансирования (межбюджетные трансферты, горизонтальные субсидии, совместные инвестиционные фонды), обеспечивающие ресурсную поддержку совместных проектов. Эти инструменты обеспечивают ресурсную поддержку проектов и снижают финансовые риски [17, с. 69].

К показателям системы оценки следует отнести: ключевые показатели результативности (KPI) для межрегиональных программ [5, с. 95]; мониторинг исполнения соглашений [5, с. 97]; аудит использования средств [17, с. 72]. Следовательно, переход от формального к результативному межрегиональному сотрудничеству возможен при условии выстраивания прозрачной системы управления [15, с. 52], подкреплённой нормативной базой [2, с. 20]; финансовыми инструментами[17, с. 74] и объективной системой оценки эффективности, включая систему мониторинга и KPI[5, с. 100].Цифровые платформы выступают ключевым инструментом интеграции этих элементов, обеспечивая: автоматизацию документооборота [21, с. 80]; доступ к аналитическим данным [5, с. 102]; координацию действий участников в режиме реального времени [1, с. 30].

В настоящее время остро стоит вопрос выбора оптимального и уместного определения межрегионального взаимодействия, на основе которого существовала бы возможность эффективного его использования при изучении и исследовании пространственного развития региона [7, с. 45–48]. Межрегиональное сотрудничество является ключевым элементом Стратегии пространственного развития Российской Федерации [7, с. 12–15]. Цели обусловлены стратегиями развития как на муниципальном, так и на уровне субъектов РФ. Единые показатели отражены в плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. [7, с. 56–59].

Учитывая текущие экономические условия, характеризующиеся ограничениями на экспортно-импортные операции, сокращением иностранных инвестиций, снижением спроса и усилением конкуренции на внутренних рынках, регионы сталкиваются с необходимостью переоценки своих движущих сил роста и факторов развития [21 с. 72–75]. Другой проблемой, препятствующей развитию кооперационной и экономической интеграции, является недостаточное стратегическое планирование, что, по мнению экспертов, приводит к разрыву между входными и выходными данными региональной экономики [21, с. 76–78].

Формирование устойчивых межрегиональных связей сталкивается с комплексом системных вызовов, обусловленных как объективными географическими и экономическими факторами, так и институциональными ограничениями [11, с. 40–43; 21, с. 80–83]. Экономико-

географические диспропорции в РФ обусловлены неравномерным размещением производительных сил: экономическая активность сконцентрирована в Москве, Санкт-Петербурге, на юге страны, в СКФО и нефтегазовых регионах, тогда как периферия остаётся слабо освоенной. Существенно различается и уровень развития регионов – в том числе по доходам и занятости. По рейтингу «РИА Рейтинг» за 2025 год по материальному благополучию населения лидируют Ямало-Ненецкий АО, Ханты-Мансийский АО – Югра и Магаданская область. Но при их материальном благополучии существует такая проблема, как транспортная удалённость, что способствует росту логистических издержек из-за протяжённости территорий и недостаточной связанности инфраструктуры. [30, с. 20–22]. Недостаточная пропускная способность транспортных коридоров и цифровое неравенство регионов существенно тормозят межрегиональную кооперационную интеграцию. Для преодоления этих вызовов необходимы: системное планирование инфраструктуры, гармонизация нормативной базы (федеральный и региональный уровни) и развитие цифровых платформ координации. При этом внедрение платформ требует решения как технических, так и институциональных ограничений.. [5, с. 115–118; 21, с. 108–111]. Для минимизации вышеуказанных проблем требуется тщательная подготовка со стороны разработчиков платформ и регулирующих органов, включая своевременное принятие подзаконных актов и разработку четких механизмов контроля. В качестве инновационного решения развития межрегиональной кооперационной интеграции автор предлагает к рассмотрению разработанную им цифровую платформу «Деловой портал Тульской области» [22]. Портал является действующей цифровой экосистемой деловой коммуникации бизнес как внутри региона, так и за его пределами. В качестве основного инструмента межрегиональной кооперационной интеграции выделяется элемент цифровой экосистемы – «Деловая карта Тульской области» (рис. 1), которая разработана для выстраивания кооперационных связей между потенциальными участниками промышленной кооперации расположенных в субъектах РФ.

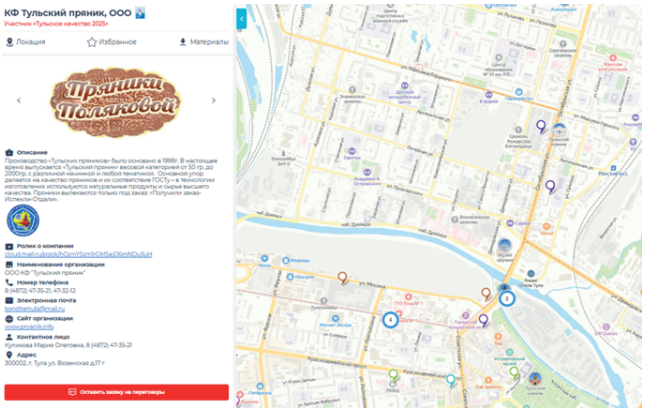


Рис. 1. Карточка предприятия на Деловой карте

Источник: КФ «Тульский пряник» [Электронный картографический ресурс] // Интерактивная карта Тульской области. URL: https://map.del-tula.ru/layer/food-industry/кф-тульский-пряник/ (дата обращения: 05.07.2024).

На сегодняшний день на карте размещено более 100 предприятий. Информационные карточки предприятий имеют базовую информацию о компании и на каждой присутствует специальная кнопка для возможности инициирования переговоров по выстраиванию кооперационных связей. Вид карты карточки представлен на рисунке выше. Деловой портал в настоящее время администрируется практически вручную и вся коммуникация выстроена при сопровождении коммерческого отдела Тульской торгово-промышленной палаты. В будущем при увеличении количества контактов необходима автоматизация процессов взаимодействия и здесь скорее всего понадобиться участие искусственного интеллекта.

В условиях цифровой трансформации межрегиональной кооперационной интеграции ключевую роль играет искусственный интеллект (ИИ) [5, с. 160–163; 21, с. 130–133]. Без него будет невозможно эффективно обрабатывать большие массивы данных в промышленной кооперации. Машинное обучение способно ускорить цифровую трансформацию кооперационных механизмов. Важный аспект – создание отечественного ПО. Это закреплено в Федеральном проекте «Искусственный интеллект» (в рамках нацпрограммы «Цифровая экономика РФ» до 2030 г.) [8]. Цифровая трансформация межрегиональной интеграции идёт динамично и выходит на новый уровень. Разработчики фокусируются не только на цифровой архитектуре, но и на наполнении ресурсов профессиональной информацией для инвесторов и предприятий. Пример внедрения ИИ – приложение «Кооператор 2.0» и личный кабинет на Деловом портале. Они помогут выстраивать кооперацию между предприятиями из разных регионов.

Заключение

Таким образом, комплексное внедрение цифровых инструментов в сочетании с институциональной поддержкой и стандартизацией процессов способно стать мощным катализатором межрегиональной кооперации, существенно повысив её эффективность, масштабируемость и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Для достижения качественного результата требуется системный подход, предполагающий не только технологическую модернизацию, но и пересмотр организационных механизмов взаимодействия между регионами. Прежде всего, необходимо обеспечить вовлечённое взаимодействие региональных центров развития бизнеса, которые должны выступить координаторами процессов цифровой интеграции: им предстоит наладить обмен лучшими практиками, синхронизировать информационные потоки и сформировать единые стандарты работы с цифровыми ресурсами.

Для регионального и межрегионального бизнеса важно внедрить принцип «единого окна», чтобы устранить административные барьеры, сократить время на поиск партнёров и упростить заключение кооперационных соглашений. Ключевые требования к цифровым платформам: юзабилити (интуитивный интерфейс, справочная система, оперативная техподдержка); многоуровневая система обучения пользователей (от видеоинструкций до семинаров) для снижения сопротивления новым технологиям; информационная безопасность (единые протоколы шифрования, аутентификации и резервного копирования для защиты коммерческой информации); система мониторинга и обратной связи для оперативного выявления «узких мест» и корректировки функционала.

В перспективе реализация этих мер откроет возможности для оптимизации кооперационных процессов, появления трансрегиональных инновационных кластеров и цифровых цепочек поставок, формирования устойчивой сетевой структуры экономической кооперации, а в конечном счёте – для усиления конкурентных преимуществ регионов и стимулирования сбалансированного развития национальной экономики. В конечном счёте это приведёт к формированию устойчивой сетевой структуры экономической кооперации, способной усилить конкурентные преимущества регионов и стимулировать сбалансированное развитие всей национальной экономики.

Литература

1. Федеральный закон от 28 декабря 2024 г. № 523 ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [ст. 3].

2. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315 р (ред. от 21 октября 2024 г.) «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года».

3. Приказ Минпромторга России от 16 сентября 2020 г. № 3092 «Об утверждении Перечня высокотехнологичной продукции, работ и услуг с учётом приоритетных направлений модернизации российской экономики».

4. Методика расчета показателей «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте» и «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации» (Приказ № 832 с изменениями от 26 августа 2025 года.. https://rosstat.gov.ru/)

5. Федеральный закон № 289 ФЗ от 31.07.2025 «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». «Официальный интернетпортал правовой информации» (www.pravo.gov.ru);

6. Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207 р // КонсультантПлюс: справочно правовая система. URL: (дата обращения: 09.10.2025).

7. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 годаhttp://government.ru/

8. Паспорт федерального проекта «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (приложение N 3 к протоколу президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 27.08.2020 N 17) https://spa.msu.ru/wp-content/uploads/5–1.pdf

9. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов (https://www.economy.gov.ru/ https://www.economy.gov.ru/material/file/download/ea2fd3ce38f2e28d51c312acf2be0917/prognoz_socialno_ekonom_razvitiya_rf_2023–2025.pdf

10. Туризм в России. Итоги 2024 года.https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/turizm_v_rossii_itogi_2024_goda.html

11. Письмо Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 7 августа 2025 г. N 19–50/15014-ОГ «О направлении информации о национальном проекте «Экологическое благополучие».https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412600807/https://reporter73.tv/2024/09/26/оздоровление-волги-итоги-и-планы/.

12.Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года. Отчёт Минтранса РФ о логистических издержках в рамках коридора «Европа – Западный Китай» (2024 г.).

13. Рейтинг регионов России по уровню социально-экономического развития – 2024 // РИА Рейтинг. 06.10.2025. URL: https://riarating.ru/infografika/20251006/630287294.html (дата обращения: 28.11.2025).

14. Аналитические материалы консалтинговой компании CORE.XP о логистических комплексах (9 месяцев 2025 г.). https://aif.ru/money/company/razvivaya-ekonomiku-kak-logisticheskie-centry-menyayut-regiony

15. Пожиратели людей: как e commerce и маркетплейсы создали кадровый кризис в России // Forbes.ru. 2024. 6 июня https://www.forbes.ru/biznes/514024-pozirateli-ludej-kak-e-commerce-i-marketplejsy-sozdali-kadrovyj-krizis-v-rossii

16. Кадровый дефицит в сфере логистики вырастет на 50% к 2030 г. и составит 1,5 млн человек https://www.dk.ru/news/237208780.

17. Материалы пресссслужбы Ozon о ситуации в логистическом центре в Шушарах (2025 г.). «Это вызов не только для Ozon»: что не так с кадрами маркетплейсов. https://www.dp.ru/a/2025/08/08/jeto-vizov-ne-tolko-dlja-ozon

18. Минцифры предложило продлить эксперимент с виртуальными социальными картами. https://www.comnews.ru/content/233289/2024–05–22/2024-w21/1008/mincifry-predlozhilo-prodlit-eksperiment-virtualnymi-socialnymi-kartami.

19. М-12 «Восток» – пример успешной реализации мега-проектов в России. https://mintrans.gov.ru/press-center/news/10989

20. Правительство обновило стратегию цифровой трансформации госуправления. https://platform.gov.ru/news/pravitelstvo-obnovilo-strategiju-cifrovoj-transformacii-gosupravleniya/

21. Обзор создаваемых в России фармацевтических кластеров. https://sdelanounas.ru/blogs/8363/

22. Деловой портал Тульской области. https://del-tula.ru/

INNOVATIVE TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF INTERREGIONAL COOPERATIVE INTEGRATION (CASE STUDY: TULA REGION)

Lobanov I.A.
Tula Branch of the Plekhanov Russian University of Economics

The article examines contemporary tools for developing interregional cooperative integration in the Russian Federation, with a focus on the practices of the Tula Region. The relevance of the study stems from the need to identify effective mechanisms for strengthening economic ties between regions, which contribute to enhancing the competitiveness of the national economy, optimizing resource allocation, and accelerating the adoption of innovations. The aim of the research is to analyse current instruments of interregional cooperation in the Russian Federation and, based on the findings, to propose an innovative digital mechanism that stimulates regional interaction and deepens cooperative ties. The study employs methods of systems analysis, comparative research, case study (using data from the Tula Region), and digital solution modelling. The research analyses the regulatory framework, interregional cooperation programmes, practices of cluster development, and platform-based initiatives. The findings demonstrate that existing tools – such as interregional agreements, cluster initiatives, specialized forums, and exhibitions – have limited effectiveness due to insufficient digitalization, data fragmentation, and high transaction costs. Based on this analysis, the authors propose an innovative digital tool: a unified interregional cooperative platform that integrates: a registry of potential partners and projects; analytics of market niches and value chains; mechanisms for online coordination of cooperative agreements; monitoring of joint initiative implementation. The practical significance lies in the platform's scalability to other regions of the Russian Federation. This will help reduce barriers to cooperative engagement, accelerate partner search, and increase transparency in interregional interaction. The proposed tool fosters the formation of a sustainable cooperative network, driving economic growth and innovative development of territories.

Keywords: interregional cooperation, integration, digital platforms, regional development, Tula Region.

References

1. Federal Law No. 523-FZ of December 28, 2024 «On Technological Policy in the Russian Federation and on Amending Certain Legislative Acts of the Russian Federation» [Article 3].

2. Decree of the Government of the Russian Federation No. 1315-r of May 20, 2023 (as amended on October 21, 2024) «On Approval of the Concept for Technological Development for the Period up to 2030».

3. Order of the Ministry of Industry and Trade of Russia No. 3092 of September 16, 2020 «On Approval of the List of High-Tech Products, Works and Services, Taking into Account Priority Areas for Modernizing the Russian Economy».

4. Methodology for Calculating the Indicators «Share of High-Tech and Knowledge-Intensive Industries' Output in Gross Domestic Product» and «Share of High-Tech and Knowledge-Intensive Industries' Output in the Gross Regional Product of a Subject of the Russian Federation» (Order No. 832, as amended on August 26, 2025). URL: https://rosstat.gov.ru/

5. Federal Law No. 289-FZ of July 31, 2025 «On Certain Issues of Regulating the Platform Economy in the Russian Federation». Official Internet Portal of Legal Information (www.pravo.gov.ru).

6. «On Approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2025»: Decree of the Government of the Russian Federation No. 207-r of February 13, 2019 // ConsultantPlus: Legal Reference System. URL: [accessed: October 9, 2025].

7. Unified Plan for Achieving the National Development Goals of the Russian Federation up to 2030 and Prospectively up to 2036. URL: http://government.ru/

8. Passport of the Federal Project «Artificial Intelligence» within the National Program «Digital Economy of the Russian Federation» (Annex No. 3 to the Protocol of the Presidium of the Government Commission for Digital Development, Use of Information Technologies to Improve Quality of Life and Business Environment, No. 17 of August 27, 2020). URL: https://spa.msu.ru/wp-content/uploads/5–1.pdf

9. Forecast for the Socio-Economic Development of the Russian Federation for 2023 and the Planning Period of 2024 and 2 Newton 2025. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/ea2fd3ce38f2e28d51c312acf2be0917/prognoz_socialno_ekonom_razvitiya_rf_2023–2025.pdf

10. Tourism in Russia. Results of 2024. URL: https://www.economy.gov.ru/

11. Letter of the Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation No. 19–50/15014-OG of August 7, 2025 «On Sending Information about the National Project "Ecological Well-Being"». URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412600807/

12. Transport Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2030, with a Forecast for the Period up to 2035. Report of the Ministry of Transport of the Russian Federation on Logistics Costs within the «Europe – Western China» Corridor (2024).

13. Rating of Russian Regions by Level of Socio-Economic Development – 2024 // RIA Rating. October 6, 2025. URL: [accessed: November 28, 2025]. https://riarating.ru/infografika/20251006/630287294.html

14. Analytical Materials of the Consulting Company CORE.XP on Logistics Complexes (9 Months of 2025). URL: https://aif.ru/money/company/razvivaya-ekonomiku-kak-logisticheskie-centry-menyayut-regiony

15. «People Eaters: How E-Commerce and Marketplaces Created a Staffing Crisis in Russia» // Forbes.ru. June 6, 2024. URL: https://www.forbes.ru/biznes/514024-pozirateli-ludej-kak-e-commerce-i-marketplejsy-sozdali-kadrovyj-krizis-v-rossii

16. Staff Shortage in Logistics to Grow by 50% by 2030, Reaching 1.5 Million People. URL: https://www.dk.ru/news/237208780

17. Materials from the Ozon Press Service on the Situation at the Shushary Logistics Center (2025). «This is a Challenge Not Only for Ozon: What's Wrong with Marketplace Staff». URL: https://www.dp.ru/a/2025/08/08/jeto-vizov-ne-tolko-dlja-ozon

18. The Ministry of Digital Development Proposed to Extend the Experiment with Virtual Social Cards. URL: https://www.comnews.ru/content/233289/2024–05–22/2024-w21/1008/mincifry-predlozhilo-prodlit-eksperiment-virtualnymi-socialnymi-kartami

19. M-12 «Vostok» – An Example of Successful Mega-Project Implementation in Russia. URL: https://mintrans.gov.ru/

20. The Government Updated the Strategy for Digital Transformation of Public Administration. URL: https://platform.gov.ru/news/pravitelstvo-obnovilo-strategiju-cifrovoj-transformacii-gosupravleniya/

21. Overview of Pharmaceutical Clusters Being Created in Russia. URL: https://sdelanounas.ru/blogs/8363/

22. Business Portal of the Tula Region. URL: https://del-tula.ru/

Аналитика использования автоматизированных систем управления в строительных проектах

Малышкин Николай Геннадьевич,
доцент, кафедра управления проектом, Государственный университет управления
E-mail: nikolaymalyshkin@rambler.ru

Большаков Андрей Игоревич,
магистрант, кафедра управления проектом, Государственный университет управления
E-mail: nikolaymalyshkin@rambler.ru

Елкина Алена Сергеевна,
магистрант, кафедра управления проектом, Государственный университет управления
E-mail: nikolaymalyshkin@rambler.ru

Кузнецов Сергей Александрович,
магистрант, кафедра управления проектом, Государственный университет управления
E-mail: nikolaymalyshkin@rambler.ru

Туктарова Диана Маратовна,
магистрант, кафедра управления проектом, Государственный университет управления
E-mail: nikolaymalyshkin@rambler.ru

Предметом исследования являются автоматизированные системы управления проектами, которые активно используются современными строительными организациями, внедрение проектного управления определяет необходимость существенного изменения внутренней среды любой строительной организации с помощью внедрения автоматизированных системы управления. Исследование, проведенное авторами, показывает, что в связи с увеличением рисковых ситуаций в бизнесе важно пересмотреть систему бизнес-планирования организации, и рассматривать ее в рамках автоматизации всех подсистем управления проектами, учитывающую различные финансовые и управленческие факторы и опирающийся на методику проектного управления. Практическая значимость состоит в том, что, полученные результаты могут быть использованы строительными организациями с целью повышения эффективности управления.

Ключевые слова: Автоматизированные системы управления, строительная компания, система управления проектом, документооборот, методы проектного управления, бизнес-процессы, стадии проекта.

Автоматизированные системы управления в строительных компаниях, реализующих свою деятельность через инвестиционно-строительные проекты включают в себя данные о сотрудниках, финансовые документы (счета, первичную документацию), в виде так называемых «форматов», которые в дальнейшем подлежат визированию различными службами строительной организации и на различных стадиях жизненного цикла проекта: договоры с заказчиками, поставщиками и подрядчиками, форматы на оплату контрагентам, а также запуск и учет первичной документации, в том числе актов выполненных работ по различным услугам (сертификация, пуско-наладочные работы, услуги авторского надзора и т.п.), форматы на выдачу денежных средств в личный подотчет сотрудников, в том числе премирование, заказ автотранспорта, оформление заявок на командировку и отчетов по ним, документы на списание/продажу запасов проекта, иные прочие финансовые, бухгалтерские или кадровые документы, реквизиты контрагентов, внутренние регламенты акционерного общества, контракты с контрагентами, запасы оборудования и материалов, списки необходимых к сдаче в архив бухгалтерских документов, реестры грузовых мест склада и другие.

Помимо вышеперечисленного, очень часто в подобных программах строительные организации ведут бюджет движения денежных средств, который отслеживают экономисты каждого из проектов, однако при необходимости, например, проведения анализа финансового состояния проекта, а также поиска проблемных мест в его бюджете, многие операции приходится выполнять вручную, что значительно увеличивает время на принятие решений и формирование отчетности. В основном подобные программы используются исключительно для хранения и согласования кадровых, финансовых и бухгалтерских документов и их последующего хранения, не синхронизируясь при этом с такими программами, как 1С, Битрикс24 и иными автоматизированными системами.

Безусловно многими строительными организациями применяется программа 1С.Бухгалтерия, однако она не синхронизирована с вышеуказанными программами, доступ к ней есть только непосредственно у бухгалтеров и их ассистентов, что значительно сокращает перечень возможностей для менеджеров проектов в отслеживании, например, поставленного оборудования, а также усложняет деятельность бухгалтерии, т.к. в таком случае необходимо вручную вбивать данные и прикреплять документы из системы визирования непосредственно в 1С.

Следующая программа очень часто применяемая в строительных проектах – это «Redmine» – бесплатная программа управления проектами, включающая в себя набор функций, таких как отслеживание задач, управление документами, отчетность. Однако компания использует устаревшую версию данной программы, ввиду чего необходимо или её обновление или покупка более современного программного обеспечения.

Из недостатков работы с данной программой можно выделить следующее, все они в основном относятся к настройкам со стороны IT: Система работает только в серверном окружении, чаще всего арендованном, а не созданном с нуля. Его нужно настроить и поддерживать в актуальном состоянии. Без специальных навыков и знаний это практически невозможно осуществить, что недопустимо для компаний и бизнеса. У данной программы нет технического обслуживания, что подразумевает нашу ответственность за поломку и сбои. А это все возможные проблемы из-за несовместимости ПО, фреймворка, поломок серверного оборудования, хранения бэкапов, работы сервера баз данных и т.п. Получается, что все возникающие проблемы нужно будет исправлять своими силами или нанимать для этого сторонних специалистов. Третий недостаток, и, вероятнее всего, самый главный, это открытый код программы, то есть подразумевает иностранные платформы, что отрицательно сказывается на безопасности и возможных взломах. И также, основной сервер – Jira ушла с российского рынка, на основе которого была создана программа. Это все говорит о том, что необходимо переходить в рамках импортозамещения на российское программное обеспечение.

Также строительными организациями используется программа «CapitalProject» (CP), для организации и контроля процессов работы с проектно-сметной, рабочей и исполнительной документацией от контрагентов, а также согласования данной документации с конечными заказчиками по проектам. Однако данная программа является полностью предоставляемой со стороны Заказчиков двух крупных

проектов и не является собственностью компании, что не может позволить взять ее в рассмотрение и в счет программ для управления. Стоит отметить, что до 2022 года многими строительными организациями использовалась программа AutoCAD – это пакет программ для моделирования и черчения планов, развёрток, схем и проектирования трехмерных моделей зданий, однако ввиду принадлежности данной программы к пакету Microsoft Office, из-за введения санкционных ограничений, данная программа была заменена на российские аналоги, предоставляемые также под каждый конкретный проект конечными заказчиками. Для организации процесса закупки оборудования и материалов, а также проработки рынка услуг, в компаниях применяется программа Битрикс.24, однако помимо постановки задач на закупку специалистам отдела договорных работ и установления достаточно укрупненных задач от руководителей проектов сотрудникам, а также публикации новостных сводок компании, данная система не получила широкое применение. Также стоит отметить, что из-за специфики работы компании строительной отрасли, Битрикс не включает в себя всех необходимых для организации работы функций.

Все вышеперечисленное свидетельствует о необходимости установки такой автоматизированной системы управления проектами для строительной организации, которая будет включать в себя набор функций для разных подразделений компании, будет интегрирована с уже существующими системами, такими как 1С.Бухгалтерия и программы по формированию и согласованию технической документации, предоставляемые заказчиками, а также учитывающей специфику строительной отрасли. Отдельно необходимо выделить автоматезированную систему «БИТ.Строительство», которая включает в себя модуль «Аудит», который позволяет проверить состояние ведения учёта и получить список подозрительных операций. Таким образом, «БИТ.Строительство» может способствовать проведению аудита, обеспечивая прозрачность учёта в компании и автоматизируя некоторые процессы, связанные с финансовым контролем. Ключевые функциональные возможности «БИТ.Строительство» включают в себя бухгалтерский и налоговый учет в строительстве, кадровый учет и управление персоналом, учет строительной техники и материалов, управленческий и финансовый учет, управление строительными проектами, управление недвижимостью – продажей и арендой. По завершении проверки аудита финансовых результатов аудитор формирует мнение, подготавливает подтверждающие документы, а также составляет часть аудиторского заключения, относящуюся к проверяемому участку учета. Решение «БИТ.Строительство» подходит для различного вида компаний, так как все модули автоматизированной системы управления строительными проектами «БИТ.Строительство» предназначены для автоматизации конкретного участка деятельности строительной компании (бухгалтерский учет, снабжение, управление техникой, продажи и т.д.) или расширяют функциональный потенциал друг друга. Модульная архитектура системы позволяет компаниям приобретать и внедрять только те модули, которые соответствуют их текущим потребностям, и добавлять новые по мере развития бизнеса. Проанализировав функциональные возможности и модули программы «БИТ.Строительство», можно перейти к выявлению её основных преимуществ и недостатков. Так, основными достоинствами данной системы являются: Модульность и гибкость– как отмечалось выше, система состоит из множества модулей, которые можно приобретать и внедрять по отдельности, исходя из текущих потребностей компании. Это позволяет адаптировать решение под конкретные задачи и масштабы бизнеса, избегая избыточного функционала и затрат на ненужные опции. Комплексная автоматизация: «БИТ.Строительство» охватывает практически все ключевые бизнес-процессы строительной компании: от бухгалтерского и налогового учета до управления проектами, снабжением, спецтехникой, продажами недвижимости и кадровым учетом. Это обеспечивает создание единой информационной среды, что значительно повышает прозрачность и управляемость. Отраслевая специфика: решение разработано с учетом особенностей строительной отрасли. Так, программа поддерживает специфические формы отчетности (КС-2, КС-3, М-29), учет по объектам строительства, специфику работы с давальческими материалами, гарантийными удержаниями и другие отраслевые нюансы. Повышение прозрачности и управляемости: централизованный доступ к данным и интеграция с уже существующими в организациях программными продуктами позволяет оперативно получать актуальную информацию о ходе проектов, расходах, остатках материалов, финансовом состоянии. Это способствует принятию более обоснованных управленческих решений и своевременному реагированию на изменения. Интеграция с платформой «1С»: базирование на широко распространенной платформе обеспечивает привычный интерфейс для многих пользователей, возможность интеграции с другими продуктами «1С» и доступ к обширной базе специалистов по настройке и поддержке. Наличие мобильных приложений (например, «Мобильный прораб») позволяет вести оперативный учет непосредственно на строительных объектах, что повышает оперативность сбора данных и снижает вероятность ошибок. К недостаткам программы «БИТ.Строительство» можно отнести: Стоимость внедрения и обслуживания: внедрение комплексной системы, даже модульной, может быть значительным инвестиционным вложениям для небольших строительных компаний. Помимо стоимости лицензий, необходимо учитывать расходы на настройку, обучение персонала, интеграцию с существующими системами и последующую техническую поддержку. Сложность и длительность внедрения: внедрение ERP-системы, особенно в крупной компании, – это сложный и длительный процесс, который может занимать от нескольких месяцев до года и более. Он требует тщательного планирования, вовлечения всех заинтересованных сторон и готовности к изменениям в бизнес-процессах. Требования к квалификации персонала: для эффективной работы с системой необходимы квалифицированные пользователи и ИТ-специалисты, способные её администрировать и поддерживать. Недостаточная подготовка персонала может снизить эффективность использования системы. Зависимость от экосистемы «1С»: хотя это и преимущество, для компаний, не использующих «1С», это может стать барьером, требующим освоения новой платформы и привлечения соответствующих специалистов. Потенциальная избыточность функционала: несмотря на модульность, даже в рамках одного модуля может присутствовать функционал, который не будет использоваться конкретной компанией, что может усложнять интерфейс и процесс обучения.

Внедрение автоматизированной системы управления для строительного бизнеса необходимо. Отрасль сложная и требует постоянного контроля сделок, этапов строительства и аналитики. Становится очевидно, что без использования подобных информационных инструментов, способных консолидировать крупные объемы данных, используемых в строительном проекте, автоматизировать рутинные операции, выполняемые сотрудниками строительных офисов и подрядчиками, а также обеспечивать оперативный контроль и предоставлять аналитику в режиме реального времени, достижение высокой эффективности и конкурентоспособности в современном строительном секторе представляется крайне затруднительным.

Литература

1. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент. В 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов, под ред. В.С. Абрамова.-М.: Юрайт, 2018.-270 с.https://urait.ru/bcode/420919 (дата обращения: 13.02.2024)
2. Джуха В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.М. Джуха, И.С. Штапова, Н.П. Жуковская.-М.: КНОРУС, 2017. – 282 с.
3. Романенко, М.А. Отличия управления человеческими ресурсами проекта от классического управления персоналом организаций / М.А. Романенко // Вестник СИБИТа. – 2016. – № 2 (18). – С. 64–67.
4. Мазур, И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами.-4-е изд., м.: Омега-Л, 2009. 650с.
5. Разу, М. Л., Управление проектами. Основы проектного управления учебник. – М.: КноРус, 2023
6. Титов, С.А. Исследование организационной культуры с помощью моделей социальных сетей/ С.А. Титов // CloudofScience. – 2015. – Т. 2.-№ 2. – С. 236–246
7. Лоуренс, Лич. Вовремя и в рамках бюджета / Лич Лоуренс – М.: Альпина Паблишер – 2018. – 352 с.
8. Дамодаран, Асват. Стратегический риск менеджмент: принципы и методики./АсватДамодаран – М.: Вильямс – 2022. – 496с.
9. Томсетт, Роб Экстримальное управление проектами/ Роб Томсет- М.: Лори – 2020. – 286с.
10. Величко, В.В. Управление рисками строительных проектов / В.В. Величко, А.В. Иванов, И.Г. Забабурина – М.: Телеком – 2019. – 214с.

ANALYSIS OF THE USE OF AUTOMATED CONTROL SYSTEMS IN CONSTRUCTION PROJECTS

Malyshkin N.G., Bolshakov A.I., Elkina A.S., Kuznetsov S.A., Tuktarova D.M.
State University of Management

The subject of this study is automated project management systems, which are actively used by modern construction organizations. The implementation of project management necessitates significant changes to the internal environment of any construction organization through the implementation of automated management systems. The authors' research demonstrates that, due to the increasing risk in business, it is important to review the organization's business planning system and consider it within the framework of automating all project management subsystems, taking into account various financial and management factors and relying on project management methodology. The practical significance of the obtained results lies in the fact that construction organizations can use them to improve management efficiency.

Keywords: Automated management systems, construction company, project management system, document flow, project management methods, business processes, project stages.

References

1. Abramov V.S. Strategic Management. In 2 parts. Part 1. Essence and Content: Textbook and Workshop for Bachelor's and Master's Degrees / V.S. Abramov, S.V. Abramov, edited by V.S. Abramov. – Moscow: Yurait, 2018.-270 p. https://urait.ru/bcode/420919 (accessed: 13.02.2024)
2. Dzhukha V.M. Strategic Management: Textbook / V.M. Dzhukha, I.S. Shtapova, N.P. Zhukovskaya. – Moscow: KNORUS, 2017. – 282 p.
3. Romanenko, M.A. Differences between Project Human Resource Management and Classical Personnel Management of Organizations / M.A. Romanenko // SIBIT Bulletin. – 2016. – № 2 (18). – P. 64–67.
4. Mazur, I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G. Project Management. – 4th ed., Moscow: Omega-L, 2009. 650 p.
5. Razu, M.L., Project Management. Fundamentals of Project Management Textbook. – Moscow: Knorus, 2023
6. Titov, S.A. Study of Organizational Culture Using Social Network Models / S.A. Titov // Cloud of Science. – 2015. – Vol. 2.-№ 2. – P. 236–246
7. Lawrence, Leach. On Time and on Budget / Leach Lawrence – Moscow: Alpina Publisher – 2018. – 352 p.
8. Damodaran, Aswat. Strategic Risk Management: Principles and Methodologies. / AswatDamodaran – M.: Williams – 2022. – 496 p.
9. Tomsett, Rob Extreme Project Management / Rob Tomsett- M.: Laurie – 2020. – 286 p.
10. Velichko, V.V. Risk Management of Construction Projects / V.V. Velichko, A.V. Ivanov, I.G. Zababurina – M.: Telecom – 2019. – 214 p.

Меры по совершенствованию реализации региональной экономической политики в условиях развития цифровой экономики в Российской Федерации

Мельмонт Даниил Дмитриевич,
аспирант кафедры государственного и муниципального управления и экономики инноваций, Волгоградский государственный университет
E-mail: melmont001@mail.ru

В статье рассматриваются ключевые аспекты совершенствования региональной экономической политики в условиях развития цифровой экономики Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации региональных экономик к современным цифровым реалиям и формированием эффективных механизмов управления в условиях глобальной цифровизации. Автор анализирует основные вызовы цифровой трансформации регионов и негативные последствия неравномерного развития цифровой экономики в регионах. В работе автором представлены пути улучшения реализации региональной экономической политики и конкретные практические шаги по совершенствованию управленческой деятельности на муниципальном уровне. Исследование демонстрирует, что несмотря на существующие трудности, регионы демонстрируют успешные шаги в направлении цифровизации, что способствует повышению конкурентоспособности и устойчивости региональных экономик. Автор подчеркивает необходимость комплексного подхода к решению выявленных проблем и важность создания благоприятных условий для развития цифровой экономики на региональном уровне.

Ключевые слова: цифровые технологии, IT-специалисты, цифровизация, государственно-частное партнерство, цифровая инфраструктура, цифровая экосистема, стартапы.

Введение

Актуальность темы

Современная экономика претерпевает радикальные изменения под воздействием распространения цифровых технологий, оказывая существенное влияние на структуру и функционирование региональных рынков. Вопросы эффективного управления этими процессами становятся критически важными для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности регионов в условиях формирующейся цифровой экономики. Углубленное изучение механизмов реализации региональной экономической политики в условиях цифровой трансформации приобретает особую значимость для теоретической науки и практической деятельности региональных администраций.

Литературный обзор

Теоретической и методологической основой статьи явились научные труды исследователей, внесших весомый вклад в понимание принципов и закономерностей эффективной цифровой трансформации региональных экономик России, а также помогающих преодолеть трудности, возникающие в процессе адаптации регионов к изменениям в экономике: Авдеева И.Л. [1, с. 4–7], Асалиева З.А. [2, с. 7164–7170], Гатауллин Р.Ф. [5, с. 74–89], Днепров М.Ю. [6, с. 114–135], Доржиева В.В. [7, с. 29–34], Евстифеев Ю.М. [8, с. 55–61], Колмыкова Т.С. [10, с. 25–27], Лясников Н.В. [11, с. 30–39], Нетесова О.Ю. [12, с. 54–73], Положихина М.А. [13, с. 69–78], Попов Е.В. [14, с. 1716–1729], Скребова А.В. [15, с. 22–25], Смирнов М.Ю. [16, с. 3725–3736].

Научный пробел

Существует дефицит систематизированных подходов к оценке готовности регионов к эффективному функционированию в условиях цифровизации. Необходимо детальное изучение факторов, влияющих на темпы перехода и конкурентоспособность субъектов федерации, с целью разработки практических рекомендаций по устранению выявленных недостатков.

Цель исследования

Разработка методических рекомендаций и практических мер, направленных на оптимизацию механизмов реализации региональной экономической политики в условиях интенсивной цифровой трансформации.

Научная новизна

Новизна исследования заключается в предложенном подходе к анализу барьеров, препятствующих эффективной реализации региональной экономической политики в условиях цифровой экономики. Исследование выделяет конкретные меры, способствующие снижению цифрового разрыва, подготовке высококвалифицированных кадров и обеспечению устойчивого экономического роста на основе цифровизации.

Авторская гипотеза

Целенаправленное внедрение инструментов цифровой трансформации способно обеспечить существенный прирост конкурентоспособности регионов и улучшение качества жизни населения. Необходимым условием успешного осуществления данного процесса является реализация комплекса организационных, кадровых и финансовых мер, обеспечивающих сбалансированное развитие цифровой инфраструктуры и повышение уровня цифровой грамотности населения.

Методология

Для написания статьи были использованы количественные методы (статистический анализ, моделирование, сортировка данных), качественные методы (анализ документов), а также специальные методы политологических и экономических наук (организационный, системный и структурно-функциональный подходы, прикладные статистические методы).

Ключевые вызовы цифровой трансформации регионов

Современная мировая тенденция формирования глобального информационного пространства ставит перед регионами нашей страны важные задачи по переориентации традиционных форматов социально-экономического развития. Одной из наиболее важных особенностей текущего этапа выступает переход экономик к цифровой модели функционирования. Этот процесс оказывает значительное влияние на механизмы реализации региональной экономической политики, диктуя необходимость выработки адаптированных под современные реалии стратегий реагирования на вызовы цифровой эпохи.

Цифровые технологии стремительно меняют привычные подходы к управлению экономическими процессами. Сегодня регионы сталкиваются с необходимостью адаптироваться к новым условиям, внедряя современные решения для улучшения конкурентоспособности и устойчивого роста. Однако существующие экономические реалии ставят перед регионами ряд серьезных проблем:

1. Дисбаланс в доступе к цифровой инфраструктуре. Развитие цифровых технологий в регионах происходит крайне неравномерно. Отдельные территории существенно опережают другие по уровню оснащённости современной цифровой инфраструктурой – в частности, по охвату широкополосным интернетом, доступности облачных сервисов и мощности систем обработки данных [8].

Подобный разрыв формирует устойчивое цифровое неравенство, которое:

- подрывает принципы социальной справедливости;
- ослабляет экономическую устойчивость отстающих регионов;
- ограничивает возможности их участия в цифровой экономике;
- становится фактором, тормозящим региональное развитие.

2. Дефицит ITспециалистов. Успешная цифровизация невозможна без квалифицированных кадров, обладающих актуальными цифровыми компетенциями. Однако многие регионы сталкиваются с острым недостатком таких специалистов.

Эта проблема создаёт серьёзные препятствия:

- затрудняет внедрение цифровых решений в бизнес-процессы;
- осложняет поддержку и развитие цифровых систем в государственном управлении.

Дополнительным негативным фактором выступает «утечка умов»: талантливая молодёжь с IT-квалификацией зачастую предпочитает переезжать в крупные мегаполисы или за границу, где предлагает более привлекательные условия труда и карьерные перспективы.

3. Хрупкость цифровой инфраструктуры. Существующая технологическая база подвержена множественным рискам: от программных сбоев и кибератак до техногенных аварий и перебоев с электроснабжением. Подобные инциденты способны полностью остановить работу госорганов, социальных учреждений, бюджетных организаций, коммерческих предприятий [2].

Наибольшую опасность эти угрозы представляют для регионов с недостаточно развитой цифровой инфраструктурой, где отсутствуют резервные системы и механизмы быстрого восстановления.

4. Недостаток инвестиций в инновации. Многие региональные предприятия проявляют низкую активность в освоении цифровых бизнес-моделей. Основными причина являются высокие инвестиционные риски при вложении в материальные активы и общая экономическая стагнация.

Для преодоления этого барьера требуется:

- создание благоприятного делового климата;
- внедрение мер по стимулированию инвестиций;
- поддержка инновационных инициатив на региональном уровне.

5. Доминирование цифровых гигантов. Экспансия крупных цифровых экосистем создаёт риски для рыночной конкуренции:

- потребители всё чаще концентрируются в рамках масштабных платформ;
- возрастает вероятность монополизации отдельных сегментов рынка;
- малый и средний бизнес сталкивается с ограничением возможностей для развития [16].

Такая ситуация может привести к злоупотреблению рыночным доминированием и вытеснению независимых игроков с рынка.

6. Проблемы оценки цифрового сектора. Всеобъемлющее проникновение цифровых технологий в экономику породило методологический вызов – сложность количественной оценки их вклада в региональный ВВП. Ключевые трудности:

- традиционные статистические методы не учитывают специфику цифровых процессов;
- отсутствует единая система показателей для измерения цифровой активности;
- затруднены прогнозирование и стратегическое планирование развития цифровой экономики [1].

Это создаёт препятствия для формирования обоснованной региональной политики в сфере цифровизации.

Несмотря на значительные трудности, связанные с адаптацией региональной экономической политики к условиям цифровой экономики, регионы демонстрируют успешные шаги в этом направлении. Внедрение современных цифровых технологий и развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры способствуют повышению конкурентоспособности и устойчивости региональных экономик. Усилия по модернизации образовательных программ и повышению цифровой грамотности населения создают условия для формирования квалифицированных кадров, необходимых для успешной цифровизации. Государственно-частное партнёрство и стимулирование инновационной активности способствуют привлечению инвестиций и развитию новых бизнес-моделей. В результате, несмотря на существующие вызовы, регионы активно продвигаются к созданию эффективной и устойчивой цифровой экономики, что открывает новые возможности для социально-экономического развития

Пути улучшения реализации региональной экономической политики в условиях цифровой трансформации в России

В последние годы наблюдается значительный рост использования интернета как населением, так и организациями для получения государственных и муниципальных услуг, а также в повседневной деятельности. Этот процесс отражает общую тенденцию к цифровизации общества и экономики, которая становится все более заметной в современном мире. Ниже представлена динамика изменения доли населения и организаций, использующих интернет, за период с 2017 по 2024 годы (Рис. 1)

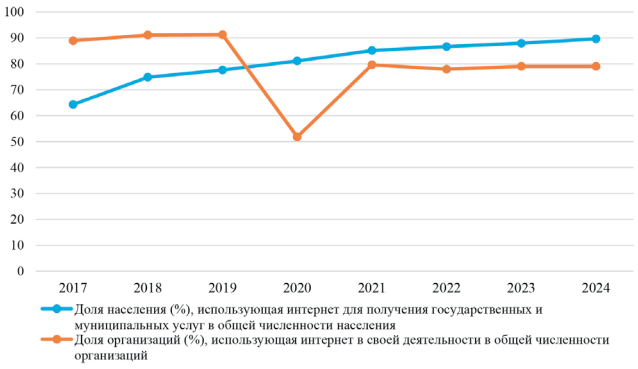


Рис. 1. Процентная динамика использования сети Интернет населением и организациями с 2017–2024 гг. Составлено автором на основе данных Росстата

На графике видно, что доля населения, использующего интернет для получения государственных и муниципальных услуг, выросла за семь лет на 25%, и несмотря на пандемию COVID-19, стабильный рост продолжался, что свидетельствует о значительном прогрессе в цифровизации общества. А вот доля организаций, использующих интернет в своей деятельности, уменьшилась на 10% за тот же период. В 2020 году наблюдался большой спад в использовании интернета, что может быть связано с пандемией COVID-19 и временными изменениями в поведении людей и организаций. Необходимо поддерживать компании в их цифровизации, предоставляя им доступ к современным технологиям и обучая их сотрудников [7].

Объединение данных между различными уровнями власти и ведомствами играет ключевую роль в создании эффективной и прозрачной системы управления. Создание единой платформы для обмена информацией между государственными структурами, бизнесом и гражданами существенно повысит прозрачность управленческих процессов и улучшит качество принятия решений. Это обеспечит доступ к актуальной и достоверной информации для всех участников, что позволит принимать более обоснованные и своевременные решения. Однако, наряду с этим, необходимо разработать механизмы защиты персональных данных и повысить уровень доверия граждан к цифровым сервисам. Это включает внедрение современных технологий защиты информации, таких как шифрование и аутентификация, а также создание нормативных актов, регулирующих использование и защиту персональных данных. Кроме того, важно проводить информационные кампании, направленные на повышение осведомленности граждан о преимуществах и рисках использования цифровых сервисов, а также о мерах, принимаемых для защиты их персональных данных [5].

Создание культурной среды цифровой экономики, включающей стандарты, законы, нормы и правила, является крайне важным. Одним

из ключевых аспектов является переход к цифровым формам официального взаимодействия, которые должны стать приоритетными по сравнению с аналоговыми, включая межгосударственный уровень, а также взаимодействие между государствами и бизнесом, гражданами и бизнесом, поставщиками и заказчиками товаров и услуг, как отмечает Куприяновский В.П. Цифровые технологии, такие как мобильность, социальность, большие данные и облачные вычисления, не просто внедряются, но и оказывают значительное влияние на традиционные операционные модели и процессы, зачастую полностью заменяя их на цифровые.

Для более эффективной реализации региональной экономической политики важно создать цифровую экосистему в регионах, которая предполагает последовательное внедрение инструментов цифрового развития и обусловливает необходимость выработки обновлённых стратегических подходов. Такие подходы должны быть нацелены на комплексное решение ряда задач:

– Выявление локальных точек инновационного роста: проведение анализа и мониторинга региональных инновационных кластеров, поддержка стартапов и малых инновационных предприятий, создание технопарков и инновационных центров [3].

– Модернизация системы подготовки кадров: разработка и внедрение образовательных программ, ориентированных на потребности цифровой экономики, повышение квалификации преподавателей и специалистов, создание центров переподготовки кадров.

– Оценка эффективности работы руководящих структур: внедрение системы мониторинга и оценки деятельности региональных органов власти, разработка критериев и показателей эффективности, проведение регулярных аудитов и проверок.

– Формирование благоприятных условий для реализации проектов устойчивого развития: упрощение административных процедур, создание льготных условий для инвесторов и предпринимателей, разработка и внедрение цифровых платформ для взаимодействия бизнеса и власти.

– Разработка методических инструментов для анализа уровня цифровой трансформации региона: создание системы мониторинга и оценки цифровой трансформации, разработка методических рекомендаций и стандартов, проведение регулярных исследований и опросов [4].

Развитие экосистемы стартапов выступает в качестве действенного инструмента реализации региональной экономической политики, ориентированного на активизацию инновационной предпринимательской активности, расширение занятости и укрепление позиций региона в условиях современной экономики. Региональные органы власти играют ключевую роль в данном процессе, реализуя ряд конкретных мер, направленных на формирование и поддержание жизнеспособной инновационно-предпринимательской среды. Во-первых, региональные администрации создают специализированные институты развития, такие как технопарки, инновационные кластеры и центры поддержки предпринимательства, обеспечивающие инфраструктуру и консультативную помощь начинающим предпринимателям. Во-вторых, внедряются программы финансовой поддержки стартапов, включающие грантовое финансирование, налоговые льготы и льготные займы, позволяющие молодым компаниям преодолевать барьеры начального этапа развития. Важным направлением также становится совершенствование системы образования и профессионального обучения, которое осуществляется путем интеграции вузовских структур с индустриальным сектором и созданием центров коллективного пользования оборудованием и лабораториями. Дополнительно проводятся мероприятия по популяризации предпринимательства, начиная от конференций и хакатонов до специализированных конкурсов и фестивалей стартап-проектов [9].

В современных экономических условиях региональным органам власти необходимо развивать сотрудничество со стейкхолдерами. Они представляют собой заинтересованные стороны, включая бизнес-сообщества, общественные организации, местные власти, население региона и другие группы, чьи интересы непосредственно связаны с развитием территории. Взаимодействие с ними включает привлечение к процессу принятия решений представителей бизнеса, местных властей, общественных организаций и населения региона. Цель такого подхода заключается в обеспечении устойчивого экономического роста, повышении эффективности управления территорией, создании благоприятного инвестиционного климата, поддержке социальной стабильности и развитии человеческого капитала. Это достигается путем проведения консультаций, создания рабочих групп, разработки и реализации совместных проектов, учета мнений и предложений заинтересованных сторон. Эффективное взаимодействие со стейкхолдерами способствует формированию оптимальной стратегии развития региона, повышает доверие к властям и улучшает качество жизни местного сообщества.

Управленческая деятельность муниципальных руководителей по своей сути является информационно ориентированной: она предполагает, как сбор данных для обоснования управленческих решений, так и контроль исполнения ранее принятых мер. По мере усложнения хозяйственных взаимосвязей процесс принятия решений в муниципальном управлении становится всё более многогранным. При этом объём информационных потоков прямо коррелирует с уровнем социально-экономического развития территории. Следовательно, результативность муниципального управления напрямую определяется качеством организации работы с информацией – от её сбора до передачи и анализа. Для решения данной проблемы можно использовать следующие практические шаги [13]:

1. Совершенствование инфраструктуры сбора данных: внедрение единой муниципальной информационной системы (ЕМИС) с модулями (учёт объектов муниципальной собственности; мониторинг ЖКХ и благоустройства; управление земельными ресурсами; регистрация обращений граждан); организация регулярных социологических опросов через онлайнплатформы и мобильные приложения.

2. Автоматизация обработки информации: 1) внедрение систем бизнесаналитики (BI) для визуализации ключевых показателей эффективности муниципалитета, прогнозирования нагрузки на инфраструктуру, анализа трендов социальноэкономического развития; 2) использование алгоритмов машинного обучения для выявления аномалий в расходовании бюджетных средств, предсказания пиковых нагрузок на коммунальные сети, классификации обращений граждан по степени срочности; 3) создание цифрового реестра документов [17].

3. Оптимизация каналов передачи информации: разработка мобильного приложения для муниципальных служащих, запуск публичного портала муниципалитета и внедрение системы видеоконференцсвязи для оперативных совещаний с удалёнными подразделениями и онлайн приёмов граждан. [15] Для более глубокого понимания тенденций взаимодействия граждан с органами региональной власти рассмотрим процентное распределение обращений через различные каналы (Рис. 2).



Рис. 2. Процентное распределение обращений граждан к органам региональной власти посредством различных каналов в 2025 г. Составлено автором на основе данных Росстата

График наглядно демонстрирует, что письменная форма является наиболее популярным способом, что может быть обусловлено ее формальностью и надежностью. Каналы межведомственного документооборота и официальные сайты региональных органов власти также активно используется, что свидетельствует о востребованности онлайн-сервисов. В то же время специализированные системы, такие как государственная информационная система ЖКХ, используются значительно реже, что может быть связано с их узкой специализацией. Следует продолжать развивать и улучшать онлайн-сервисы, делая их более удобными и доступными для граждан [14].

4. Интеграция с внешними системами: подключение к региональным платформам (например, ГИС ЖКХ, «Безопасный город»), обмен данными с федеральными сервисами через систему межведомственного электронного взаимодействия.

5. Сотрудничество с бизнесструктурами для получения аналитики потребительского рынка, данных о загруженности транспортной сети и информации о вакансиях и уровне зарплат.

6. Усовершенствование обратной связь с населением посредством современных каналов связи: запуск горячей линии с ИИассистентом, организация онлайнголосований по ключевым вопросам

развития (благоустройство, транспорт, экология), проведение ежеквартальных публичных отчётов в формате вебинаров с визуализацией достигнутых показателей [11].

Данные мероприятия помогут сократить сроки принятия управленческих решений на 30–40%, снизить административные издержек на обработку данных на 25–30%, повысить прозрачность работы муниципалитета, в связи с чем увеличится рост доверия граждан на 15–20%, минимизировать риски ошибок, случающихся в следствии человеческого фактора.

Заключение

Проведенное исследование показало, что цифровая трансформация оказывает значительное влияние на механизмы реализации региональной экономической политики. Основные вызовы, с которыми сталкиваются регионы, включают дисбаланс в доступе к цифровой инфраструктуре, дефицит IT-специалистов, хрупкость цифровой инфраструктуры, недостаток инвестиций в инновации, доминирование цифровых гигантов и проблемы оценки цифрового сектора. Несмотря на эти трудности, регионы демонстрируют успешные шаги в направлении цифровизации, что способствует повышению конкурентоспособности и устойчивости региональных экономик.

Автор рекомендует решить указанные проблемы путем реализации ряда последовательных шагов. В первую очередь необходимо последовательно внедрять инструменты цифрового развития и формировать обновлённые стратегические подходы. Это включает создание цифровой экосистемы, устранение дисбаланса в доступе к цифровой инфраструктуре, подготовку квалифицированных кадров, стимулирование инноваций и внедрение системы мониторинга и оценки цифровой трансформации. Важно также создать благоприятный деловой климат, поддерживать инновационные инициативы и проводить регулярные исследования для оценки эффективности цифровых инициатив.

Дальнейшие исследования могут сосредоточиться на анализе эффективности внедрения цифровых технологий в различных регионах и выявлении лучших практик, изучении влияния цифровой трансформации на социально-экономическое развитие регионов, разработке методологических подходов для оценки вклада цифровой экономики в региональный ВВП, исследовании возможностей и рисков, связанных с доминированием цифровых гигантов и их влиянием на региональную экономику, а также оценке эффективности мер по привлечению и удержанию IT-специалистов в регионах.

Литература

1. Авдеева И.Л. Цифровая трансформация экономических процессов: возможности и угрозы [Текст] / И.Л. Авдеева, Т.А. Головина, Л.В. Парахина // Финансовый бизнес. – 2020. – N 1. – С. 3–7.
2. Асалиева З.А. Механизмы реализации региональной политики в условиях цифровизации [Текст] / З.А. Асалиева, Н.В. Седова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 7161–7176.
3. Борщевский Г.А. Управление государственными программами и проектами [Текст] / Г.А. Борщевский // М.: Юрайт. – 2024. – 300 с.
4. Ворошилов Н.В. Управление развитием территорий: проблемы и методическое обеспечение [Текст] / Н.В. Ворошилов // Проблемы развития территории. – 2015. – № 6 (80). – С. 171–185.
5. Гатауллин Р.Ф. Региональная экономическая политика как фактор устойчивого развития региона [Текст] / Р.Ф. Гатауллин, Э.И. Тагирова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 3. – 183 с.
6. Днепров М.Ю. Экономическая теория: учебник для вузов / М.Ю. Днепров, О.В. Михайлюк, В.А. Николаев. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 216 с. [Электронный ресурс]. – URL: https://urait.ru/bcode/494773 (дата обращения: 23.01.2026).
7. Доржиева В.В. Россия в процессе цифровой трансформации мировой экономики [Текст] / В.В. Доржиева // Финансовое право. – 2022. – N 9. – С. 27–39.
8. Евстифеев Ю.М. Текущее состояние и перспективы развития цифровой экономики в России [Текст] // Экономическое развитие России. – 2023. – № 10. – С. 53–63.
9. Информационные технологии в финансовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Кислицын, Е.М. Кочкина, М.А. Панов [и др.]. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. – 234 с.
10. Колмыкова Т.С. Факторы активизации процессов цифровизации в обеспечении экономического роста национальной экономики [Текст] / Т.С. Колмыкова, Д.Д. Лобачева // Финансовый бизнес. – 2022. – N 1. – С. 25–28.
11. Лясников Н.В. Формирование в России цифровой экономики: проблемы развития систем управления / Н.В. Лясников, Д.Д. Буркальцева //Экономика и социум: современные модели развития. – 2019. – Т. 9. – № 3 (25). – С. 28–47. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42557515_23256051.pdf (дата обращения: 26.01.2026).
12. Нетесова О.Ю. Информационные системы и технологии в экономике [Текст]: учеб. пособие / О.Ю. Нетесова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2017. – 146 с.
13. Положихина М.А. Регулирование процесса цифровизации экономики: европейский и российский опыт [Текст] // Россия и совр. мир. – 2019. – N 4. – С. 64–81.
14. Попов Е.В. Инструментарий развития цифровых технологий в государственном секторе [Текст] / Е.В. Попов, К.А. Семячков // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, вып.9. – С. 1714–1732.
15. Скребова А.В. Определение стратегических приоритетов формирования региональной экономической политики в условиях пространственной интеграции [Текст] / А.В. Скребов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 1 (171). – С. 21–29
16. Смирнов М.Ю. Региональная экономическая политика: методологический подход к выбору ключевых направлений развития на основе диагностики инноваций [Текст] / М.Ю. Смирнов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 6. – С. 3721–3738.
17. Цифровые технологии в экономике – средство использования теории в практике управления [Текст] / Д.В. Гирдюк, В.П. Пересада, Н.В. Смирнов, Т.Е. Смирнова // Финансы и бизнес. – 2018. – N 4. – С. 24–35.

MEASURES TO IMPROVE THE IMPLEMENTATION OF REGIONAL ECONOMIC POLICY IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY IN THE RUSSIAN FEDERATION

Melmont D.D.
Volgograd State University

The article examines the key aspects of improving regional economic policy in the context of the development of the digital economy of the Russian Federation. The relevance of the research is determined by the need to adapt regional economies to modern digital realities and to form effective management mechanisms in the context of global digitalization. The author analyzes the main challenges of the digital transformation of the regions and the negative consequences of the uneven development of the digital economy in the regions. The author presents ways to improve the implementation of regional economic policy and specific practical steps to improve management activities at the municipal level. The study demonstrates that despite the existing difficulties, the regions are demonstrating successful steps towards digitalization, which contributes to increasing the competitiveness and sustainability of regional economies. The author emphasizes the need for an integrated approach to solving the identified problems and the importance of creating favorable conditions for the development of the digital economy at the regional level.

Keywords: digital technologies, IT-specialists, digitalization, public-private partnership, digital infrastructure, digital ecosystem, startups.

References

1. Avdeeva I.L. Digital transformation of economic processes: opportunities and threats [Text] / I.L. Avdeeva, T.A. Golovina, L.V. Parakhina // Financial business. – 2020. – N 1. – pp.3–7.
2. Asalieva Z.A. Mechanisms for the implementation of regional policy in the context of digitalization [Text] / Z.A. Asalieva, N.V. Sedova // Economics, entrepreneurship and law. – 2024. – Vol. 14, No. 12. – pp. 7161–7176.
3. Borshchevsky G.A. Management of state programs and projects [Text] / G.A. Borshchevsky // Moscow: Yurayt. – 2024. – 300 p.
4. Voroshilov N.V. Management of territorial development: problems and methodological support [Text] / N.V. Voroshilov // Problems of territorial development. – 2015. – № 6 (80). – Pp. 171–185.
5. Gataullin R.F. Regional economic policy as a factor of sustainable development of the region [Text] / R.F. Gataullin, E.I. Tagirova // Economics and Management: a scientific and practical journal. – 2025. – № 3. – 183 p.
6. Dneprov M.Y. Economic theory: a textbook for universities / M.Y. Dneprov, O.V. Mikhailyuk, V.A. Nikolaev. – Moscow: Yurait Publishing House, 2022. – 216 p. [electronic resource]. – URL: https://urait.ru/bcode/494773 date of request: 23.01.2026).
7. Dorzhieva V.V. Russia in the process of digital transformation of the world economy [Text] / V.V. Dorzhieva // Financial Law. – 2022. – N 9. – pp.27–39.
8. Evstifeev Yu.M. The current state and prospects of the digital economy in Russia [Text] // Economic development of Russia. – 2023. – No. 10. – pp.53–63.
9. Information technologies in financial activity [Text]: textbook. manual / E.V. Kislitsyn, E.M. Kochkina, M.A. Panov [and others]. Yekaterinburg: USUE, 2022. – 234 p.
10. Kolmykova T.S. Factors of activation of digitalization processes in ensuring the economic growth of the national economy [Text] / T.S. Kolmykova, D.D. Lobacheva // Financial business. – 2022. – N 1. – pp.25–28.
11. Lyasnikov N.V. Formation of the digital economy in Russia: problems of development of management systems / N.V. Lyasnikov, D.D. Burkaltseva //Economics and society: modern models of development. – 2019. – T. 9. – № 3 (25). – Pp. 28–47. [electronic re-

source]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42557515_23256051.pdf (date of request: 26.01.2026).

12. Netesova O.Y. Information systems and technologies in economics [Text]: textbook. the manual / O.Y. Netesova. – 3rd ed., ispr. and add. Moscow: Yurayt Publ., 2017. – 146 p.

13. Polozhikhina M.A. Regulation of the process of digitalization of the economy: European and Russian experience [Text] // Russia and the Modern World, 2019, No. 4, pp.64–81.

14. Popov E.V. Tools for the development of digital technologies in the public sector [Text] / E.V. Popov, K.A. Semyachkov // National interests: priorities and security. – 2019. – Vol.15, issue 9. – pp.1714–1732.

15. Skrebova A.V. Defining strategic priorities for the formation of regional economic policy in the context of spatial integration [Text] / A.V. Skrebov // Regional problems of economic transformation. – 2025. – № 1 (171). – Pp. 21–29.

16. Smirnov M.Y. Regional economic policy: a methodological approach to the selection of key areas of development based on the diagnosis of innovation [Text] / M.Y. Smirnov // Economics, entrepreneurship and law. – 2025. – Vol. 15, No. 6. – pp. 3721–3738.

17. Digital technologies in economics – a means of using theory in management practice [Text] / D.V. Girdyuk, V.P. Peresada, N.V. Smirnov, T.E. Smirnova // Finance and Business. – 2018. – N 4. – pp.24–35.

Использование сценарного подхода в управлении промышленным предприятием

Неуступова Алина Серафимовна,
к.э.н., доцент кафедры экономики судостроительной промышленности,
ФГБОУ ВО СПбГМТУ
E-mail: alinaneustupova@yandex.ru

В условиях постоянных технологических изменений конкурентоспособность промышленного предприятия становится критическим фактором его устойчивого развития. Для обеспечения конкурентоспособности предприятия руководству необходимо совершенствовать управление промышленным предприятием с использованием научно обоснованных методов и инструментов. Именно сценарный подход предоставляет возможность моделирования возможных сценариев, оценки их влияния на ключевые показатели и формирования гибких стратегий. В статье выявлены возможности применения сценарного подхода в управлении промышленными предприятиями в контексте разработки возможных сценариев и моделей развития. Сделан вывод о том, что использование сценарного подхода позволяет системно анализировать возможные изменения внешней среды и разрабатывать адаптивные стратегии и модели управления промышленным предприятием. Статья будет интересна экономистам, занимающимся вопросами промышленного менеджмента, стратегического планирования и оценки эффективности управления предприятиями.

Ключевые слова: конкурентоспособность, сбалансированная система показателей, сценарный подход, управление промышленным предприятием, эффективность управления предприятием.

Введение

Сегодня хозяйствующие субъекты сталкиваются с рядом серьезных вызовов, обусловленных сложной макроэкономической ситуацией, динамично меняющейся конкурентной средой и геополитической напряженностью. Эти условия формируют повышенные требования к качеству управленческих решений, ориентированных на обеспечение долгосрочной устойчивости бизнеса и повышение его конкурентоспособности. Именно поэтому особую значимость приобретает внедрение эффективных методов стратегического планирования и управления рисками, одним из которых является сценарный подход. Данный метод предполагает разработку альтернативных вариантов будущего развития организации, учитывающих возможные сценарии изменения внешней среды, отраслевые тенденции и экономические циклы.

Следует отметить, что в современных научных исследованиях рассматриваются различные подходы, применяемые в процессе управления промышленным предприятием. Например, К.С. Петелин, Н.К. Юрков пишут о роли системно-процессного подхода в управлении промышленным предприятием [1]. А.В. Иванова, Н.В. Погонина останавливаются на возможностях применения когнитивного подхода при управлении промышленными предприятиями [2]. К.В. Крохалев предлагает использовать экосистемный подход и механизмы управления на предприятиях промышленных холдингов [3].

Исследований, посвященных специфике сценарного подход в управлении экономическими системами в целом и промышленными предприятиями в частности, не так много. Так, А.Е. Фирсов, анализируя возможности применения сценарного подхода к управлению экономическими системами, отмечает, что он «позволяет резко снизить негативные последствия ошибок экономического предвидения» [5]. К.В. Солдатова объясняет популярность сценарного подхода в практике управления различными системами и процессами тем, что он обеспечивает «возможность структурировать проблему, подробно изучить особенности и взаимосвязи элементов объекта планирования и оценить возможные последствия принимаемых решений» [6]. А.А. Иванова указывает на перспективы применения сценарного подхода при создании предприятиями плана стратегического развития для повышения эффективности управления предприятиями [7]. Т.А. Беляева, И.А. Козьева характеризуют специфику сценарного подхода «в прогнозировании и принятии стратегических управленческих решений», в том числе «для создания сбалансированной системы показателей и разработки стратегической карты» [8]. А.А. Рудычев, Т.А. Дубровина, А.В. Силаков предлагают осуществлять управление конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе сценарного подхода, который позволяет дать оценку текущего состояния предприятия; выделить стратегические цели предприятия; определить область трансформации и способы повышения конкурентоспособности; конкретизировать факторы внешней и внутренней среды; оценить достигнутые изменения и практический результат [9]. Рассматривая особенности использования сценарного подхода в процессе определения эффективности стратегического управления материальными ресурсами, Т.Г. Вяткина выделяет «три возможные варианта сценарного развития: пессимистический, реалистический и оптимистический» и делает вывод о том, что «использование предложенных вариантов сценариев целесообразно для каждой конкретной ситуации, которая наиболее подходит к реализации главной стратегической цели предприятия по развитию комплекса использования ресурсов и повышения его эффективности» [10]. И, наконец, по мнению Е.А. Самариной, метод сценарного планирования в стратегическом управлении становится ключевым фактором успеха промышленного предприятия в условиях кризиса [11].

Целью нашего исследования является выявление возможностей применения сценарного подхода в управлении промышленными предприятиями в контексте разработки возможных сценариев и моделей развития.

Основная часть

Современный промышленный сектор сталкивается с быстрыми изменениями рыночной конъюнктуры и технологическими вызовами. Для того чтобы поддерживать и повышать свою конкурентоспособность, промышленным предприятиям необходимы надежные методы

управления, которые позволяют своевременно реагировать на внешние и внутренние изменения.

Сценарный подход позволяет построить ряд вероятностных сценариев, каждый из которых описывает конкретный набор внешних и внутренних условий, и дает возможность промышленным предприятиям разрабатывать и использовать гибкие модели и стратегии управления своим развитием.

В современной научной литературе в рамках сценарного подхода к управлению промышленными предприятиями в Российской Федерации в настоящее время предлагается рассматривать четыре ключевых сценария: 1) сценарий развития экономики с высокой ключевой ставкой и ослаблением санкций; 2) сценарий развития экономики с низкой ключевой ставкой, ослабление санкций и курс государства на обеспечение технологического суверенитета и лидерства; 3) сценарий развития экономики с высокой ключевой ставкой и усилением санкций; 4) сценарий развития экономики с низкой ключевой ставкой, усиление санкций и курс государства на обеспечение технологического суверенитета и лидерства (табл. 1).

Таблица 1. Сценарии развития промышленных предприятий в Российской Федерации

№ п/п	Сценарий	Ключевые условия сценария	Краткая характеристика сценария
1	Экономика с высокой ключевой ставкой и ослаблением санкций	Сохранение высокой ключевой ставки (>15%), постепенное снижение санкционного давления, возвращение России к экспорту сырьевых товаров с низкой добавленной стоимостью, снижение военных расходов	Ослабление санкционного режима создает предпосылки для роста доходов в нефтегазовом секторе и возвращения зарубежных компаний на российский рынок. Сокращение военных расходов повлечет за собой снижение размера государственного оборонного заказа, что окажет негативное влияние на динамику производства в отраслях, зависящих от военно-промышленного комплекса (машиностроение, электронная промышленность, электротехника и прочие). Вследствие недостаточного уровня цифровизации российских производств отрасль продолжит уступать международным конкурентам по показателям производительности труда. Автоматизация и роботизация будут распространяться преимущественно в прибыльных сегментах, ориентированных на экспорт
2	Экономика с низкой ключевой ставкой, ослабление санкций и курс государства на обеспечение технологического суверенитета и лидерства	Ключевая ставка менее 8%, уменьшение санкций, снижение геополитической напряженности, государственная поддержка высокотехнологичных отраслей	Переориентация промышленности на производство гражданских товаров, активное внедрение искусственного интеллекта и роботизации, рост внутреннего потребления инноваций. Возможность приобретения современных технологий увеличивается
3	Экономика с высокой ключевой ставкой и усилением санкций	Сохранение высокой ключевой ставки (>15%), усиление санкций, рост военных расходов, ограниченный импорт высокотехнологичных комплектующих	Финансовые резервы страны ограничены, налоговое давление усиливается. Фокус деятельности промышленных предприятий смещается на оборонный заказ и производство сырьевых товаров с высокой добавленной стоимостью
4	Экономика с низкой ключевой ставкой, усиление санкций и курс государства на обеспечение технологического суверенитета и лидерства	Ключевая ставка менее 8%, усиление санкций, сохраняющаяся геополитическая напряжённость, государственная поддержка технологического лидерства	Ограниченные возможности импорта, но активные государственные инвестиции в высокотехнологичные отрасли промышленности. Заказы со стороны оборонного сектора будут способствовать росту объемов производства в ряде смежных отраслей промышленности. Рост автоматизации и роботизации, повышение производительности труда в обрабатывающих секторах промышленности

Источник: составлено автором на основе [12, С. 180–181].

Для каждого из рассмотренных в таблице 1 сценариев развития промышленных предприятий в Российской Федерации формируется своя модель управления (рис. 1).

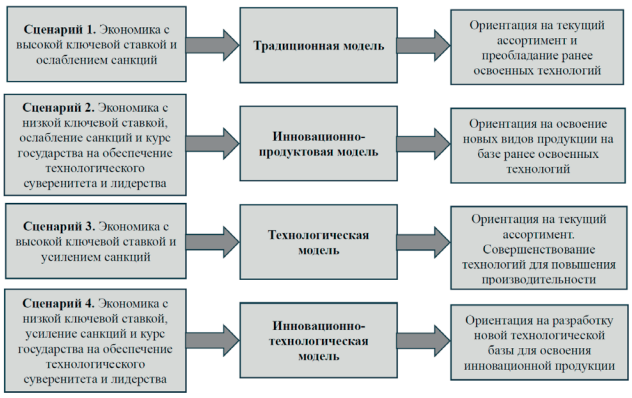


Рис. 1. Матрица сценариев и моделей управления развитием промышленных предприятий

Источник: составлено автором на основе [12, С. 182–183].

Первая модель носит название традиционной. Ее суть заключается в отсутствии инновационного развития, поскольку предприятия придерживаются устоявшегося ассортимента продукции, используют технологии прошлых поколений и не проявляют интереса к выходу на новые продуктовые рынки или внедрению прорывных технологий. Освоение принципиально новых решений не входит в число приоритетов предприятий, выбравших данную модель управления.

Вторая модель – инновационно-продуктовая. Здесь предприятия сосредотачивают усилия на выпуске инновационных продуктов, обновляя ассортимент преимущественно на основе уже известных и проверенных технологий. В случае применения зарубежного опыта предпочтение отдается менее продвинутым решениям прошлого поколения.

Третья модель – технологическая. Её отличительной чертой является целенаправленное внедрение усовершенствованных технологий, способствующих повышению производительности труда и оптимизации производственных затрат. Предприятия стремясь модернизировать производство уже утвердившегося ассортимента товаров.

Четвёртая модель – инновационно-технологическая. Она объединяет черты первых двух моделей. Организации, избравшие данный подход, сосредоточены на инвестициях в самые передовые технологии, преимущественно отечественные, с целью выпуска новой продукции, конкурентоспособной как на внутреннем, так и на мировом рынках. Их цель – полноценное использование современных достижений для укрепления своих позиций в отрасли.

Представляется, что в случае реализации первого сценария промышленные предприятия предпочтут традиционную модель и продолжат выпускать давно освоенную продукцию, применяя старые технологические решения.

При реализации второго сценария промышленные предприятия выберут инновационно-продуктовую модель, которая основана на использовании зарубежных технологий для вывода на внутренний рынок инновационной продукции, при условии отсутствия санкций и открытости экспортных рынков.

Третий сценарий может привести к востребованности технологической модели, предполагающей оптимизацию производственных процессов и снижение издержек производства, что позволяет уменьшить операционные убытки. Некоторые предприятия смогут воспользоваться технологиями автоматизации и роботизации для повышения производительности.

Четвёртый сценарий приводит к реализации инновационно-технологической модели, в основе которой – освоение новых технологий, создание конкурентоспособной продукции и преодоление технического разрыва с иностранными аналогами.

На наш взгляд, наиболее перспективной следует считать инновационно-технологическую модель управления промышленным предприятием, поскольку она стимулирует ускоренное использование национальных ресурсов и инноваций, способствует преодолению зависимости от иностранной продукции и выводит страну на международные рынки с высокотехнологичными изделиями. В конечном итоге такая модель закладывает прочную основу для роста инвестиций, пополнения бюджета налогами и укрепления экономической безопасности государства, а также улучшает качество жизни населения.

Заключение

Использование сценарного подхода в управлении промышленным предприятием позволяет системно анализировать возможные изменения внешней среды и разрабатывать адаптивные стратегии. Выбор конкретной модели развития, соответствующей определенному сценарию, обеспечивает эффективное использование ресурсов, повышает конкурентоспособность и укрепляет эффективность управления предприятием.

Литература

1. Петелин, К.С. Системно-процессный подход в управлении промышленным предприятием / К.С. Петелин, Н.К. Юрков // Труды международного симпозиума «Надежность и качество». – 2012. – Т. 2. – С. 439–440. – EDN NOWRSD.
2. Иванова, А.В. Применение когнитивного подхода при управлении промышленными предприятиями / А.В. Иванова, Н.В. Погонина // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2009. – № 1–2. – С. 77–82. – EDN KVPEJP.
3. Крохалев, К.В. Возможности применения экосистемных механизмов управления на предприятиях промышленных холдингов / К.В. Крохалев // Первый экономический журнал. – 2024. – № 9(351). – С. 138–143. – DOI 10.58551/20728115_2024_9_138. – EDN AUZMHH.
4. Джамай, Е.В. Внедрение инструментов имитационного моделирования в управлении развитием промышленного предприятия / Е.В. Джамай, В.Ю. Корчак, А.М. Камбаров // Первый экономический журнал. – 2024. – № 3(345). – С. 49–54. – DOI 10.58551/20728115_2024_3_48. – EDN DUGIRS.
5. Фирсов, А.Е. Сценарный подход к управлению экономическими системами / А.Е. Фирсов // Вестник ОрелГИЭ Т. – 2008. – № 4(6). – С. 68–71. – EDN LKYCWP.
6. Солдатова, К.В. Сценарный подход в практике управления / К.В. Солдатова // Научно Исследовательский Центр «Science Discovery». – 2022. – № 10. – С. 38–43. – EDN EJHLQG.
7. Иванова, А.А. Сценарный подход в повышении эффективности управления предприятиями / А.А. Иванова // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2006. – № 8. – С. 8. – EDN HVGWIZ.
8. Беляева, Т.А. Разработка стратегии управления персоналом на основе интеграции сценарного подхода и формирования сбалансированной системы показателей развития предприятия / Т.А. Беляева, И.А. Козьева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2018. – Т. 8, № 2(27). – С. 120–128. – EDN XQXVMD.
9. Рудычев, А.А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе сценарного подхода / А.А. Рудычев, Т.А. Дубровина, А.В. Силаков // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 11. – С. 5001–5024. – DOI 10.18334/epp.13.11.119768. – EDN RGSMTY.
10. Вяткина, Т.Г. Сценарный подход к определению эффективности стратегического управления материальными ресурсами сельскохозяйственных предприятий / Т.Г. Вяткина // Бизнес информ. – 2014. – № 6. – С. 168–174. – EDN SXCZAL.
11. Самарина, Е.А. Сценарный подход к стратегическому управлению полиграфическими предприятиями / Е.А. Самарина // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2009. – № 6. – С. 182–187. – EDN PLSVNB.
12. Якимова, О.В. Сценарный подход к определению целевой стратегической модели инновационно-технологического развития промышленного комплекса / О.В. Якимова // Инновационное развитие экономики. – 2025. – № 3(85). – С. 177–185. – DOI 10.51832/2223798420253177. – EDN OZHMHU.

SCENARIO APPROACH IN THE MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Neustupova A.S.
Saint Petersburg State Marine Technical University

Amid constant technological changes, the competitiveness of an industrial enterprise becomes a critical factor in its sustainable development. To ensure the competitiveness of an enterprise, management needs to improve the management of an industrial enterprise using scientifically sound methods and tools. It is the scenario approach that provides an opportunity to model possible scenarios, assess their impact on key indicators, and form flexible strategies. The article identifies the possibilities of applying a scenario approach in the management of industrial enterprises in the context of developing possible scenarios and development models. It is concluded that the use of a scenario approach makes it possible to systematically analyze possible changes in the external environment and develop adaptive strategies and management models for an industrial enterprise. The article will be of interest to economists dealing with issues of industrial management, strategic planning and evaluation of the effectiveness of enterprise management.

Keywords: competitiveness, balanced scorecard, scenario approach, industrial enterprise management, enterprise management efficiency.

References

1. Petelin, K.S. System-process approach in industrial enterprise management / K.S. Petelin, N.K. Yurkov // Proceedings of the International Symposium “Reliability and Quality”. – 2012. – Vol. 2. – pp. 439–440. – EDN NOWRSD.
2. Ivanova, A.V. Application of the cognitive approach in the management of industrial enterprises / A.V. Ivanova, N.V. Pogonina // Economics, statistics, and Computer science. Bulletin of the UMO. – 2009. – № 1–2. – pp. 77–82. – EDN KVPEJP.
3. Krokhalev, K.V. Possibilities of application of ecosystem management mechanisms at enterprises of industrial holdings / K.V. Krokhalev // The First Economic Journal. – 2024. – № 9(351). – pp. 138–143. – DOI 10.58551/20728115_2024_9_138. – EDN AUZMHH.
4. Jamai, E.V. The introduction of simulation modeling tools in the management of industrial enterprise development / E.V. Jamai, V.Y. Korchak, A.M. Kambarov // First Economic Journal. – 2024. – № 3(345). – pp. 49–54. – DOI 10.58551/20728115_2024_3_48. – EDN DUGIRS.
5. Firsov, A.E. Scenario approach to managing economic systems / A.E. Firsov // Bulletin of OrelGIE T. – 2008. – № 4(6). – pp. 68–71. – EDN LKYCWP.
6. Soldatova, K.V. Scenario approach in management practice / K.V. Soldatova // Scientific Research Center “Science Discovery”. – 2022. – No. 10. – pp. 38–43. – EDN EJHLQG.
7. Ivanova, A.A. Scenario approach in improving the efficiency of enterprise management / A.A. Ivanova // Socio-economic and technical systems: research, design, optimization. – 2006. – No. 8. – p. 8. – EDN HVGWIZ.
8. Belyaeva, T.A. Development of a personnel management strategy based on the integration of a scenario approach and the formation of a balanced system of enterprise development indicators / T.A. Belyaeva, I.A. Kozyeva // Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management. – 2018. – Vol. 8, No. 2(27). – pp. 120–128. – EDN XQXVMD.
9. Rudychev, A.A. Managing the competitiveness of an industrial enterprise based on a scenario approach / A.A. Rudychev, T.A. Dubrovina, A.V. Silakov // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2023. – Vol. 13, No. 11. – pp. 5001–5024. – DOI 10.18334/epp.13.11.119768. – EDN RGSMTY.
10. Vyatkina, T.G. Scenario approach to determining the effectiveness of strategic management of material resources of agricultural enterprises / T.G. Vyatkina // Business inform. – 2014. – № 6. – pp. 168–174. – EDN SXCZAL.
11. Samarina, E.A. Scenario approach to strategic management of printing enterprises / E.A. Samarina // News of higher educational institutions. Problems of printing and publishing. – 2009. – No. 6. – pp. 182–187. – EDN PLSVNB.
12. Yakimova, O.V. Scenario approach to the definition of the target strategic model of innovative and technological development of the industrial complex / O.V. Yakimova // Innovative economic development. – 2025. – № 3(85). – pp. 177–185. – DOI 10.51832/2223798420253177. – EDN OZHMHU.

Инновационная конкурентоспособность региона: факторы, проблемы и подходы

Овчарова Наталья Владимировна,
Белгородский государственный технологический университет
им. В.Г. Шухова (БГТУ им. В.Г. Шухова)
E-mail: Kochetckov.volodya@tandex.ru

Цель работы – ввести в научный оборот понятие «инновационная конкурентоспособность региона» (ИКР), которая является основой разработки стратегии его социально-экономического развития и предложить методику расчета этого интегративного управленческого параметра – региональной инновационной конкурентоспособности. Для этого критически проанализированы существующие инновационные рейтинги и сформулированы авторские параметры (индексы). Они отражают долю инноваций в воспроизводстве, в региональном экспорте и во внутреннем потреблении. Учитываются также затраты на НИОКР. Проведен расчет ИКР для Белгородской области. Выявлены факторы повышения инновационной конкурентоспособности региона и обобщены условия роста инновационной активности.

Ключевые слова: инновационное воспроизводство, конкурентоспособность региона, инновационная деятельность.

Введение

Современные преобразования в мире обусловлены, прежде всего, регионализацией и внутренней конкуренцией между регионами. С ростом открытости национальной экономики возрастает значимость её конкурентных преимуществ.

Конкуренция, рассматриваемая в широком контексте, является неотъемлемым атрибутом рыночной экономики. Она выступает как действенный инструмент регулирования хозяйственных процессов. В то же время, это узаконенная форма соперничества между предприятиями, производящими аналогичную продукцию, за доминирование на рынках с целью увеличения прибыли [1].

Существуют различные толкования термина «конкурентоспособность», которые зависят от конкретного экономического субъекта, к которому он применяется.

Инновационное развитие региона является основой его конкурентоспособности. Оно обеспечивает эффективность региона не только в текущий момент, но и создаёт потенциал устойчивого развития в будущем [9].

В литературе есть исследования, которые рассматривают инновационное воспроизводство как основу конкурентоспособности региона. Учёные изучают теоретические основы, методы реализации инновационного воспроизводства, роль инфраструктуры и государственную поддержку инновационной деятельности. Отечественными исследователями рассматриваются вопросы развития инновационного предпринимательства. Так, например, Н. П Удальцова

рассматривает инновационное предпринимательство и стратегию развития инновационных компаний. Считает, что представленные направления должны находиться под особым вниманием государственных и региональных органов власти для оказания необходимой поддержки инновационного предпринимательства, развивающего деятельность в этих отраслях. Это необходимо для того, чтобы Россия была конкурентоспособной в современных жестких условиях. В своей монографии Г.Т. Попадюк рассматривает вопросы трансформации инновационных процессов в условиях формирования цифровой экономики. Также отражено влияние процесса глобализации на содержание, состав участников инновационных процессов, формы их взаимодействия [11].

Научная новизна заключается в определении понятия «инновационная конкурентоспособность региона», которая является основой разработки стратегии его социально-экономического развития и предложить методику расчета этого интегративного управленческого параметра – региональной инновационной конкурентоспособности.

Методы исследования

Методологической основой исследования являются общенаучные приемы научного познания и специальные методы научного исследования: факторный и системный анализ, функционально-стоимостной анализ, системный анализ, диалектический метод, методы прогнозирования. Эти методы позволили определить особенности инновационного развития региона, классифицировать факторы, влияющие на инновационную деятельность, и выработать стратегию роста инновационной активности [10].

Результаты исследования

Обобщение работ по данной теме Н.П. Удальцовой и Г.Т. Попадюк позволило установить наиболее часто встречающиеся параметры (маркеры), относящиеся к инновационной конкурентоспособности региона (ИКР). Они представлены на (рис1) в виде трех групп или блоков.

Наша позиция состоит в том, что для оценки и анализа ИКР следует сравнивать инновационные маркеры изучаемого региона со значением их в других регионах. Поэтому авторская методика подразумевает использование: а) индексного метода; б) сравнения результатов с затратами. (числитель – результаты инноваций, знаменатель – затраты на инновации) [8].

В нашей статье рассматриваем индикаторы инновационной конкурентоспособности региона, которые включают в себя показатели, характеризующий уровень инновационной активности и потенциала территории, а также эффективность инновационной деятельности. Та-

кие индикаторы могут быть в виде показателей, сгруппированных в тематические блоки, или в виде рейтингов, которые оценивают позиции регионов по уровню инновационного развития (рис. 1).



Рис. 1. Индикаторы инновационной конкурентоспособности региона

Таким образом, индикаторы инновационной конкурентоспособности региона состоят из трех сгруппированных блоков каждый из которых включает в себя определенные показатели развития инновационной деятельности рассматриваемого региона. Одним из основных блоков является процесс воспроизводства, в данном случае мы рассматриваем соотношение расходов на исследования и разработки и добавленной стоимости, созданной в регионе (определяется соотношением всех расходов на исследования и разработки в специфическом бизнес-секторе и полной добавленной стоимостью, созданной в этом секторе). Вторым блоком является результативность исследовательской деятельности выявления наиболее значимых и результативных инноваций, а также определяется количество и объём разработанных и реализуемых инноваций за определенное количество времени. Третьим представленным блоком является инновационная восприимчивость, которая оценивает удельный вес предприятий, использующих инновации у себя, в общем количестве предприятий в регионе (этот показатель непосредственно отражает доведение новшества до стадии коммерческой реализации и использование разрабатываемых технологий) [3].

Проанализировав индикаторы инновационной конкурентоспособности региона, можно дать дефиницию «Инновационная конкурентоспособность региона – это обладание конкурентными преимуществами за счет инноватики (инноваций) с учетом факторов воспроизводственного процесса».

В качестве общенаучных методов применялись методы анализа и синтеза для изучения отдельных факторов технологической готовности предприятий, сравнительный метод для сопоставления динамики введения инноваций. К специальным методам исследования относились статистический метод для сбора и обработки количественных данных [7].

В контексте цифровизации экономики технологическая готовность и цифровая зрелость предприятий становятся ключевыми факторами конкурентоспособности. Эти понятия отражают способность организаций интегрировать цифровые технологии в бизнес-процессы, от базовой автоматизации до продвинутых инноваций [4].

Переход к статусу национальной программы был закреплен в ряде нормативных актов и стратегических документов. В 2014 году Правительство РФ утвердило постановление № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»».

Для более четкого понимания состояния конкурентоспособности региона, рассмотрим показатели инновационной конкурентоспособности региона за 5 лет (таб.1).

Анализ данных по затратам на инновационную деятельность за 2020–2024 годы позволил сделать следующие выводы.

Рассматривая представленные показатели инновационной конкурентоспособности региона, можно сказать, что затраты на инновационную деятельность за исследуемый период имеют неоднозначные показатели и имеют отклонения в 2020 году составляют 21540,9 млн руб., а в 2024 году затраты возросли в 1,1 раза и составили 25081,3 (рис. 2).

Происходит постоянные отклонения затрат на инновационную деятельность (рис. 2).

Таблица 1. Показатели инновационной конкурентоспособности региона

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Затраты на инновационную деятельность млн рублей	21540,9	30798,6	27232,1	20041,2	25081,3
Объём отгруженных инновационных товаров, работ, услуг млн рублей	158024,3	190335,9	160333,0	192562,6	210526,7
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объёме отгруженных товаров, выполненных работ %	14,1	11,6	10,3	11,8	12,8
Инновационная активность организаций, процентов %	18,0	17,0	15,1	15,4	15,7



Рис. 2. Динамика затрат на инновационную деятельность в 2020–2024 гг.

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики / Раздел «Инновации». – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/folder/14477) [10].

Однако ряд динамики удельного веса затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг за 2020–2024 годы не имеет тренда. В связи с пандемией коронавируса в 2020 и 2021 годах происходит замедленный рост удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг [5]. Более того, в 2020 году удельный веса затрат достигает пика и затем начинает снижаться до 2022 года, потом происходит незначительное увеличение и составляет 12,8% в 2024.). Это говорит о том, что инновационная продукция, скорее всего, производится по старым технологиям с использованием старого оборудования, что снижает возможности дальнейшего развития производимых на данный момент инноваций. В будущем при дальнейшем снижении удельного веса затрат на технологические инновации возможен кризис инновационного производства, когда инновационная идея есть, а возможностей для ее реализации нет.

Если проанализировать динамику объёма отгруженных инновационных товаров, работ, услуг в абсолютном выражении можно сказать о положительном увеличении данного показателя. За исследуемый период времени в 2024 наблюдается рост значений в 1,3 раза по сравнению в 2020 году,

Уровень инновационной активности характеризует степень участия организации в осуществлении инновационной деятельности в целом или отдельных ее видов в течение определенного периода времени. Он определяется как отношение числа инновационноактивных организаций к общему числу обследованных в отчетном году организаций [2]. Нами были проанализированы данные по уровню инновационной активности организаций за 2020–2024 годы. На основании изученных данных мы можем сделать следующие выводы.

Средний уровень инновационной активности за 5 лет составлял 16,24%.

При этом, видно, что в 2020 году наблюдается пик инновационной активности, а затем идет уменьшение и в 2024 году составляет 15,7%, что на 2,3 раза ниже, чем в 2020 году.

Инновационная активность предприятия характеризуется как интенсивность и эффективность осуществления им инновационной деятельности, под которой понимается создание новых или усовершенствованных продуктов (товаров, услуг), бизнес-процессов. Любая деятельность требует управления. Как показывает практика, эффективно управлять возможно только тем, что возможно измерить в тех или иных показателях, а затем проанализировать.

На уровне государства предпринимаются активные попытки решить существующие проблемы инновационного предпринимательства. Это реализуется путем создания механизмов регулирования инновационной деятельности и формирования инновационных институтов. Так, цели инновационного развития обобщаются в Указе Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [12]. Отдельные аспекты инновационного развития рассмотрены в Стратегии научно-технологического развития РФ от 2016 года, Федеральном законе «О науке и государственной научно-технической политики Российской Федерации». Данные нормативные акты определяют институциональную среду инновационного развития.

С помощью показателя региональной инновационной конкурентоспособности можно оценить уровень инновационного развития региона, сравнить его развитие с другими аналогичными субъектами, проанализировать эффективность выбранной инновационной стратегии, предложить корректировку отдельных направлений с целью повышения общей конкурентоспособности региона (таб.2).

Таблица 2. Рейтинг инновационности регионов за 2024 год

Регион	Номер в рейтинге	Агрегированный показатель	Инновации	Меры поддержки отрасли	Производственная деятельность
Республика Татарстан	1	62,3%	16,1%	34,7%	35,2%
Новосибирская область	2	56%	16,5%	36,4%	30,6%
Московская область	3	54,9%	19,5%	39,3%	30,2%
Липецкая область	4	53,9%	28,4%	29,7%	32%
Краснодарский край	5	52,8%	11,8%	27,1%	46%
Белгородская область	6	51,4%	17,8%	37,8%	33%
Курская область	15	45,2%	13,6%	33,8%	42,3%

Анализируя рейтинг инновационности регионов за 2024 год, можно сказать, что лидирующими регионами являются Республика Татарстан, Новосибирская область, Московская область. Рассматривая каждый показатель отдельно, можно обратить внимание, что в каждом регионе наблюдаются разные значения. В общем рейтинге Белгородская область находится на 6 месте, но, если анализировать каждый показатель отдельно можно наблюдать различную тенденцию инновационного развития по представленным результатам.

В некоторых методиках оценки конкурентоспособности региона, например, по методике Р.А. Фатхудинова, инновационная активность (удельный вес инновационных предприятий по объёму производства) имеет весомость 0,15. Используя данные, предложено измерять инновационную конкурентоспособность региона с помощью коэффициента ИК (1). Рассчитаем инновационную конкурентоспособность на примере Курской и Белгородской области (таб.3).

$$ИКР = \frac{I_{ИВ}\alpha_1 + I_{ЭН}\alpha_2 + I_{РИ}\alpha_3}{I_{ЗН}} \geq 1 \qquad (1)$$

где:

$I_{ВН}, I_{ЭН}, I_{ГН}$ рассчитываются делением фактического значения данного региона на значение в другом регионе.

$I_{ИВ}$ – инновационное воспроизводство;

$I_{ЭН}$ – экспорт инноваций;

$I_{РИ}$ – объём реализации инноваций на внутреннем рынке;

$I_{ЗН}$ – затраты на НИОКР в регионе.

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – значимость параметров.

Таблица 3. Расчет конкурентоспособности Белгородской области по сравнению с Курской области за 2024 год

Показатели	«Вес»	Значение в Белгородской области	Значение в Курской области	Индексы
$I_{ИВ}$	0,46	0,4	0,3	1,13
$I_{ЭИ}$	0,26	0,22	0,24	0,99
$I_{РИ}$	0,28	0,19	0,17	1,1
$I_{ЗИ}$	1,0	0,31	0,34	0,98
ИКР				1,23

$$ИКР = \frac{1,3 \cdot 0,46 + 0,99 \cdot 0,26 + 1,1 \cdot 0,28}{0,98} = 1,23$$

Как можно видеть, подтверждаются тенденции о преобладании инновационной конкурентоспособности Белгородской области по сравнению с Курской областью за исследуемый период времени. Одним из показателей конкурентоспособности Белгородской области в таблице является «вес».

«Вес»– в данном случае это относительная значимость свойств объекта, она определяется с помощью оценочных суждений экспертов, компетентных в данном вопросе, на базе выбранной ими шкалы. Весомость первого параметра 0,46 в нашем расчете говорит о том, что для ИКР (инновационной конкурентоспособности региона) имеет доминирующее значение доля инноваций в воспроизводстве по сравнению с двумя остальными. При этом оба множителя примерно равнозначны, хотя эффективность использования инновационного потенциала определяется не только эффективностью общей системы управления хозяйственной деятельностью в регионе, но и эффективностью системы, с помощью которой в регионе осуществляется контроль и стимулирование инновационной деятельности [6].

Представленные показатели характеризуют ИКР, как относительную величину, которая означает, что регион отличается от других регионов по показателям инновационной активности. Это означает, что регион способен создавать конкурентные преимущества за счёт создания и внедрения инноваций, что позволяет ему более эффективно функционировать в национальной и международной конкурентной среде. Нестабильная и низкая абсолютная величина объёмов инновационной продукции в регионе может быть связана с комплексом факторов, характерных для многих субъектов РФ, включая Белгородскую область. Эта проблема проявляется в ограниченных масштабах производства высокотехнологичной продукции, недостаточной коммерциализации разработок и системных барьерах в развитии инновационной экосистемы.

Таким образом, для стимулирования положительной динамике инновационного развития региона необходимо, например, решать проблемы, связанные с обеспечением расширенного воспроизводства, повышать региональную инновационную активность. Также важно развивать сектор исследований и разработок, который позволит обеспечить модернизацию промышленности на основе вливания новых инвестиций.

Выводы и заключение

В результате исследования предложено определение инновационной конкурентоспособности региона, которое основывается на современных подходах к пониманию конкурентоспособности территории как таковой, отражает основные аспекты инновационной деятельности, а также рассмотрены инновационные показатели конкурентоспособности региона, принципиально важных для обеспечения успешного развития инновационной деятельности. Перспективность использования предлагаемого понятия инновационной конкурентоспособности региона для обоснования пространственных приоритетов формирования инновационной системы страны. Стабильное развитие воспроизводства как одного из обязательных условий повышения показателей инновационной деятельности [7].

Изложенные результаты позволяют сориентироваться и сформировать некоторые факторы, влияющие на развитие инноваций в регионе с учетом особенностей производства для предприятия, а также для региона в целом.

Факторы, влияющие на развитие инноваций в регионе:

- возможность генерирования инновационных идей;
- инновационный климат региона и инновационную инфраструктуру;

• наличие ресурсов и возможностей сбора источников финансирования для практической разработки инновационных идей;

• уровень технологического развития региона;

• содействие регионального правительства инновационному развитию, применение механизмов стимулирования инновационной активности;

• оценка взаимодействия воспроизводственного процесса со всеми показателями инновационной деятельности.

Литература

1. Дубровский Д.Е. Проблемы оценки уровня инновационной активности регионов // Регионология. – 2019. – № 1. – С. 125–138.
2. Зотов Б.Б., Петрова О.Г. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность российских регионов // Вестник Томского государственного университета. Экономические науки. – 2018. – № 2. – С. 15–27.
3. Егоров Г.М. Основные направления совершенствования системы управления инновационным потенциалом региона // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 11. – С. 234–242.
4. Петухов К.Л. Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности регионов России // Вопросы экономики и права. – 2019. – № 3. – С. 34–45.
5. Смирнов П.П. Факторы, определяющие уровень инновационности региональных экономик // Российский экономический журнал. – 2018. – № 4. – С. 78–92.
6. Материалы всероссийской конференции «Инновационные процессы и устойчивое развитие регионов». Екатеринбург: УрФУ, 2019. – 256 с.
7. Овчарова Н.В., Щетинина Е.Д. Затраты на инновационную деятельность как один из факторов устойчивого развития предприятия//В сборнике: Новые вызовы цифровизации в стратегическом развитии регионов. Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Владимир, 2025. С. 420–424.
8. Лаврикова Н.И., Азарова Н.А. Управление формированием высокотехнологичных секторов инновационных систем на мезоуровне// Экономические и гуманитарные науки. 2023. № 5 (376). С. 3–12.
9. Борщ Л.М., Герасимова С.В., Жарова А.Р. Сочетание интенсивного и системного комплексного подходов в анализе региональной инновационной активности//Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. № 3 (68). С. 196–214.
10. Раздел «Инновации». Сайт Федеральной службы статистики. [Электронный ресур]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science (дата обращения: 23.01.2026).
11. Удальцова, Н.Л. Инновационное предпринимательство и стратегия развития инновационных компаний / Н.Л. Удальцова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 259–276. – DOI 10.18334/vinec.12.1.114176.
12. Климентьева А.Ю. Создание условий органами местного самоуправления для развития инновационного предпринимательства // Экономика, предпринимательство и право. – 2018. – № 4. – с. 213–222. – doi: 10.18334/epp.8.3.39656.

INNOVATIVE COMPETITIVENESS OF THE REGION: FACTORS, CHALLENGES, AND APPROACHES

Ovcharova N.V.
Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

The purpose of this work is to introduce the concept of “regional innovative competitiveness” (RIC) into scientific discourse, which is the basis for developing a strategy for the region’s socio-economic development, and to propose a methodology for calculating this integral management parameter, regional innovative competitiveness. To achieve this, existing innovation ratings have been critically analyzed, and author-developed parameters (indices) have been formulated. These indices reflect the share of innovation in reproduction, regional exports, and domestic consumption. They also take into account the costs of research and development. The RIC has been calculated for the Belgorod Region. The article identifies factors that increase the region’s innovative competitiveness and summarizes the conditions for increasing innovation activity.

Keywords: innovative reproduction, regional competitiveness, and innovative activities.

References

1. Dubrovsky D.E. Problems of Assessing the Level of Innovative Activity in Regions // Regionology. – 2019. – No. 1. – Pp. 125–138.
2. Zotov B.B., Petrova O.G. Analysis of Factors Affecting the Competitiveness of Russian Regions // Bulletin of Tomsk State University. Economic Sciences. – 2018. – No. 2. – Pp. 15–27.
3. Egorov G.M. The main directions of improving the system of managing the innovative potential of the region // Fundamental research. – 2017. – No. 11. – Pp. 234–242.
4. Petukhov K.L. Theoretical and methodological approaches to assessing the competitiveness of Russian regions // Issues of Economics and Law. – 2019. – No. 3. – Pp. 34–45.
5. Smirnov P.P. Factors Determining the Level of Innovation in Regional Economies // Russian Economic Journal. – 2018. – No. 4. – Pp. 78–92.
6. Materials of the All-Russian Conference “Innovative Processes and Sustainable Development of Regions.” Yekaterinburg: Ural Federal University, 2019. – 256 p.
7. Ovcharova N.V., Shchetinina E.D. Costs of innovative activity as one of the factors of sustainable development of the enterprise//In the collection: New challenges of digitalization in the strategic development of regions. Materials of the VII All-Russian scientific and practical conference with international participation. Vladimir, 2025. Pp. 420–424.
8. Lavrikova N.I., Azarova N.A. Management of formation of high-tech sectors of innovative systems at the mesolevel//Economic and humanitarian sciences. 2023. No. 5 (376). Pp. 3–12.
9. Borshch L.M., Gerasimova S.V., Zharova A.R. The combination of intensive and systemic comprehensive approaches in the analysis of regional innovative activity// Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. 2024. No. 3 (68). Pp. 196–214.
10. Section “Innovations”. Website of the Federal State Statistics Service. [Electronic resource]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science (accessed on 23.01.2026).
11. Udaltsova, N.L. Innovative Entrepreneurship and the Development Strategy of Innovative Companies / N.L. Udaltsova // Issues of Innovative Economics. – 2022. – Vol. 12, No. 1. – Pp. 259–276. – DOI 10.18334/vinec.12.1.114176
12. Klimentyeva A. Yu. Creation of Conditions by Local Self-Government Bodies for the Development of Innovative Entrepreneurship // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2018. – No. 4. – pp. 213–222. – doi: 10.18334/epp.8.3.39656.

Анализ механизмов регулирования экономического поведения населения в условиях структурных изменений эндогенной и экзогенной социально-экономической среды

Орлов Сергей Николаевич,
доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, директор Курганского филиала Института экономики УрО РАН
E-mail: orlovsn@list.ru

Луговой Илья Николаевич,
младший научный сотрудник Курганского филиала Института экономики УрО РАН
E-mail: ilyalugovoy1996@yandex.ru

Современные экономические реалии требуют постоянного переосмысления подходов к изучению общественных процессов. В фокусе внимания экономической науки в данный момент находится комплексный анализ того, как граждане адаптируются к трансформациям в социально-экономической среде, и какие инструменты могут способствовать оптимизации этих процессов. Государственные институты располагают широким арсеналом регулятивных механизмов, представляющих собой интегрированную систему приёмов, технологий и рычагов влияния на демографическую динамику и хозяйственную деятельность общества. Указанные механизмы позволяют направлять социальные процессы в русло устойчивого развития. Актуальная повестка дня выдвигает перед экономистами целый спектр сложных дилемм: как согласовать личные интересы отдельных людей с общественными приоритетами, каким образом выстроить оптимальное соотношение между созданием материальных ценностей и их потреблением, как сбалансировать финансовые стимулы с натуральными преференциями. Методологическая база данного научного изыскания опирается на фундаментальные концепции беспристрастности и достоверности информационных данных, которые черпаются из проверенных источников государственной статистической отчётности. Важно отметить, что современные условия требуют комплексного подхода к анализу социальных процессов. На основе проведённого анализа разработана типология моделей социально-экономической активности граждан, что позволило систематизировать существующие поведенческие паттерны. Параллельно с этим идентифицированы центральные инструменты государственного воздействия, применяемые в контексте трансформационных процессов как внутренней, так и внешней социально-экономической действительности. Особое внимание уделено адаптивности регуляторных механизмов к динамично меняющимся условиям. Кроме того, в исследовании предложен специализированный методический аппарат, предназначенный для поведения количественной и качественной оценок результативности применяемых государством приёмов воздействия на социально-экономические практики граждан, при этом учтены стратегические приоритеты национального развития; осуществлён углублённый анализ временных изменений определяющих показателей, отражающих степень продуктивности регуляторных подходов к управлению поведением и параметров общественной среды обитания. Полученные результаты создают основу для совершенствования социальной политики государства. Стратегические цели государственного развития напрямую коррелируют с инструментами воздействия на социально-демографические процессы, что подтверждено выполненным анализом. Демографическая ситуация в анализируемом временном периоде характеризуется противоречивой динамикой показателей. С одной стороны, экономическая сфера демонстрировала позитивные сдвиги: наблюдалось увеличение эффективности трудовых ресурсов, сократилось число граждан, не имеющих постоянной занятости в большинстве территориальных образований страны; средняя продолжительность жизни населения увеличилась, что свидетельствует об улучшении качества медицинского обслуживания и социальных условий. Вместе с тем, демографическая картина характеризуется целым рядом негативных явлений. Фиксируется устойчивое снижение общей численности жителей страны, что вызвано уменьшением коэффициента рождаемости при одновременном увеличении показателей смертности. Особую обеспокоенность вызывает углубляющаяся дифференциация по уровню материального благосостояния, генерирующая значительные социальные риски. Исследование выявило тесную связь между применяемыми методами государственного регулирования экономического поведения граждан и долгосрочными трендами национального развития, что требует комплексного подхода к решению поставленных проблем.

Ключевые слова: экономическое поведение, уровень жизни, человеческий капитал, структурные преобразования, адаптация населения, поведенческие модели, механизмы регулирования

Исследование проведено в рамках плана НИР Института экономики УрО РАН на 2024–2026 гг. № 0327–2024–0009

Введение

Достижение национальных целей требует от государственных институтов повышенного внимания к протекающим экономическим процессам, прежде всего на уровне домохозяйств и отдельных граждан. Центральным моментом настоящего исследования является проведение комплексного анализа экономического поведения граждан, который рассматривается как ключевой объект научного изучения. При этом особый акцент делается на инструментах и методах государственного влияния на принимаемые населением хозяйственные решения, что составляет предметную область работы.

Информационной базой исследования служит обширный массив аналитических материалов, включающий как российские, так и международные публикации, позволяющий выявить и обобщить эффективные практики регулирования. Государственное воздействие на взаимоотношения между нанимателями и работающими гражданами реализуется через разнообразные механизмы и методы влияния на социально-экономические решения людей. Критически важное значение имеет достижение баланса между текущими потребностями общества и стратегическими целями государственной политики.

Независимо от стадии экономического развития или специфики политического устройства, государство неизменно сохраняет за собой функцию мониторинга и анализа экономического поведения граждан страны. Это становится особенно актуальным в периоды масштабных структурных преобразований, когда традиционные модели поведения претерпевают существенные изменения. Таким образом, систематическое изучение данной проблематики представляет собой не только академический интерес, но и практическую необходимость для формирования эффективной социально-экономической политики государства.

Укрепление экономики с целью повышения благосостояния населения, а также меры по защите человеческих ресурсов представляют собой ключевые направления во взаимодействии органов власти с социумом. Российское государство в сложных условиях выстраивает свою политику таким образом, чтобы обеспечить стабильный общественный прогресс и повысить качество жизни всех без исключения россиян.

Федеральные органы исполнительной власти страны разработали масштабный долгосрочный план, направленный на повышение благосостояния граждан посредством проведения комплексных реформ в экономике и социальной сфере. Эта долгосрочная инициатива призвана обеспечить достижение ключевых целей государственной стратегии.

Важнейшими задачами данной стратегии являются не только количественные экономические показатели, но и качественные преобразования условий жизни населения, включая повышение доступности образования, здравоохранения и социальной защиты. Таким образом, государственная стратегия на предстоящее десятилетие представляет собой комплексный и интегрированный подход к модернизации всех сфер общественной жизни.

Теоретическая база исследования

Современная экономическая наука динамично развивается, сосредотачивая внимание на изучении человеческих реакций на изменяющиеся условия хозяйствования. Особое значение уделяется вопросам адаптации граждан к трансформациям экономической системы, которые становятся центральной темой множества исследований, публикаций и монографий.

Фундаментальной задачей экономических исследований выступает понимание того, как люди принимают решения в ситуацияи ограниченности ресурсов. Британский экономист Л. Роббинс сформулировал определение экономической теории как дисциплины, исследующей закономерности человеческих действий в контексте распределения дефицитных благ между альтернативными потребностями [1]. Это определение подчёркивает центральную роль выбора в экономическом поведении индивидов.

Механизмы, посредством которых общество реагирует на структурные сдвиги в экономике, представляют собой сложную систему взаимосвязанных процессов. Понимание принципов работы механиз-

мов позволяет не только объяснять текущие тенденции, но и прогнозировать будущие изменения в потребительских предпочтениях и производственных стратегиях. Таким образом, изучение поведенческих моделей населения в период экономических преобразований остаётся приоритетным направлением современных научных разработок в области экономической теории [2].

Однако в современном научном дискурсе потребительского поведения присутствуют и иные подходы к процессу принятия решений. В частности, концепция, предложенная исследователями Д. Голдштейн и Дж. Гигеренц (D. Goldstein и G. Gigerenzer), свидетельствует, что покупатели склонны выбирать упрощённые стратегии при принятии решений о покупке. Согласно выводам указанных авторов, потребители готовы жертвовать точностью анализа информации о продукции, отдавая предпочтение менее затратным по времени и усилиям методам выбора, даже если это повышает вероятность принятия ошибочного решения [3]. Это наблюдение ставит под сомнение классическое представление о полностью рациональном экономическом поведении индивидов.

Таким образом, существует определённое противоречие между традиционными экономическими теориями и современными поведенческими исследованиями, что открывает дополнительные горизонты для понимания механизмов рыночных процессов[4].

Изучение экономического поведения имеет глубокую научную традицию, которая развивалась на протяжении многих десятилетий. Фундаментальный вклад в понимание мотивов человеческих действий внёс выдающийся русский экономист Н.Д. Кондратьев, который определял экономическое поведение как совокупность действий и поведенческих актов, направленных на реализацию экономических интересов. По мнению учёного, данные интересы проявляются в ходе удовлетворения разнообразных человеческих потребностей и ориентированы на формирование необходимых условий и ресурсов для их достижения [5].

В современных исследованиях повышенное внимание уделяется практическим аспектам влияния на экономическое поведение граждан. Так, Р.С. Шокиров и Р.А. Каримов разработали комплексную систему государственного регулирования поведенческих моделей. Предложенные исследователями механизмы представляют собой интегрированную систему различных форм, методов, инструментов и средств государственного влияния, которые применяются для координации производственно-экономических взаимоотношений между различными хозяйствующими субъектами [6]. Данный подход позволяет государству эффективно направлять экономическую активность граждан в рациональное русло.

В современных условиях трансформации общественных отношений особую актуальность приобретает изучение факторов, воздействующих на демографическую ситуацию и социальную стабильность. Исследователи различных научных направлений активно дополняют концептуальные подходы к решению насущных проблем народонаселения и корпоративного развития [7].

Значительный вклад в понимание механизмов государственного регулирования демографических процессов внесли С.Н. Гагарина и Д.А. Маухин. В своих научных изысканиях они детально проанализировали комплекс мер, направленных на стимулирование благоприятных тенденций в репродуктивной сфере [8]. Авторы обстоятельно исследовали различные направления государственной помощи гражданам, включая программы по пропаганде здорового образа жизни и формированию ответственного отношения к планированию семьи. Особое внимание в работах указанных авторов уделено экономическим инструментам поддержки семей, воспитывающих детей, а также образовательным инициативам по развитию репродуктивной культуры населения.

Параллельно с вышеописанным направлением исследований, группа учёных во главе с А.П. Шихвердиевым, в состав которой вошли А.А. Вишняков, А.Ю. Чемашкин, Н.И. Обрезков, С.В. Мощев, Е.А. Меледина и Ю.Э. Мартынова, разработала инновационный подход к обеспечению долгосрочной эффективности организаций [9]. Предложенная концепция базируется на признании ключевой роли поведенческих стандартов и этических норм в корпоративной среде. Исследователи убедительно доказывают необходимость интеграции принципов социальной ответственности бизнеса в стратегию устойчивого развития предприятий, подчёркивая взаимосвязь между культурой организационного поведения и конкурентоспособностью компании.

Таким образом, современная научная мысль предлагает комплексное видение путей общественного прогресса через сочетание демографической политики и корпоративной этики.

В условиях инновационной экономики особую актуальность приобретает вопрос определения ключевых понятий и категорий научно-технического прогресса. Исследователь М.К. Исаева в своих научных трудах выдвинула концепцию, согласно которой механизм научно-технического развития представляет собой сложную систему многоуровневых взаимодействий [10]. Система включает в себя триаду основных участников: государственные институты, научно-исследовательский сектор и субъекты рыночной экономики. По мнению автора, именно эффективное взаимодействие перечисленных компонентов создаёт условия для непрерывной модернизации производственных процессов и повышения технологического потенциала экономики.

Параллельно группа экономистов во главе с Е.В. Виноградовой, включающая Т.А. Полякову и А.В. Минбалеева, сосредоточила внимание на региональном аспекте цифровой трансформации [11]. Исследователи выделяют важность интенсификации процессов внедрения цифровых технологий в субъектах Российской Федерации, подчёркивая неравномерность развития информационной инфраструктуры на территории страны.

Отдельного внимания заслуживает работа М.В. Кибакина и Г.Г. Кораблева, которые обратились к проблематике противодействия коррупционным проявлениям в условиях цифровизации [12]. Авторы предложили инновационные социальные механизмы борьбы с коррупцией, ориентированные на молодёжную аудиторию цифровой эпохи. Такой подход представляется особенно перспективным, учитывая возрастающую роль молодого поколения в формировании антикоррупционной культуры общества.

Современные исследования в области демографии и социального управления уделяют значительное внимание вопросам регулирования перемещения населения. Управление миграционными потоками представляет собой сложную систему взаимодействия различных социальных институтов и государственных структур.

Ю.А. Звягинцева, Л.В. Плахова и В.П. Бардовский, предложили комплексный подход к контролю за передвижением граждан как внутри страны, так и за её пределами [13]. Исследователи создали систему, которая объединяет различные способы, приёмы и средства воздействия на миграционные явления. Предложенная система предполагает координацию действий нескольких уровней власти и социальных субъектов.

В разработанной модели участниками регулирования выступают не только правительственные учреждения и муниципальные органы власти, но также представители предпринимательского сектора и некоммерческие объединения граждан. Многоуровневый подход позволяет более эффективно влиять на динамику перемещения людей в масштабах страны [14]. Предложенная концепция отражает современное понимание миграции как многофакторного процесса, требующего интегрированного управленческого воздействия.

Результаты исследования

В ходе выполнения работы удалось определить основные модели хозяйственных практик, характерные для людей из различных слоёв общества в их ежедневной деятельности. Создание специальной типологии стало необходимым шагом для комплексного анализа разнообразных видов экономического поведения населения. Хозяйственная деятельность людей имеет множество проявлений, что обусловливает потребность в структурном анализе этого явления.

Взаимосвязь между разными моделями экономической активности граждан эффективно визуализируется благодаря табличной форме изложения данных. При разработке типологии учитывались многочисленные аспекты, определяющие выбор людей в хозяйственной деятельности, а в её основу легло изучение фактически существующих моделей экономического поведения индивидов.

Разработанная типология охватывает ключевые экономические действия, характерные для современного общества, и может служить методологической основой для проведения дальнейших исследований социально-экономических отношений (табл. 1).

Таблица 1. Типология основных форм экономического поведения населения

Тип поведения	Описание	Примеры
Потребительское	Поведение, связанное с приобретением товаров и услуг.	Покупка одежды, продуктов питания, электроники.
Сберегательное	Поведение, направленное на накопление средств для будущих расходов.	Депозиты в банках, инвестиции в акции.
Инвестиционное	Поведение, связанное с вложением капитала в различные активы с целью получения дохода.	Покупка недвижимости, инвестирование в стартапы.

Окончание

Тип поведения	Описание	Примеры
Бюджетное	Поведение, связанное с планированием расходов и доходов.	Составление семейного бюджета, оптимизация расходов.
Социальное	Поведение, основанное на социальных аспектах, таких как совместное потребление.	Участие в кооперативах, совместные покупки с друзьями.
Экологичное	Поведение, ориентированное на устойчивое развитие и охрану окружающей среды.	Выбор экологически чистых продуктов, избегание пластика.
Импульсивное	Непредсказуемое и спонтанное поведение, связанное с покупками.	Покупка товаров без предварительного планирования.
Альтруистическое	Поведение, направленное на помощь другим, даже за счёт собственных интересов.	Добровольные пожертвования, участие в благотворительных акциях

Источник: составлено авторами.

Современная экономическая наука уделяет особое внимание изучению поведенческих паттернов различных социальных групп и их реакции на меняющиеся условия. Ежедневно отдельные граждане и домашние хозяйства сталкиваются с необходимостью принятия разнообразных экономических решений, которые направлены как на обеспечение текущих потребностей, так и на формирование долгосрочных стратегий развития. Принимаемые решения охватывают широкий спектр – от выбора товаров и услуг до планирования карьерных перспектив и инвестиционных вложений.

Необходимо отметить, что любая возможная классификация моделей социально-экономической активности граждан носит достаточно условный характер. В действительности поведенческие модели граждан взаимно переплетаются и воздействуют друг на друга, создавая значительно более многогранную реальность, чем можно представить теоретически. Следует понимать, что систематизация различных типов социально-экономического поведения людей имеет весьма относительную ценность и не отражает всей полноты происходящих процессов. Ключевой задачей исследователей становится глубокое изучение факторов, определяющих экономическую активность людей, а также выявление причин, которые приводят к её снижению или трансформации.

Трансформация предпочтений потребителей является ключевым фактором изменений в структуре поведения как отдельных граждан, так и всей российской экономики. В этом контексте крайне важно не только умение прогнозировать будущие изменения, но и готовность оперативно и гибко реагировать на появляющиеся новые тенденции. Государственные и рыночные институты призваны разрабатывать и внедрять эффективные инструменты воздействия на поведенческие модели населения, обеспечивая их адаптацию к современным вызовам. Основные методы и инструменты регулирования экономического поведения подробно представлены в таблице 2, где систематизированы различные подходы к управлению экономической активностью.

Таблица 2. Виды механизмов регулирования экономического поведения населения

Вид механизма	Описание	Примеры
Ценовой механизм	Регулирование спроса и предложения через цены на товары и услуги.	Повышение цен на нефть приводит к снижению спроса на бензин.
Финансовый механизм	Использование налогов, субсидий и других финансовых инструментов для влияния на экономическое поведение.	Субсидии на покупку электрических автомобилей.
Правовой механизм	Установление законов и нормативов, которые регулируют экономическое поведение.	Законы о защите прав потребителей, антимонопольное законодательство.
Информационный механизм	Обеспечение доступа к информации, влияющей на экономические решения.	Обзор цен на товары, рейтинги инвестиционных фондов.
Социальный механизм	Влияние общественного мнения и норм на экономические решения.	Реклама, брендинг, социальные кампании по продвижению здорового образа жизни.

Окончание

Вид механизма	Описание	Примеры
Управленческий механизм	Действия государственных и частных организаций для регулирования поведения.	Программы по обучению финансовой грамотности.
Технологический механизм	Влияние технологий на процессы производства и потребления.	Внедрение онлайн-торговли и мобильных приложений для покупок.
Экологический механизм	Регулирование поведения с точки зрения устойчивого развития и охраны окружающей среды.	Налог на углерод, нормы на выбросы.

Источник: составлено авторами.

Для комплексной оценки эффективности управленческих инструментов, направленных на корректировку экономических моделей поведения граждан, необходимо использовать систему количественных индикаторов. Современная методология анализа предполагает многоаспектный подход к измерению результатов регулирующего воздействия на общественные процессы.

В рамках проведённого исследования определены ключевые параметры, позволяющие объективно оценить степень воздействия регуляторных механизмов на экономическую активность населения. К числу базовых критериев относятся: показатели демографической ситуации и общей численности жителей, статистика занятости и процент незанятого трудоспособного населения, динамика фактических денежных поступлений граждан с учётом инфляционной корректировки, объёмы создаваемого валового продукта как на национальном, так и на уровне территорий, показатели эффективности использования трудовых ресурсов, а также величина капиталовложений в производственные фонды и инфраструктурные объекты.

Систематизированные количественные показатели, отражающие результативность применяемых регулятивных инструментов в сфере управления экономическим поведением и стимулирования экономического роста, представлены в таблице 3.

Представленная информация позволяет проанализировать взаимосвязи между управленческими решениями и реальными изменениями в экономической сфере, что критически важно для корректировки стратегии развития.

Таблица 3. Показатели результативности механизмов регулирования экономического поведения населения

Показатель	Описание	Методы измерения
Изменение спроса и предложения	Оценка влияния механизмов на уровень спроса и предложения.	Статистика продаж, анализ цен, опросы.
Экономическая эффективность	Оценка соотношения затрат и получаемых результатов.	ROI (доход на инвестиции), анализ затрат.
Уровень потребительского доверия	Измерение уровня доверия населения к экономическим механизмам.	Опросы, индексы доверия.
Социальная справедливость	Оценка распределения ресурсов и благосостояния среди граждан.	Индексы неравенства (например, коэффициент Джини).
Степень соблюдения норм и правил	Оценка того, насколько население и бизнес соблюдают законы.	Мониторинг и контроль, штрафы.
Экологические показатели	Оценка воздействия экономики на окружающую среду.	Уровень выбросов, использование ресурсов.
Динамика инвестиций	Изменения в объёмах внутренних и иностранных инвестиций.	Статистика по инвестициям, отчёты компаний.
Финансовая грамотность	Уровень знаний населения о финансовых механизмах.	Опросы, тесты на финансовую грамотность.

Источник: составлено авторами.

Изучение механизмов управления экономическими процессами на уровне домохозяйств требует глубокого анализа множественных факторов воздействия. Современные исследования демонстрируют, что изолированное применение отдельных инструментов редко приносит ожидаемые результаты, что подчёркивает необходимость применения системного подхода к решаемой проблеме.

Ключевым фактором построения результативной регулирующей системы выступает справедливый подход к распределению ресурсов среди населения. Изучение статистической информации о результативности методов влияния на покупательские привычки населения позволяет выявить имеющие место тенденции. Невозможно достичь целевых результатов, игнорируя баланс между экономической выгодой и социальным благосостоянием граждан. Ключевую позицию занимает комплексный подход, сочетающий экономические механизмы с программами социальной направленности.

Фундаментом эффективной регуляторной политики выступает гармоничное сочетание социальной ответственности и экономической результативности. Когда количество справедливых решений в обществе увеличивается, одновременно возрастает доверие населения к регулирующим институтам, формируя оптимальные условия для проведения экономических реформ. Население готово одобрять правительственные программы лишь тогда, когда обеспечивается открытость и справедливость в распределении ресурсов.

В условиях экономической нестабильности и стремительных технологических изменений перед государством встаёт задача выработки комплексной стратегии управления национальным хозяйством. Для обеспечения долгосрочного и сбалансированного прогресса необходим системный подход к формированию и применению инструментов государственного вмешательства в экономические процессы. Координация применяемых регуляторных инструментов позволяет создать надёжную основу для преодоления кризисных явлений и адаптации к быстро меняющимся внешним условиям.

Одним из центральных элементов результативного государственного управления выступает открытость данных о принимаемых решениях и их последствиях. Когда власти обеспечивают доступность сведений о механизмах экономического регулирования, это формирует атмосферу взаимного уважения между институтами власти и населением. Подобная открытость создаёт благоприятную почву для конструктивного взаимодействия всех заинтересованных сторон и способствует формированию общественного консенсуса по ключевым вопросам развития.

Граждане, располагающие полной и актуальной информацией о планируемых экономических мерах, демонстрируют значительно большую гибкость при столкновении с переменами в хозяйственной жизни. Оперативное информирование общества о направлениях и содержании преобразований снижает социальное напряжение и повышает способность людей эффективно приспосабливаться к изменяющимся реалиям. Именно поэтому прозрачность в принятии решений и укрепление общественного доверия становятся фундаментальными предпосылками для успешной реализации экономических реформ и обеспечения устойчивого роста национальной экономики. В конечном итоге, лишь сочетание грамотной регуляторной политики с открытым диалогом способно гарантировать долгосрочное процветание и социальную стабильность.

Современная экономическая действительность диктует необходимость глубокого переосмысления подходов к управлению финансовым поведением граждан. В условиях трансформации экономических систем особую значимость приобретает способность государственных институтов адаптироваться к изменяющимся реалиям. Исследование механизмов воздействия на потребительские и инвестиционные решения населения в периоды структурной перестройки экономики демонстрирует критическую важность систематического пересмотра применяемых методологий и инструментов.

Системный подход, объединяющий передовые технологические решения с непрерывным отслеживанием экономических индикаторов, создаёт фундамент для устойчивого развития. Внедрение инновационных механизмов регулирования параллельно с мониторингом ключевых показателей позволяет минимизировать потенциальные угрозы и выстраивать гармоничную экономическую стратегию. Важно понимать, что формирование сбалансированной политики невозможно без интеграции различных аспектов экономического управления.

Разработка перспективных программ экономического развития неразрывно связана с изучением отдалённых последствий принимаемых решений. Нередко сиюминутные положительные результаты маскируют глубинные структурные дисбалансы, способные проявиться лишь спустя значительное время. Именно поэтому стратегическое видение должно преобладать над тактическими соображениями.

Несмотря на то, что экстренные регулирующие действия способны обеспечить немедленный положительный отклик, подлинная результативность экономической политики раскрывается исключительно на протяжённых временных интервалах. Долгосрочная перспектива становится единственным объективным критерием успешности выбранного курса.

Современная экономическая реальность диктует необходимость применения инновационных подходов к управлению социально-экономическими процессами. Эффективное государственное управление базируется на умелом балансировании между быстрым реагированием на текущие вызовы и продуманным долгосрочным планированием, что создаёт благоприятные условия для адаптации граждан к меняющимся условиям и укрепления финансовой устойчивости страны.

Заключение

Для достижения оптимальных результатов необходима постоянная работа над усовершенствованием инструментов влияния на экономическую активность граждан. Такая деятельность предполагает применение многоуровневого и адаптивного подхода, включающего систематическое отслеживание показателей и своевременную модификацию применяемых методик. Только через непрерывный анализ и коррекцию управленческих решений можно гарантировать стабильный прогресс экономической системы в динамично меняющейся среде.

Комплексное прогнозирование и тщательная оценка тенденций в экономической сфере выступают ключевыми факторами предотвращения кризисных явлений и формирования условий для поступательного развития. Интеграция различных аналитических методов позволяет выявлять потенциальные риски на ранних стадиях и разрабатывать превентивные меры. Таким образом, синергия гибкости и системности в регулировании экономического поведения населения становится фундаментом для построения устойчивой и конкурентоспособной национальной экономики.

Современные хозяйственные системы характеризуются высокой степенью сложности и взаимозависимости множества факторов, что делает процесс их регулирования особенно ответственным. Для эффективного воздействия на экономическое поведение субъектов рынка необходимо опираться на комплексный подход к сбору и обработке информации. Качественная база данных, сформированная на принципах объективности и системности, создаёт надёжный фундамент для разработки управленческих стратегий. Исключение личных предпочтений и необоснованных предположений из процесса принятия решений позволяет минимизировать риски ошибочных действий.

Регулярное отслеживание экономических показателей и тенденций позволяет своевременно скорректировать применяемые инструменты воздействия. Гибкость экономической политики напрямую зависит от того, насколько оперативно поступает актуальная информация о состоянии рынка. Постоянный анализ результативности применяемых мер даёт возможность быстро реагировать на изменяющиеся условия и оптимизировать регулятивные механизмы.

Таким образом, умелое сочетание научно обоснованного сбора информации с непрерывным контролем экономической ситуации обеспечивает максимальную результативность государственного регулирования и способствует сбалансированному динамичному развитию экономики.

Литература

1. Роббинс, Л. История экономической мысли: лекции в Лондонской школе экономики / пер. с англ. Н.В. Автономовой под ред. В.С. Автономова. – М.: Изд. Института Гайдара, 2013. – 496 с.
2. Орлов С.Н., Луговой И.Н. Экономическое поведение населения в условиях структурных изменений и общественная результативность//Финансовые рынки и банки. 2025.№ 4. С. 425–431.
3. Goldstein D., Gigerenzer G. Models of Ecological Rationality: The Recognition Heuristic. PsychologicalReview. 2002. Vol. 109. No. 1. Pp. 75–90.
4. Орлов С.Н., Студентова Е.А. Подход к разработке типологии структурных изменений социально-экономической среды в Российской Федерации//Общество и экономика. 2025.№ 2. С. 94–107. DOI: 10.31857/S0207367625020071
5. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики / Ред. кол. Л.И. Абалкин (отв. Ред.) и др. – М.: Экономика, 1989. – 1989. – 526 с.
6. Шокиров Р.С., Каримов Р.А. Необходимость государственного регулирования экономического поведения домашних хозяйств в современных условиях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, № 2 (2016) С. 216–222. http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN216.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/24EVN216
7. Кремлев Н.Д. Критерии и основные факторы влияния на экономическое поведение домашних хозяйств//Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2025. Т. 5. № 1. С. 38–51.

8. Гагарина С.Н., Маухин Д.А. Государственное регулирование воспроизводства населения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 6–1 (57). С. 178–181.

9. А.П. Шихвердиев, А.А. Вишняков, А.Ю. Чемашкин, Н.И. Обрезков, С.В. Мощев, Е.А. Меледина, Ю.Э. Мартынова. Предпринимательские экосистемы: проблемы и возможности: монография / – СПб: Астерион, 2022. – 176 с.

10. Исаева М.К. Анализ и методы моделирования механизмов инновационного развития // Экономическая наука современной России. 2019. № 1 (84). С. 16–33.

11. Виноградова Е.В., Полякова Т.А., Минбалеев А.В. Цифровой профиль: понятие, механизмы регулирования и проблемы реализации // Правоприменение. 2021. Т. 5. № 4. С. 5–19.

12. Кибакин М.В., Кораблев Г.Г. Социальные механизмы противодействия коррупции в молодежной среде цифрового общества // Цифровая социология. 2020. Т. 3. № 2. С. 27–34.

13. Бардовский В.П., Плахова Л.В., Звягинцева Ю.А. Механизмы управления миграционными процессами // Вестник Орел ГИЭТ. 2020. № 1 (51).С. 196–203.

14.Орлов С.Н., Луговой И.Н. Факторы влияния на экономическое поведение населения в условиях трансформирующейся экономики// Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2025. Т. 5. № 3. С. 290–299. DOI: 10.34130/2070-4992-2025-5-3-290

ANALYSIS OF MECHANISMS FOR REGULATING THE ECONOMIC BEHAVIOR OF THE POPULATION IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL CHANGES IN THE ENDOGENOUS AND EXOGENOUS SOCIO-ECONOMIC ENVIRONMENT

Orlov S.N., Lugovoy I.N.
Kurgan branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

Modern economic realities require constant rethinking of approaches to the study of social processes. The focus of economic science at the moment is a comprehensive analysis of how citizens adapt to transformations in the socio-economic environment, and what tools can help optimize these processes. Government institutions have a wide range of regulatory mechanisms, representing an integrated system of techniques, technologies and levers of influence on demographic dynamics and economic activity of society. These mechanisms make it possible to direct social processes towards sustainable development. The current agenda presents economists with a whole range of complex dilemmas: how to reconcile the personal interests of individuals with public priorities, how to build an optimal balance between the creation of material assets and their consumption, and how to balance financial incentives with in-kind pReferences. The methodological basis of this scientific research is based on the fundamental concepts of impartiality and reliability of information data, which are drawn from verified sources of government statistical reporting. It is important to note that modern conditions require an integrated approach to the analysis of social processes. Based on the analysis, a typology of models of socio-economic activity of citizens was developed, which made it possible to systematize existing behavioral patterns.

Keywords: economic behavior, standard of living, human capital, structural transformations, population adaptation, behavioral models, regulatory mechanisms

References

1. Robbins, L. The History of Economic Thought: lectures at the London School of Economics / translated from English by N.V. Autonomova, edited by V.S. Autonomov. Moscow: Ed. Gaidar Institute, 2013. 496 p.

2. Orlov S.N., Lugovoy I.N. Economic behavior of the population in the context of structural changes and social effectiveness//Financial markets and banks. 2025.No.4. pp.425–431.

3. Goldstein D., Gigerenzer G. Models of Ecological Rationality: The Recognition Heuristic. PsychologicalReview. 2002. Vol. 109. No. 1. Pp. 75–90.

4. Orlov S.N., Studentova E.A. An approach to the development of a typology of structural changes in the socio-economic environment in the Russian Federation//Society and economy. 2025.No.2. pp.94–107. DOI: 10.31857/S0207367625020071

5. Kondratiev N.D. Problems of economic dynamics / Ed. by L.I. Abalkin (editor–in–chief) and others – M.: Economics, 1989. – 1989. – 526 p.

6. Shokirov R.S., Karimov R.A. The need for state regulation of economic behavior of households in modern conditions // Online journal "SCIENCE STUDIES" Volume 8, No. 2 (2016) pp.216–222. http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN216.pdf (access is free). Cover from the screen. Russian, English DOI: 10.15862/24EVN216

7. Kremlev N.D. Criteria and main factors influencing the economic behavior of households//Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2025. Vol.5. No. 1. pp.38–51.

8. Gagarina S.N., Maukhin D.A. State regulation of population reproduction // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2021. № 6–1 (57). Pp. 178–181.

9. A.P. Shikhverdiev, A.A. Vishnyakov, A.Y. Chemashkin, N.I. Obrezkov, S.V. Moshev, E.A. Meledina, Yu.E. Martynova. Entrepreneurial ecosystems: problems and opportunities: a monograph / – St. Petersburg: Asterion, 2022. – 176 p.

10. Isaeva M.K. Analysis and methods of modeling the mechanisms of innovative development // The economic science of modern Russia. 2019. No. 1 (84). pp. 16–33.

11. Vinogradova E.V., Polyakova T.A., Minbaleev A.V. Digital profile: concept, regulatory mechanisms and problems of implementation // Law enforcement. 2021. Vol. 5. No. 4. pp. 5–19.

12. Kibakin M.V., Korablev G.G. Social mechanisms for combating corruption in the youth environment of the digital society // Digital sociology. 2020. Vol. 3. No. 2. pp. 27–34.

13. Bardovsky V.P., Plakhova L.V., Zvyagintseva Yu.A. Mechanisms for managing migration processes // Bulletin of the Eagle GIET. 2020. No. 1 (51).pp. 196–203.

14. Orlov S.N., Lugovoy I.N. Factors influencing the economic behavior of the population in a transforming economy//Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2025. Vol.5. No. 3. pp.290–299. DOI: 10.34130/2070-4992-2025-5-3-290

The study was conducted within the framework of the research plan of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2024–2026 № 0327–2024–0009.

Экосистемный подход к управлению инновационной активностью в авиационной промышленности

Платонова Анна Владимировна,
соискатель, кафедры экономической безопасности, учета и аудита
Ульяновского государственного университета
E-mail: altnutachko@mail.ru

В статье рассмотрены теоретические аспекты по формированию экосистемного подхода к управлению инновационной активностью в межорганизационной экосистеме, представлено описание корпоративных подходов и принципов управления, систематизированы результаты исследований по формированию партнерских отношений в экосистеме, уточнена дефиниция экосистемного подхода управления и дана сравнительная характеристика элементов управления инновационной активностью корпоративного и экосистемного подходов. Изучение специфики подходов управления: в условиях существующего прямого административного регулирования (в формате «закрытых инноваций») и межорганизационного взаимодействия (в формате «открытых инноваций») позволило выявить различие в инновационной активности и трансфера инноваций. Производственные процессы в таких высокотехнологичных отраслях, как авиационная, требуют высокого уровня технологической сопряженности и устойчивых организационно-экономических отношений, поэтому стратегическое развитие межорганизационной экосистемы авиационной промышленности предопределяет переход управления инновационной активностью от подхода «закрытых инноваций», характерных для корпоративных структур к подходу «открытых инноваций», свойственных для экоксистем, на условиях сбалансированности интересов по распределению затрат и рисков, обеспечению доступа к инновациям.
Результаты данного исследования рекомендуются к внедрению для выработки эффективных решений по формированию и использованию инновационного потенциала в авиационной промышленности за счет возможностей субъектов внешней среды, что обеспечит приближение к целевому состоянию инновационной активности, сопоставимому с мировой практикой.

Ключевые слова: экосистема, экосистемный подход управления, авиационная промышленность, инновационная активность, инновационный потенциал, «закрытые инновации», «открытые инновации»

Введение

Условиям современных реалий характерен переход от промышленного общества к обществу знаний, с ориентиром на трансдисциплинарность: нанотехнологий, компьютерных, биотехнологических, физической химии, нейрокоммуникаций и других. Однако из-за строгого ограничения ресурсов экономических субъектов и прежде всего, интеллектуальных, внутренний рост характеризуется медленным действием и менее эффективным в сравнении с внешним ростом, что обосновывает активность развития кооперационных связей в соответствии с принципами «открытых инноваций». В конечном счете, мобильность взаимодействия промышленных предприятий с научно-образовательными организациями на основе экосистемного подхода управления способствует ускорению транзита знаний и тем самым демонстрирует повышение уровня инновационной активности, что является важным аспектом при реализации государственной стратегии в части развития авиационной промышленности.

Степень теоретической проработанности

Теоретической базой исследования инновационной активности в экономических системах стали научные труды отечественных и зарубежных ученых: Друкера П.[7], Акоффа Р.[2], Асаула А.Н.[3], Глазьева С.Ю.[4], Гранберга А.Г.[5], Кельчевской Н.Р.[9], Роздольской И.В.[14] Раменской Л.А.[15], Смородинской Н.В.[18], Толстых Т.О.[20].

Вопросы управления инновационной активностью на условиях межорганизационного взаимодействия представлены в работах зарубежных и отечественных ученых: Хакена Г.[21], Авдашевой С.Б.[1], Дементьева В.Е.[6], Сироткиной Н.В.[17], Ивашковской И.В.[8], Садриева А.Р.[16], Татаренко Л.Ю.[19].

Следует отметить, что возникновение и развитие интеграционных процессов прошло через эволюционной тренд под воздействием разных факторов и условий.

Так, для производителей продукции с целью оптимизации затрат на фоне их роста и для обеспечения устойчивых производственных связей осуществлялись жесткие формы интеграционных процессов, такие как: слияния и поглощения, при этом для лоббирования отраслевых интересов распространены «мягкие» формы интеграций, как: союз, ассоциация. Специфические свойства данных форм взаимодействий выражались в основном в оптимизации затрат и лидерских позиций на рынке. В дальнейшем, в результате роста конкуренции и масштабирования бизнеса большую популярность получили горизонтальные, сетевые формы межорганизационного взаимодействия, в формате которых благодаря унификации условий взаимодействий между субъектами сложной сети устанавливаются взаимосвязи и зависимости, позволяющие получить преимущества благодаря эффекту масштаба и плотности позиционирования на рынке. Вертикальные и горизонтальные интеграционные процессы реализовывались с разными временными интервалами с применением широкого инструментария формирования взаимодействий, что отразилось на «мозаичности» их строения,

В настоящее время приоритетным критерием конкурентных преимуществ на рынке высокотехнологичной продукции является инновационный, что предполагает формирование межорганизационных связей между промышленными предприятиями, специализирующихся в разных отраслевых направлениях с субъектами инновационной инфраструктуры. Взаимодействие между предприятиями и организациями разных отраслей и сфер деятельности интересно по той причине, что позволяет использовать свой потенциал для получения преимуществ, в том числе и инновационных за счет возможностей других.

Теория и методы исследования

Разработка теоретических и практических положений по управлению межорганизационным взаимодействием является приоритетным аспектом в инновационной экономике и позволит отчасти преодолеть экономические проблемы в условиях международных вызовов. Рассмотрим решение поставленной задачи на основе проектирования экосистемного подхода по управлению межорганизационным взаимодействием.

С учетом особенностей российской экономики и ее положения на долгосрочную перспективу, концепция экосистемного подхода

управления должна отражать основные черты социальных, экономических, политических отношений на микро– мезо-макро-уровне [12].

По мнению О. Виллиамсона разработка институтов поддержки партнерских отношений в экосистеме становится важным аспектом, способствующим устойчивому развитию [23]. Плахин А.Е. и Блинков И.О. [11] в качестве базовой детерминанты выделяют координацию деятельности субъектов экосистемы, обладающих ресурсами разной степени специфичности. При этом существуют справедливые мнения о том, что участие в сети сопровождается не только получением синергетических эффектов, но и дополнительными рисками [10]. Данный аспект стимулирует всех участников к поиску и отбору лучших решений, в том числе и внешних, путем их преобразования, а затем трансфера в прямом и обратном направлениях, что насыщает экосистему инновационной синергией.

Таким образом, стратегия устойчивого развития организации основывается на комплексной стабильности межсубъектного взаимодействия, а именно: экономической, социальной, технологической, политической, – основных сегментах экосистемы, что способствует созданию условий устойчивого долгосрочного взаимовыгодного партнерства.

Отличием от состоявшейся терминологии межсубъектного взаимодействия, основанного на подходах централизованного управления в рамках «закрытых инноваций» с характерной пассивностью инновационного развития, «межорганизационная экосистема» через призму «открытых инноваций» расширяет многомерность и направленность взаимодействия, с прямым и обратным транзитом знаний, тем самым способствует повышению уровня инновационной активности и формированию инновационного климата, соответствующего международным тенденциям, что является высшей формой инновационного развития.

Важным аспектом формирование экосистемного подхода управления в формате стратегического развития высокотехнологичных отраслей [13] определяется тем, что в современных реалиях корпоративные структуры сталкиваются с влиянием прямого вертикального подхода управления, который определенным образом сдерживает их развитие, поскольку ограничивает горизонтальную коллаборацию с субъектами внешней среды. Такое положение базируется на принципе иерархического подхода управления, то есть, на основе применения собственных ресурсов и идей, с ориентиром на парадигму закрытых инноваций. Для крупных компаний этот подход является одним из распространённых управленческих решений, слабые стороны которого выражаются в высокой затратоемкости по формированию интеллектуального ресурса, при этом – частичном использовании инновационного потенциала. Типизация подходов управления в корпоративных структурах, в том числе и инновационными процессами представлена в таблице 1.

Таблица 1. Типизация корпоративного подхода управления

Виды подходов	Постановка задачи
административный	упорядочить действия по разработке и реализации мероприятий предприятий авиапрома и стейкхолдеров, определить диапазон критериев по совместной разработке, согласованию и исполнению проектов
функциональный	систематизировать действия субъектов отечественного авиапрома и стейкхолдеров в формате инновационного развития
процессный	конкретизировать и согласовать действия для всех участников экосистемы в соответствии с согласованными критериями
системный	выстроить центры ответственности инновационного развития в экосистеме

Источник: разработано автором

Существующее положение указывает, на то, что координация в корпоративных структурах проводится с ориентиром на решение задач с помощью внутренних ресурсов и собственными силами, при этом поставленные задачи решаются частично и имеют низкую эффективность.

При этом вопросы управления межорганизационным взаимодействием предполагают компарирование и выбор наиболее прорывных предложений по приоритетным критериям, а также оценку и контроль баланса в формате взаимодействий. Очевидно, что такая форма межорганизационного взаимодействия определяет сложную сеть связей, где каждый участник обладает уникальной спецификой, при этом все субъекты получают выгоду. Межорганизационное партнерство определяет организацию взаимодействий в экосистеме, что в свою очередь предполагает применение экосистемного подхода к управлению для получения преимущества за счет других.

Данные аспекты в адрес экосистемы отличают ее от корпоративных структур возможностью инновационного развития в условиях инновационного климата, который формируется при взаимодействии заказчиков и производителей высокотехнологичной продукции, выступающих в качестве якорных участников и стейкхолдеров, поставщиков и подрядчиков, осуществляющих производственное и инфраструктурное обеспечение с учетом инновационных решений. При этом акторы, с ориентиром на эталонные критерии конкурентоспособности рынка конечной продукции, осуществляют выбор предложений стейкхолдеров, соответствующих современным экономическим, социальным, техническим, экологическим требованиям. Благодаря инновационным решениям, которые создаются в среде экосистемы, данные требования становятся выполнимыми, что синергетическому экосистемному эффекту, преобладающий в сравнении с эффектом сетевых структур. Данные вопросы являются одними из актуальных, которые изучаются в мировой и отечественной институциональной экономике.

Учитывая специфику межорганизационных связей в экосистеме, следует конкретизировать специфику ее управления. По заявлениям зарубежных экспертов, создание экосистем – достаточно широкая практика в большинстве высокоразвитых стран [24], однако процесс образования экосистемы в отечественной экономике затруднен не только санкционным давлением, но и отраслевым устройством, а именно: неустойчивым деловым климатом, изъянами институциональной среды, а также доминированием административного регулирования [13].

Позиция автора заключается в том, что управление межорганизационной экосистемой необходимо рассматривать с помощью четырех подходов:

1) организационного, способствующего сбалансированному развитию интеграционных процессов;

2) экономического, направленного на повышение эффективности инновационного взаимодействия в условиях ограничений;

3) информационного, обеспечивающего своевременной и достоверной информацией субъектов экосистемы;

4) технологического, направленного на коллаборацию субъектов по разработке и освоению современных технологий по всем этапам производства и фазам жизненного цикла продукции.

Отличительная особенность экосистемного подхода управления межорганизационными отношениями базируется на повышении конкурентных преимуществ субъектов экосистемы за счет сетевых эффектов в виде оптимизации затрат, а также эффектов инновационного климата межорганизационных отношений.

Экосистемный подход направлен на получение синергетического эффекта по координации взаимодействий в межорганизационной экосистеме на основе: иерархических (жестких), гибких и динамических подходов координации (рисунок 1.)

Полагаем, что для реализации инициатив инновационного развития межорганизационной экосистемы авиационной промышленности необходимо следовать базовым принципам:

– взаимодействию участников инновационного процесса (стейкхолдеров) на условиях взаимовыгодного партнерства в формате экосистемы;

– созданию условий конкуренции и взаимовыгодного сотрудничества субъектов межорганизационного взаимодействия;

– сопровождения (логистического, информационного, диагностического, маркетингового, технологического, пр.) [13];

– обеспечению доступности инновационного продукта и технологий по основным направлениям инновационного развития отрасли;

– развитию социальной среды, соответствующей современным тенденциям и приоритетам демографического и кадрового роста.

Таким образом, разработка концептуальных и методических аспектов формирования подходов управления межорганизационной экосистемой направлено на насыщение инновационного климата инновациями разных отраслей, получению синергетического эффекта от применения «прорывных технологий» и нивелированию неблагоприятных факторов внешнего воздействия.

При сравнении подходов управления инновационной активностью в межорганизационной экосистеме в отличие от корпоративной централизации в ходе принятия управленческих решений важно учесть изменение по всем составляющим, а именно: принципам, подходам, инструментам, задачам, предметам (Таблица 2).



Рис. 1. Экосистемный подход управления в межорганизационной экосистеме

Источник: разработано автором

Таблица 2. Сравнительная характеристика элементов управления инновационной активностью корпоративного и экосистемного подходов

Элементы	Корпоративный подход	Экосистемный подход
Принципы	Контроль, конфиденциальность, уникальность	Доступность, универсальность, агрегированность, автоматизация, системность, адаптивность, инновационность, комплексная безопасность
Подходы	Иерархические внутрикорпоративные связи направлены на выполнение должностных компетенций	Гетерархические связи позволяют мобилизовать ресурсы экосистем на основе технологической совместимости, гибкости и партнерства
Инструменты	Иерархический тип коммуникаций, неустойчивость обратной связи	Демократический тип коммуникации, виртуализация компании, оборачиваемость инноваций, социализация бизнеса
Ресурсы	Внутренние корпоративные	Технологическая совместимость, активность и потенциал экосистемы
Задачи	Контроль внутрипроизводственных процессов в соответствии с корпоративным планом	Приближения к эталонным критериям инноваций, упорядоченность и согласованность бизнес-процессов, поддержание системной гибкости и взаимодействия в экосистеме
Предмет	Высокие внешние риски, большие затраты, в т.ч. инновационные, длительный процесс принятия решений	Финансовый, производственный, социально–экономический, инфраструктурный потенциал экосистемы

Источник: разработано автором

Таким образом, для управления инновационной активностью в межорганизационной экосистеме необходим подход, отличающийся от корпоративного спецификой формирования инновационного климата, способствующий преобразованию внешних инновационных решений для производства высокотехнологичной продукции, например, выпуска самолетов, с дальнейшим трансфером инноваций во внешней среде для применения в других отраслях, что упрощает и ускоряет процесс разработки и внедрения инноваций (таблица 2).

Для применения экосистемного подхода необходимо уделять внимание возможности формирования информационного коннекта с субъектами внешней среды. В целях развития инновационной инфраструктуры приоритетом является взаимодействие с субъектами внешней инновационной среды путем реализации совместных инновационных проектов через призму «открытых инноваций» (Рисунок 2), в формате которого разработка новых продуктов и технологий осуществляется на основе внутрикокорпоративных НИОКР, а также инноваций и компетенций стейкхолдеров, что способствует ускорению и удешевлению инновационного процесса.

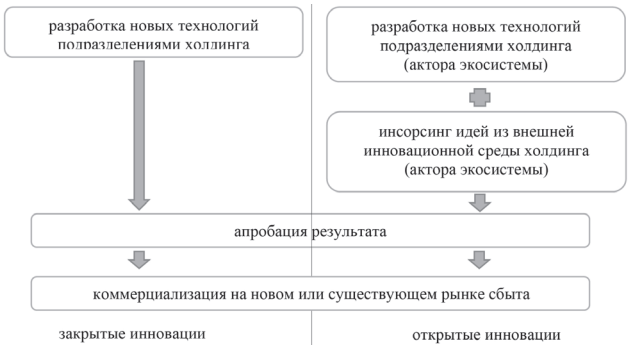


Рис. 2. Суть подходов «открытых» и «закрытых инноваций»

Источник: разработано автором

Основные результаты

По данным сравнительного анализа очевидно, что принцип межорганизационного взаимодействия с широким диапазоном подходов по управлению инновационной активностью создает среду для коллаборирования участников разноуровневых инновационных процессов.

Таким образом, расширение формата взаимодействия между акторами и стейкхолдерами межорганизационной экосистемы на основе экосистемного подхода способствует повышению инновационной активности и эффективному освоению потенциала инноваций.

Заключение

Результаты проведенного исследования позволили выявить специфику формирования экосистемного подхода к управлению инновационной активностью в межорганизационной экосистеме, а именно:

– во-первых, установлена причинно-следственная связь инновационной активности в зависимости от подходов «закрытых инноваций» и «открытых инноваций», отличающееся сбалансированностью управления инновационной активностью и обеспечению устойчивости к воздействию внешней среды;

– во-вторых, установлено, что по уровням управления межорганизационной экосистемы (макро-мезо-микроуровень) формируется пирамида знаний, которая способствует системному развитию и до-

стижению целевых показателей инновационной активности, при этом структура межорганизационной позволяет учитывать специализацию субъектов, что обеспечит системное развитие и достижение целевых показателей;

– в-третьих, уточнена организационная сущность подходов к управлению инновационными процессами в межорганизационной экосистеме. По данным сравнительного анализа очевидно, что принцип межорганизационного взаимодействия с широким диапазоном подходов по управлению инновационной активностью создает среду для коллаборирования участников разноуровневых инновационных процессов.

Таким образом, расширение формата взаимодействия во внешней среде между акторами и стейкхолдерами межорганизационной экосистемы способствует повышению инновационной активности и эффективному освоению потенциала инноваций.

Литература

1. Авдашева, С.Б. Бизнес-группы и их роль в развитии российских предприятий / С.Б. Авдашева // Мир России. Социология. Этнология. – 2004. – Т. 13, № 3. – С. 3–27.
2. Акофф, Р.Л. Искусство решения проблем: Пер. с англ. – М.: Мир, 1982. – 224 с.
3. Асаул, А.Н., Капаров, Б.М., Перевязкин, В.Б., Старовойтов, М.К. Модернизация экономики на основе технологических инноваций. – СПб: АНО ИПЭВ, 2008. – 606 с. – ISBN 978-5-91460-019-5.
4. Глазьев, С.Ю., Дементьев, В.Е., Елкин, С. В. [и др.]. Нанотехнологии как ключевой фактор нового технологического уклада в экономике: монография / под ред. С.Ю. Глазьева, В.В. Харитонова. – М.: Тровант, 2009. – 304 с. – ISBN 978-5-89513-173-2
5. Гранберг, А.Г., Валентей, С.Д., Одинцова, А.В. [и др.]. Движение регионов России к инновационной экономике. – М.: Наука, 2006. – 400 с. – (Экономическая теория и стратегия развития). – ISBN 5-02-035092-3.
6. Дементьев, В.Е. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий / В.Е. Дементьев, С.Г. Евсюков, Е.В. Устюжанина // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15, № 1. – С. 89–122. – DOI 10.21638/11701/spbu18.2017.105.
7. Друкер, П. Бизнес и инновации / пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
8. Ивашковская, И.В. Стратегический мониторинг создания стоимости для всех стейкхолдеров компании / И.В. Ивашковская // Вестник Финансовой академии. – 2008. – № 3(47). – С. 69–85.
9. Кельчевская, Н.Р. Новый взгляд на понятие инновационной активности промышленного предприятия / Н.Р. Кельчевская, М.С. Колясников // Инновации в материаловедении и металлургии: материалы IV Международной интерактивной научно-практической конференции, Екатеринбург, 15–18 декабря 2014 г. – Екатеринбург: ФГАОУ ВПО Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2015. – С. 447–450.
10. Мочалова Л.А., Соколова О.Г., Подкорытов В.Н., Еремеева О.С. Организация циркулярного промышленного кластера в условиях минерально-сырьевого комплекса. Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2021. – № 11 (1). – С. 374–387.
11. Плахин А.Е., Блинков И.О. Механизмы координации ресурсного обмена // Наука – образование – экономика: новые тренды и риски: сб. науч. тр. IX Урал. науч. чтений профессоров и докторантов гуманитарных наук, Екатеринбург, 8 февраля 2022 г. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. – С. 52–58.
12. Пустынникова Е.В. Интеграционный подход как основа формирования экосистемы в условиях транзитивной экономики // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, № 3. С. 99–107. DOI: 10.14529/em230309
13. Пустынникова Е.В. Кластерная интеграция как условие устойчивого развития организаций. Кластеризация цифровой экономики: теория и практика. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – С. 315–344. – DOI 10.18720/IEP/2020.6/12.
14. Роздольская, И.В. Реализация инновационного развития организаций муниципального сектора на основе внедрения элементов проектного маркетингового управления как части результативной стратегии менеджмента / И.В. Роздольская, Е.Н. Висторобская, Ю.А. Мозговая // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 6(85). – С. 198–212. – DOI 10.21295/2223–5639–2020–6–198–212.
15. Раменская, Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях / Л.А. Раменская // Управленец. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 16–28. – DOI 10.29141/2218–5003–2020–11–4–2.
16. Садриев, А.Р. Направления государственной поддержки инновационного развития отечественной экономики в условиях формирования нового технологического уклада / А.Р. Садриев, М.С. Кузьмин // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 4(60). – С. 20–24.
17. Сироткина, Н.В. Стратегическое управление интегрированными структурами промышленного сектора экономики региона / Н.В. Сироткина, С.В. Свиридова, Я. Шан // Экономика и управление в машиностроении. – 2017. – № 4. – С. 32–36.
18. Смородинская, Н.В. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста / Н.В. Смородинская // Инновации. – 2014. – № 7(189). – С. 27–33
19. Татаренко, Л.Ю. Методические аспекты проведения стейкхолдер-анализа сетевого взаимодействия / Л.Ю. Татаренко, А.Р. Степанова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2019. – Т. 9, № 2(31). – С. 231–240.
20. Толстых, Т.О. Системный подход в реализиции управленческого контроля на промышленных предприятиях / Т.О. Толстых, К.О. Комаристая // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2018. – № 4(27). – С. 120–122.
21. Хакен, Г. Синергетика: принципы и основы, перспективы и приложения: пер. с англ. Ч. 2: Перспективы и приложения. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. – 2-е изд. доп. – М.: URSS: ЛЕНАНД, 2015. – 418 с. – ISBN 978-5-9710-1553-6.
22. Menard C. The economics of hybrid organizations. Journal of institutional and theoretical economics. – 2004. – Vol. 160. – P. 345–376.
23. Williamson O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. Administrative science quarterly. – 1991. – Vol. 36, no. 2. – P. 269–296.
24. Банк России. Доклад для общественных консультаций «Экосистемы: подходы к регулированию». – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (Дата обращения: 15.12.2025)

AN ECOSYSTEM APPROACH TO MANAGING INNOVATION ACTIVITY IN THE AVIATION INDUSTRY

Platonova A.V.
Ulyanovsk State University

The article discusses the theoretical aspects of forming an ecosystem approach to managing innovation activity in an inter-organizational ecosystem, provides a description of corporate approaches and management principles, systematizes the results of research on forming partnerships in the ecosystem, clarifies the definition of an ecosystem management approach, and provides a comparative analysis of the elements of managing innovation activity using corporate and ecosystem approaches. The study of the specifics of management approaches in the context of existing direct administrative regulation (in the format of "closed innovation") and inter-organizational cooperation (in the format of "open innovation") has revealed differences in innovation activity and innovation transfer. Production processes in high-tech industries such as aviation require a high level of technological compatibility and stable organizational and economic relations. Therefore, the strategic development of the aviation industry's interorganizational ecosystem necessitates a shift in innovation management from the "closed innovation" approach typical of corporate structures to the "open innovation" approach characteristic of ecosystems, which involves balancing the distribution of costs and risks and ensuring access to innovation.

The results of this study are recommended for implementation in order to develop effective solutions for the formation and use of innovative potential in the aviation industry through the capabilities of external environment entities, which will ensure a closer approach to the target state of innovative activity that is comparable to global practices.

Keywords: ecosystem, ecosystem management approach, aviation industry, innovation activity, innovation potential, "closed innovation", "open innovation"

References

1. Avdasheva, S.B. Business groups and their role in the development of Russian enterprises / S.B. Avdasheva // World of Russia. Sociology. Ethnology. – 2004. – Vol. 13, No. 3. – Pp. 3–27.
2. Akoff, R.L. The Art of Problem Solving: Translated from English. – Moscow: Mir, 1982. – 224 p.
3. Asaul, A.N., Kaparov, B.M., Perevyazkin, V.B., and Starovoitov, M.K. Modernization of the Economy Based on Technological Innovations. Saint Petersburg: ANO IPEV, 2008–606 p. ISBN 978-5-91460-019-5.
4. Glazyev, S.Yu., Dementiev, V.E., Elkin, S. V. [et al.]. Nanotechnology as a key factor of a new technological order in the economy: a monograph / edited by S. Yu. Glazyev, V.V. Kharitonov.: Trovant, 2009. 304 p. ISBN 978-5-89513-173-2
5. Granberg, A.G., Valentey, S.D., Odintsovo, A.V. [et al.]. The movement of Russian regions towards an innovative economy. Moscow: Nauka, 2006. 400 p. (Economic theory and development strategy). – ISBN 5-02-035092-3.
6. Dementyev, V.E. Hybrid Forms of Business Organization: On the Analysis of Interfirm Interactions / V.E. Dementyev, S.G. Evsyukov, and E.V. Ustyuzhanina // Russian

Management Journal. – 2017. – Vol. 15, No. 1. – Pp. 89–122. – DOI 10.21638/11701/spbu18.2017.105.

7. Drucker, P. Business and Innovation / translated from English. – Moscow: I.D. Williams LLC, 2007. – 432 p.

8. Ivashkovskaya, I.V. Strategic Monitoring of Value Creation for All Company Stakeholders / I.V. Ivashkovskaya // Bulletin of the Financial Academy. – 2008. – № 3(47). – Pp. 69–85.

9. Kelchevskaya, N.R. A new look at the concept of innovative activity of an industrial enterprise / N.R. Kelchevskaya, M.S. Kolyasnikov // Innovations in materials science and metallurgy: proceedings of the IV International Interactive Scientific and Practical Conference Yekaterinburg, December 15–18, 2014 – Yekaterinburg: Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, 2015. pp. 447–450.

10. Mochalova L.A., Sokolova O.G., Podkorytov V.N., Eremeeva O.S. Organization of a Circular Industrial Cluster in the Mineral Resources Complex. Mining Informational and Analytical Bulletin (scientific and technical journal). – 2021. – № 11 (1). – Pp. 374–387.

11. Plakhin A.E., Blinkov I.O. Mechanisms for coordinating resource exchange // Science – education – economics: new trends and risks: collection of scientific tr. IX Ural. scientific readings of professors and doctoral students of humanities, Yekaterinburg, 8 February 2022 – Yekaterinburg: USUE, 2022. pp. 52–58.

12. Pustynnikova E.V. Integration approach as a basis for ecosystem formation in a transitive economy // Bulletin of the South Ural State University. Series "Economics and Management". 2023. Vol. 17, No. 3. Pp. 99–107. DOI: 10.14529/em230309

13. Pustynnikova E.V. Cluster Integration as a Condition for Sustainable Development of Organizations. Digital Economy Clustering: Theory and Practice. – St. Petersburg: POLITEH-PRESS, 2020. – Pp. 315–344. – DOI 10.18720/IEP/2020.6/12.

14. Rozdolskaya, I.V. Implementation of Innovative Development of Municipal Sector Organizations Based on the Implementation of Elements of Project Marketing Management as Part of an Effective Management Strategy / I.V. Rozdolskaya, E.N. Vistorobskaya, Yu.A. Mozgovaya // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law. – 2020. – № 6(85). – Pp. 198–212. – DOI 10.21295/2223–5639–2020–6–198–212.

15. Ramenskaya, L.A. Application of the ecosystem concept in economic and managerial research / L.A. Ramenskaya // Manageret. – 2020. – Vol. 11, No. 4. – pp. 16–28. – DOI 10.29141/2218–5003–2020–11–4–2. 16. Sadriev, A.R. Directions of state support for innovative development of the domestic economy in the conditions of formation of a new technological structure / A.R. Sadriev, M.S. Kuzmin // Problems of modern economy. – 2016. – No. 4(60). – Pp. 20–24.

16. Sadriev, A.R. Directions of state support for innovative development of the domestic economy in the conditions of formation of a new technological structure / A.R. Sadriev, M.S. Kuzmin // Problems of modern economy. – 2016. – No. 4(60). – Pp. 20–24.

17. Sirotkina, N.V. Strategic management of integrated structures of the industrial sector of the regional economy / N.V. Sirotkina, S.V. Sviridova, Ya. Shan // Economics and Management in Mechanical Engineering. – 2017. – No. 4. – Pp. 32–36.

18. Smorodinskaya, N.V. Network Innovative Ecosystems and Their Role in the Dynamization of Economic Growth / N.V. Smorodinskaya // Innovations. – 2014. – No. 7(189). – Pp. 27–33

19. Tatarenko, L. Yu. Methodological Aspects of Conducting a Stakeholder Analysis of Network Interaction / L. Yu. Tatarenko, A.R. Stepanova // Izvestiya of the South-Western State University. Series: Economics. Sociology. Management. – 2019. – Vol. 9, No. 2(31). – Pp. 231–240.

20. Tolstykh, T.O. System Approach in the Implementation of Managerial Control at Industrial Enterprises / T.O. Tolstykh, K.O. Komaristaya // Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies. – 2018. – No. 4(27). – Pp. 120–122.

21. Haken, G. Synergetics: Principles and Foundations, Perspectives and Applications: Translated from English. Part 2: Perspectives and Applications. Hierarchies of Instability in Self-Organizing Systems and Devices. – 2nd edition, revised. – Moscow: URSS: LENAND, 2015. – 418 p. – ISBN 978-5-9710-1553-6.

22. Menard C. The economics of hybrid organizations. Journal of institutional and theoretical economics. – 2004. – Vol. 160. – P. 345–376.

23. Williamson O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. Administrative science quarterly. – 1991. – Vol. 36, no. 2. – P. 269–296.

24. Bank of Russia. Report for public consultations "Ecosystems: Approaches to Regulation". – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (Accessed: 15.12.2025)

Цифровизация и внедрение интеллектуальных транспортных систем в транспортные узлы и логистические хабы регионов

Родионов Александр Владимирович,
д.э.н., проф., зав. кафедрой «производственный менеджмент»,
ФГБОУ ВО «ЛГУим. В. Даля»

Шугуров Евгений Русланович,
аспирант, кафедра «производственный менеджмент»,
ФГБОУ ВО «ЛГУим. В. Даля»

Михайленко Андрей Романович,
аспирант, кафедра «производственный менеджмент»,
ФГБОУ ВО «ЛГУим. В. Даля»

В статье всесторонне рассматриваются интеллектуальные транспортные системы (ИТС). Рассматриваются как синергия информационно-коммуникационных решений с транспортной инфраструктурой, направленная на усиление безопасности, операционной продуктивности и экологической устойчивости перевозок. Детально анализируются базовые парадигмы – системное мышление, киберфизическая конвергенция, адаптивное управление – а также регуляторно-правовые, технологические, организационные и финансовые основы. Представлен пошаговый дорожный коэффициент внедрения, сопоставление перспективных инноваций: унифицированная дата-архитектура, предиктивное диспетчирование, V2X, адаптивное управление спросом, цифровой двойник, уточнены эффекты и горизонты. Особое внимание уделено критической значимости стандартизации данных для раскрытия полного потенциала ИТС.

Ключевые термины: интеллектуальные транспортные системы (ITS), адаптивное управление дорожным движением, предиктивная аналитика, Big Data, интернет вещей (IoT) и сенсорные сети, связь V2X, киберфизические платформы, стандартизация и открытые протоколы данных, распределённая архитектура, информационная безопасность.

Введение

Интеллектуальные транспортные системы (ИТС) – это комплексная интеграция передовых информационно-коммуникационных технологий с элементами транспортной инфраструктуры и подвижным составом, направленная на повышение уровня безопасности дорожного движения, оптимизацию пропускной способности и снижение экологического ущерба перевозок.

ИТС представляют собой комплекс программно-аппаратных решений, интегрированных в транспортную инфраструктуру. Эффективность их применение рассчитывается по формуле:

Показатель эффективности E рассчитывается как отношение исходного, немодернизированного времени прохождения маршрута к сокращённому времени, достигнутому благодаря внедрению механизмов динамического управления трафиком.

Главные базовые концепции ИТС включают:

– Комплексный системный взгляд: анализ транспортной инфраструктуры, дорожной сети и управленческих процессов как единого организма.

– Киберфизическая интеграция: синергия физических систем (автомобили, светофоры) с интеллектуальными алгоритмами и сенсорными сетями реального времени.

– Динамическое регулирование: замена статичных светофорных программ с фиксированными циклами гибкими адаптивными алгоритмами, откликающимися на реальный трафик.

– Изменение парадигмы: отход от стратегии наращивания дорожной инфраструктуры (supply-side) к управлению и оптимизации текущего транспортного спроса (demand-side).

Для успешной реализации интеллектуальных транспортных систем (ИТС) необходимо комплексно сочетать регуляторные, технологические, организационные и финансовые аспекты. Такой интегральный подход повышает дорожную безопасность, оптимизирует логистические потоки, поддерживает экологическую устойчивость и создаёт комфортную среду для всех участников транспортного сообщения.

Ключевые принципы комплексного правового и нормативного обеспечения внедрения ИТС:

– Введение единого стандарта требований к жизненному циклу ИТС: планирование, проектирование, разработка, внедрение, мониторинг, эксплуатация и развитие.

– Гарантирование кибербезопасности и бесперебойного функционирования компонентов национальной инфраструктуры ИТС

– Обеспечение преемственности и согласованности действующих компонентов ИТС в регионах РФ и на федеральных автомобильных дорогах общего пользования

– Унифицированная, прозрачная процедура подключения ИТС к национальной сети ИТС, основанная на регламентированных правилах и стандартизированном типовом договоре присоединения

Ключевые принципы эффективного применения технологий при внедрении ИТС:

Комплексное использование новейших технологий программной и информационной инженерии.

– Применение распределённой компонентной архитектуры ИТС

– Поддержка корректной синхронизации между независимыми процессами

– Учитывать социально-транспортные особенности каждого города при планировании ИТС-проектов

Основные организационные меры для успешного внедрения ИТС:

– Организация испытательных зон ИТС, предназначённых для практической отработки, детального обоснования и верификации регламентированных характеристик компонентов и аппаратуры.

– Эффективное использование ГЧП для внедрения, поддержки и развития ключевых компонентов ИТС–Снижение вероятности ошибок обслуживающего персонала в процессе эксплуатации, регламентного обслуживания и ремонта комплекса технических средств системы

– Разработка интегрированного перечня KPI для всесторонней оценки результативности проекта внедрения

Ключевые принципы и механизмы финансирования проектов ИТС:

– Финансирование создания стандартных решений платформы и развитие отдельных функциональных подсистем

– Эффективное использование средств госинститутов развития

– Учет особенностей и уникальности каждого проекта.

Для успешной реализации Интеллектуальной транспортной системы (ИТС) необходим комплексный, системный подход с детализированным, этапным роадмапом. Проанализируем ключевые фазы проекта и их задачи:

– Подготовительная фаза: комплексный анализ и унификация (1–3 месяца). Задачи: аудит текущего состояния, формирование целостной корпоративной архитектуры данных.

– Этап агрегирования и оцифровки информационных массивов (3–6 месяцев). Задача: формирование оперативной, стабильной онлайн-базы данных.

– Расширенная аналитика и предиктивное моделирование сроком 6–12 месяцев. Задача: интеграция ИИ для прогнозирования и оптимизации.

– Интеграция и V2X-коммуникация (12–24 месяца). Цель: Полная цифровизация связки «транспорт–инфраструктура» с онлайн-обменом данными.

– Непрерывное масштабирование и мониторинг. Цель: оптимизация ресурсов и расширение.

Результативность развёртывания интеллектуальных транспортных систем (ИТС) определяется гармоничным сочетанием передовых технологий и действенных организационных инструментов их воплощения. Представим перечень целевых инициатив и оценим их по заданным критериям влияния на транспортную сеть.

1.Формирование унифицированной цифровой архитектуры и внедрение единых стандартов данных: сегодня ИТС страдают от закрытых, проприетарных решений, когда оборудование одного производителя неспособно без дорогостоящей интеграции обмениваться телеметрией и управляющими командами с платформами других вендоров.

На техническом уровне необходимо вводить открытые протоколы обмена информацией – например, XML/JSON поверх HTTP для верхнего уровня и специализированные транспортные решения для периферийных устройств. Такой подход обеспечивает бесшовное подключение любых детекторов, метеостанций и светофорных контроллеров к единой информационной шине.

Организационное направление: Формирование «Национального реестра ИТС-решений» для обязательной сертификации устройств, гарантирующей их соответствие единому отраслевому стандарту.

Экономический результат: диверсификация поставщиков открывает возможность для тендерных закупок, что уменьшает совокупные затраты на масштабирование инфраструктуры примерно на 20–25%.

2. Предиктивное управление: переход от реакции к упреждению. В традиционных адаптивных системах фазу светофора корректируют лишь тогда, когда затор уже сформировался и нарастает. Предиктивный traffic control опирается на прогнозные модели, big data и машинное обучение, чтобы вмешаться ещё до начала накопления транспортных потоков, тем самым предотвращая образование пробок.

Big Data в действии: платформа агрегирует информацию не только с видеокамер, но также из геосервисов, телеком-логов операторов связи и метеорологических сводок.

Нейросетевые алгоритмы динамического управления трафиком формируют оперативный прогноз. Улавливая тренды, ИИ за 15 минут до возможного затора на въезде района оптимизирует циклы светофоров, продлевая «зеленую волну» для выезда либо перенаправляя транспорт по альтернативным маршрутам.

Итог: уменьшение степени загруженности магистралей (показателя V/C), что нивелирует «эффект домино», при котором локальное скопление транспорта парализует весь узловой кластер.

3. Внедрение V2X как базиса транспортной безопасности: технология Vehicle-to-Everything превращает автомобиль в активный сенсор и ключевой узел обмена телеметрией.

Проблема: ключевое препятствие внедрения V2X-сервисов – необходимость оснастить минимум 10–15% автопарка OBU-модулями, иначе заметный сетевой эффект не появится.

4. Динамическое регулирование спроса (Demand Management): интеллектуальная транспортная система должна не только пропускать транспортный поток, но и гибко влиять на поведение пассажиров через тарифы, информирование и приоритетные сервисы.

Управляемые полосы движения (Managed Lanes): специализированные дорожные полосы, зарезервированные для общественного транспорта, в часы слабого трафика допускают обычные автомобили, а приоритет проезда автобусов восстанавливается при повышении загрузки посредством динамического.

Смарт-парковка динамически пересчитывает тарифы: когда заполняемость достигает 90%, ставка повышается, мотивируя автомобилистов выбирать свободные участки или перехватывающие стоянки. Такой алгоритм управления спросом снижает до 30% циркулирующий трафик, сокращая заторы, выбросы CO и время поиска места.

5. Цифровой двойник: виртуальная база для транспортных инженеров.

Цифровой двойник представляет собой не статичную карту, а динамическую математическую модель, обновляемую в реальном времени.

Сценарное тестирование: Прежде чем перекрыть магистраль на реконструкцию или скорректировать транспортную схему, инженер формирует модель движения и запускает симуляцию. Алгоритм вычисляет узкие места, прогнозирует заторы и определяет альтернативные маршруты объезда.

Калибровка входных данных: алгоритм непрерывно получает поток измерений от реальных сенсоров, адаптируя веса в режиме online-обучения; вследствие такой динамической обновляемости, средняя погрешность прогноза удерживается в пределах 3–5%.

Управленческая ценность: дает возможность аргументированно планировать строительство транспортных развязок и запуск новых маршрутов общественного транспорта, опираясь на аналитические данные, а не на субъективные оценки, тем самым защищая бюджет от многомиллиардных потерь при ошибочных инфраструктурных инвестициях. Сводная таблица итоговой оценки предлагаемых мер, табл. 1

Таблица 1. Оценка предлагаемых мер по увеличению результативности развёртывания интеллектуальных транспортных систем

Предложение	Влияние на пропускную способность сети	Экономическая эффективность	Срок реализации
Единая архитектура	Среднее (косвенное)	Очень высокая	2–3 года
Предиктивное управление	Высокое	Высокая	1–2 года
Технологии V2X	Среднее	Средняя	5–10 лет
Динамический доступ	Высокое	Высокая	1–3 года
Цифровой двойник	Очень высокое	Высокая	3–5 лет

Чтобы добиться наивысших результатов, целесообразно внедрять унифицированные протоколы и стандарты обмена данными: именно сквозная интероперабельность служит опорой дальнейших технологических прорывов. При отсутствии нормализованных, сопоставимых наборов данных продуктивность алгоритмов машинного обучения, ИИ и цифровых двойников существенно снижается.

Заключение

Результативность развертывания интеллектуальных транспортных систем определяется не столько «глубиной» внедряемых ИКТ-решений, сколько зрелостью процессов их унификации, интеграции и жизненного сопровождения. Максимальный кумулятивный эффект возникает при опоре на сквозную архитектуру, открытые интерфейсы и унифицированные протоколы обмена, которые гарантируют межсерверную и межмашинную совместимость, уменьшают vendor-lock-in и формируют прочный фундамент для предиктивной аналитики, построения цифровых двойников дорожной инфраструктуры и последующего внедрения V2X-сервисов. Пошаговая имплементация даёт возможность контролировать риски, поэтапно повышать уровень безопасности дорожного движения и пропускную способность магистралей. Следовательно, ключевой задачей практического deployment'а ИТС является создание сопоставимого, защищённого и интероперабельного data-lake, подкреплённого нормативной базой, организационными механизмами – полигонами, KPI, схемами ГЧП, – а также стабильной моделью финансирования. Такая экосистема обеспечивает максимизацию отдачи от инноваций и поддерживает устойчивое развитие всей транспортной отрасли.

Литература

1. Булатова Н.Н., Дугина Е.Л., Доржиева Е.В. «Цифровое развитие региональной транспортно-логистической инфраструктуры». Журнал Digital economy: theory and practice, 2024, № 1, с. 41–54.

2. Подольская Т.В., Сотников А.Г. «Внедрение передовых цифровых технологий в транспортно-логистической сфере в современных условиях». Журнал «Вопросы инновационной экономики», 2024, № 4, с. 1479–1496.

3. Унижаев Н.В., Шедько Ю.Н., Власенко М.Н. «Проблемы цифровой трансформации транспортных систем Российской Федерации». Журнал «Вестник Алтайской академии экономики и права», 2021.

4. Пьянкова С.Г., Заколюкина Е.С. «Цифровая транспортная инфраструктура региона: понятийный аппарат и оценка эффективности». Журнал «Экономика и предпринимательство», 2022, № 6 (143), с. 644–651.

5. Некрасов А.Г., Синицына А.С. «Цифровизация интегрированных транспортно-логистических систем». Монография, Москва: ВИНИТИ РАН, 2021.

DIGITALIZATION AND IMPLEMENTATION OF INTELLIGENT TRANSPORTATION SYSTEMS IN REGIONAL TRANSPORT HUBS AND LOGISTICS HUBS

Rodionov A.V., Shugurov E.R., Mikhaylenko A.R.
Leningrad State University named after V. Dahl

This article provides a comprehensive examination of intelligent transportation systems (ITS). They are considered as a synergy between information and communication solutions and transport infrastructure, aimed at enhancing safety, operational productivity, and environmental sustainability of transportation. The article provides a detailed analysis of the underlying paradigms–systems thinking, cyber-physical convergence, adaptive management–as well as the regulatory, technological, organizational, and financial frameworks. A step-by-step roadmap for implementation is presented, along with a comparison of promising innovations: unified data architecture, predictive dispatching, V2X, adaptive demand management, and digital twin. Effects and horizons are clarified. Particular attention is paid to the critical importance of data standardization for unlocking the full potential of ITS.

Keywords: intelligent transportation systems (ITS), adaptive traffic management, predictive analytics, Big Data, Internet of Things (IoT) and sensor networks, V2X communications, cyber-physical platforms, standardization and open data protocols, distributed architecture, information security.

References

1. Bulatova N.N., Dugina E.L., Dorzhieva E.V. “Digital Development of Regional Transport and Logistics Infrastructure.” Journal of Digital Economy: Theory and Practice, 2024, No. 1, pp. 41–54.

2. Podolskaya T.V., Sotnikov A.G. “Implementation of Advanced Digital Technologies in the Transport and Logistics Sector in Modern Conditions.” Journal of Issues of Innovative Economics, 2024, No. 4, pp. 1479–1496.

3. Unizhaev N.V., Shedko Yu. N., Vlasenko M.N. “Problems of Digital Transformation of Transport Systems of the Russian Federation.” Journal “Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law,” 2021.

4. P’yankova S. G., Zakolyukina E.S. “Digital Transport Infrastructure of the Region: Conceptual Framework and Performance Assessment.” Journal “Economics and Entrepreneurship,” 2022, No. 6 (143), pp. 644–651.

5. Nekrasov A.G., Sinitsyna A.S. “Digitalization of Integrated Transport and Logistics Systems.” Monograph, Moscow: VINITI RAS, 2021.

Структурные изменения в промышленности России

Семишова Татьяна Владимировна,
аспирант, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)
E-mail: semishova01@gmail.com

Генералова Анна Владимировна,
к.э.н., доцент, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)

В статье рассматриваются структурные изменения в промышленности России с исторической и современной точек зрения. Анализ включает этапы индустриализации Российской империи, советской промышленной политики, кризисы и реформы 1990-х годов, а также современные трансформации. Особое внимание уделяется факторам, определяющим структурные сдвиги, а также их взаимосвязи с инвестиционным климатом. В контексте поручений Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума 2025 года рассматриваются меры по обеспечению технологического развития, повышению качества инвестиций, диверсификации промышленного сектора. Показано, что структурные изменения выступают ключевым инструментом стратегического развития промышленности и повышают её устойчивость к внешним и внутренним вызовам.

Ключевые слова: структурные изменения, промышленность России, модернизация производства, геополитические факторы, ПМЭФ-2025.

В условиях ускоряющейся трансформации мировой экономики и усиления геоэкономической непостоянности проблема структурных изменений приобретает особую значимость для развития национальной промышленности. Для России, промышленный комплекс которой традиционно играет ключевую роль в формировании валового внутреннего продукта, а также технологического суверенитета и занятости, структурные изменения становятся важнейшим инструментом стратегического развития. Современные вызовы, связанные с внешнеэкономическими ограничениями, необходимостью технологического обновления, перехода к инновационной модели роста, усиливают актуальность научного осмысления структурных преобразований в промышленности.

Актуальность исследования также обусловлена многообразием трактовок самого понятия «структурные изменения», представленных в экономической литературе. Отсутствие единого подхода к определению структурных изменений затрудняет формирование целостной методологической базы для анализа процессов, происходящих в промышленности, что предопределяет необходимость критического анализа существующих концепций и подходов.

Особую значимость проблема структурных изменений приобретает в контексте государственной промышленной политики. В последние годы на уровне стратегических документов и поручений высших органов государственной власти (в том числе по итогам Петербургского международного экономического форума) структурная трансформация промышленности рассматривается как приоритетное направление социально-экономического развития страны. При этом акцент делается на качественные изменения – рост технологичности производства, развитие обрабатывающих отраслей, повышение инвестиционной привлекательности промышленного сектора, улучшение инвестиционного климата в целом.

Целью статьи является комплексное рассмотрение структурных изменений в промышленности России на основе критического анализа теоретических подходов и исторического опыта, а также выявление современных направлений и факторов структурной трансформации в условиях реализации государственной экономической политики.

В ходе проведения исследования в статье использован комплекс общенаучных и специальных методов экономического анализа. В качестве базовых применялись методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также системный и структурно-функциональный подходы, позволившие раскрыть сущность и содержание понятия «структурные изменения», выявить их основные элементы и взаимосвязи. Для критического анализа терминологии и научных концепций использовался сравнительный и контент-анализ литературных источников. Историко-экономический метод применялся при изучении этапов структурных преобразований в промышленности России. Это дало возможность проследить динамику и закономерности изменений в отраслевой структуре. При рассмотрении современных направлений структурных изменений и поручений Президента Российской Федерации использовались методы институционального анализа и анализа нормативно-правовых документов. Также в работе применялись логический и причинно-следственный анализы для выявления факторов структурных сдвигов и их взаимосвязи с инвестиционным климатом в промышленности.

Термин «структурные изменения» традиционно понимается как системные сдвиги в отраслевой и факторной структуре экономики (прежде всего как перераспределение долей производства, занятости и капитала между секторами). Именно такое прочтение положил в основу своих эмпирических обобщений С. Кузнец. Характерная для «современного экономического роста» последовательность и скорость отраслевых сдвигов – одно из ключевых измерений структурной трансформации. Это определение даёт чёткий, измеримый каркас, но имеет ограничение; оно чаще фиксирует «что меняется» (доли и показатели), а не всегда – «как» и «почему» меняется качество производства, технологическая структура, институциональные детерминанты [6].

Современные исследования расширяют понятие, включая в него изменения в технологических укладах, в составе капитала (физического и человеческого), в институтах, в позиционировании в международных цепочках добавленной стоимости. Такой более комплексный подход полезен тем, что связывает структурные изменения с производительностью, инвестициями и политикой; при этом он осложняет измерение, поскольку многие «качественные» компоненты (качество

инвестиций, институциональные изменения, развитие компетенций) труднее представить в однозначных агрегатных показателях [1,2].

В российской литературе встречается сочетание обоих подходов: отраслевой (анализ долей и выпусков в промышленности) и институционно-ресурсный (включая эффект санкций, ресурсные ограничения, изменение экспортной структуры и технологических возможностей). Это даёт прикладное преимущество. Российские исследования подчеркивают специфику факторов (ресурсоориентированность, роль импортозамещения, регуляторная среда), однако иногда недостаточно системно соединяют историко-отраслевой учёт с измерением качественных трансформаций внутри отраслей. Исследование, посвящённое трансформации структуры российской промышленности в условиях ресурсных и внешнеполитических шоков, иллюстрирует потенциал прикладного «национального» подхода. При этом делается акцент на необходимости методологической сопоставимости с международными стандартами [4].

Под структурными изменениями в рамках нашей работы будем понимать комплексные преобразования в экономике, проявляющиеся как перераспределение ресурсов, долей производства и занятости между отраслями, так и качественные сдвиги в технологической, институциональной и инвестиционной структуре, которые определяют долгосрочную динамику производительности и развития промышленности.

Причины структурных изменений в экономике обусловлены внешними и внутренними факторами, влияющими на пропорции и динамику отраслей и секций национальной экономики. Среди ключевых причин российские экономисты выделяют макроэкономическую нестабильность, цикличные процессы в экономике и изменение общественных потребностей, которые оказывают давление на перераспределение ресурсов между секторами производства и изменяют структуру занятости и инвестиций. Также значимую роль играют геополитические шоки и санкции, которые приводят к необходимости переориентации внешней торговли, импортозамещения и адаптации производственных цепочек, что усиливает структурные сдвиги в отраслях и секторах экономики. Важным фактором является научнотехнологический прогресс – ускорение инноваций, внедрение цифровых технологий и автоматизация производства, которые изменяют соотношение долей секторов и требуют от экономики перестройки в сторону высокотехнологичных и наукоемких отраслей. Наряду с этим государственная экономическая политика и особенности институциональной среды (например, регуляторика, бюджетноналоговые меры и формирование инвестиционного климата) также выступают источниками структурных преобразований, поскольку влиянием на конкурентоспособность и привлекательность различных отраслей [9].

Структурные преобразования в экономике характеризуются, как правило, необратимым характером, поскольку затрагивают одну из наиболее устойчивых и инерционных основ экономической системы – её хозяйственную структуру. В научной литературе существует точка зрения (Я. Тинберген, Э. Хансен), согласно которой структурные изменения носят обратимый характер, так как выступают проявлением циклических и колебательных процессов в экономике [10, 11]. Однако подобный подход представляется методологически некорректным, поскольку в нём происходит подмена причинно-следственных связей. Не структурные сдвиги являются следствием экономического цикла, а сам экономический цикл формируется как совокупность структурных изменений различной направленности. В долгосрочной перспективе необратимым элементом структурных трансформаций выступает поступательный экономический рост, обусловленный действием общего экономического закона возвышения потребностей.

В экономической теории представлено несколько классификаций структурных изменений. В частности, макроструктурные сдвиги рассматриваются как совокупный экономический процесс, охватывающий трансформации на всех уровнях хозяйствования. К ним относятся мезоструктурные изменения, происходящие на уровне отраслей и регионов, микроструктурные сдвиги, проявляющиеся в деятельности фирм, предприятий и их подразделений, а также наноструктурные изменения, затрагивающие домохозяйства и отдельных экономических агентов [3, 5].

Рассмотрим также иную классификацию структурных изменений. В первую очередь выделяют отраслевые (секторальные) сдвиги, выражающиеся в изменении долей первичного, вторичного и третичного секторов экономики – это отражает переход от сельского хозяйства к промышленности и далее к услугам под влиянием роста производительности и изменения спроса. Во вторую группу относятся факторные изменения – перераспределение капитала, труда и технологий внутри экономики, связанное с обновлением оборудования, изменением профилей занятости и инвестиционных потоков. Третью группу можно отнести к институциональным изменениям, которые выражаются в преобразовании механизмов регулирования, рыночных структур, прав собственности и роли государства, что влияет на условия функционирования отраслей и конкурентную среду. Эти виды изменений часто переплетаются: например, технологическое обновление может одновременно изменять отраслевую структуру и стимулировать институциональные перестройки, что проявляется в накоплении человеческого капитала и развитии инновационной инфраструктуры [9].

Основные этапы структурных изменений в промышленности России можно проследить с середины XIX века и до начала XXI века. Они отражали переход от аграрной экономики к индустриальной и постиндустриальной. Первый этап (1861–1917 гг.) характеризуется формированием свободной рабочей силы, развитием кустарно-ремесленных промыслов и мануфактурного производства, с доминированием тяжелой промышленности (особенно металлургии, которая концентрировала большую часть рабочих и оборудования). Несмотря на более позднее начало индустриализации по сравнению с западными странами, к 1913 году Россия занимала пятое место в мире по объему промышленного производства.

В советский период (1918–1991 гг.) структурные изменения в промышленности проходили через несколько этапов: восстановление после гражданской войны и нэпа (1918–1927), индустриализация, строительство крупных промышленных комплексов (1928–1940), мобилизация промышленности в годы Великой Отечественной войны и послевоенное восстановление (1941–1953), ориентация на развитие тяжелой промышленности, приборостроения и химической отрасли (1953–1964), реформы 1960–1970-х гг. с попытками расширения отраслевой самостоятельности и стимулирования производства, кризис административного социализма и постепенный спад в высокотехнологичных секторах (1985–1991). В постсоветский период (1990-е годы) промышленность пережила деградацию высокотехнологичных производств, спад производства и сокращение инвестиций, а с начала 2000-х годов акцент сместился на создание институциональных условий для стимулирования предпринимательской активности и восстановление обрабатывающей промышленности с ростом расходов на НИОКР. Таким образом, структурные изменения промышленности России на протяжении исторического периода характеризуются сменой приоритетов между секторами, технологическим обновлением, а также влиянием институциональных и макроэкономических факторов [7].

Начиная с 2022 года, экономика России претерпевает значительные структурные изменения, затрагивающие как отраслевую, так и пространственную структуру страны (рисунок 1). Основными причинами этих преобразований выступают внешнеполитические и экономические шоки, в том числе переориентацию экспортных и импортных потоков, санкции, изменения геополитической конъюнктуры; господдержка и программы субсидирования, стимулирующие рост отдельных отраслей; а также технологические изменения, способствующие переходу к более капиталоемким и наукоемким производствам. Важную роль играют и внутренние макроэкономические факторы: колебания потребительского спроса, изменение цен на ресурсы, бюджетные и налоговые стимулы, а также рост оборонных расходов, влияющих на распределение добавленной стоимости между секторами [9].

ОТРАСЛЬ **	ВВП	ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ	ИНВЕСТИЦИИ	БАНКОВСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ	БЮДЖЕТНЫЕ ДОХОДЫ
С/х, лес, рыба	-0,3	-1,0	-0,9	-1,9	0,0
Добыча	-1,4	0,1	-0,7	-0,6	-2,9
Обработка	0,7	0,0	0,3	-0,9	0,8
Э/э, газ и вода	-0,1	-0,2	1,0	-1,8	-0,4
Строительство	0,4	-0,1	0,5	5,1	0,8
Розничная торговля	-1,1	-0,6	0,2	-0,1	1,7
Оптовая торговля			-0,5	0,4	0,4
Транспорт	-0,1	0,3	-1,2	0,8	0,0
Связь	0,4		-0,6	-0,9	-0,3
ИТ			1,9	0,6	0,6
Профуслуги	0,4	0,2	0,4	0,1	-1,9
Госуправление	1,0	0,0	0,5	-0,7	-0,1
Образование	-0,1	0,4	-0,1	0,0	-0,1
Здравоохранение	-0,4	0,3	-0,8	-0,1	-0,2
Прочее	0,5	0,7	-0,1	0,0	1,6

Рис. 1. Накопленное изменение долей отраслей в сумме по России с четвертого квартала 2021 года по третий-четвертый квартал 2024-го), п.п. [9]

Основные виды структурных изменений проявляются в отраслевых, факторных и институциональных сдвигах. Отраслевые изменения характеризуются перераспределением долей производства и занятости между секторами. Заметен рост значимости строительства, обрабатывающей промышленности, ИТ и госуправления при снижении доли добывающей промышленности и сельского хозяйства. Факторные изменения отражаются в перераспределении капитала, труда и технологий внутри экономики, включая рост инвестиционной актив-

ности в высокотехнологичные сектора, развитие финансовых услуг и модернизацию производственных мощностей. Институциональные изменения выражаются в трансформации регулирования, кредитных механизмов, налогообложения и инвестиционного климата, что напрямую влияет на конкурентоспособность отраслей и их способность привлекать капитал [9].

По итогам Петербургского международного экономического форума 2025 года Президент России дал комплекс поручений, направленных на системное обеспечение структурных преобразований в экономике страны. Центральным элементом этих поручений стало требование подготовить единый план структурных изменений, который должен охватить трансформацию рынка труда, эволюцию потребительского поведения, повышение качества инвестиционного климата, технологическое развитие, формирование нового качества внешней торговли и повышение эффективности в оборонопромышленном секторе, с установленным сроком представления правительству – до 1 октября 2025 года.

Особое внимание в документе уделяется улучшению инвестиционного климата (меры по стимулированию предпринимательства, поддержку малого и среднего бизнеса, ускорению технологического развития и переходу на цифровой рубль, а также необходимости готовить ежегодные отчёты по технологическому суверенитету). Эти поручения отражают стремление высшего руководства государства создать условия для устойчивого развития промышленного комплекса, диверсификации экономики и повышения её конкурентоспособности в долгосрочной перспективе [8].

На текущий момент, структурные изменения в промышленности проявляются прежде всего в росте обрабатывающего сектора (производство готовых металлических изделий, компьютеров, электронных и оптических приборов, а также транспортного оборудования, в значительной степени связанного с оборонной промышленностью). Этот рост обеспечен увеличением загрузки мощностей, использованием резервов рабочего времени и ростом производительности труда, несмотря на стабильность занятости. В то же время добывающая промышленность снижает долю в валовой добавленной стоимости из-за ограничений экспорта и участия в международных сделках, что ведет к локальной стагнации регионов, специализирующихся на добыче [9].

Особое значение имеет взаимосвязь структурных изменений с инвестиционным климатом в промышленности. Рост капитальных вложений в обрабатывающий сектор, строительство и ИТ был стимулирован льготным кредитованием, субсидированием процентных ставок и программами импортозамещения (рисунок 2). Улучшение качества инвестиционного климата обеспечило приток как банковского, так и прямого инвестирования в высокотехнологичные отрасли, что ускорило модернизацию производственных мощностей и способствовало повышению производительности. Одновременно структурные преобразования в промышленности требовали адаптации регуляторной среды, что способствовало формированию более прозрачных и предсказуемых условий для долгосрочных инвестиций. Таким образом, инвестиционный климат выступает драйвером отраслевых и технологических структурных изменений, создавая синергетический эффект для всей экономики России [9].

ОКРУГ	ВРП **	ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ	ИНВЕСТИЦИИ	БАНКОВСКОЕ КРЕДИТОВАНИЕ	БЮДЖЕТНЫЕ ДОХОДЫ
ЦФО	3,2	1,1	-1,8	-1,1	1,5
СЗФО	-1,9	0,0	-0,5	1,6	-0,1
ЮФО	0,0	-0,2	0,9	0,5	0,0
СКФО	0,2	0,0	0,4	0,0	-0,2
ПФО	0,5	-0,7	0,3	-0,7	0,9
УФО	-1,1	0,1	-0,9	-0,6	0,0
СФО	-0,9	-0,1	0,0	-0,3	-2,2
ДФО	0,0	-0,1	1,6	0,6	0,1

Рис. 2. Накопленное изменение долей федеральных округов в сумме по России с четвертого квартала 2021 года по настоящее время (третий или четвертый квартал 2024-го), п. п [9].

Таким образом, структурные изменения в российской промышленности являются результатом сложного взаимодействия исторических, экономических, технологических и институциональных факторов. Исторический анализ показывает последовательность трансформаций от мануфактурного производства и индустриализации до современного этапа модернизации и технологического обновления. Современные тенденции, в том числе поручения Президента по итогам ПМЭФ-2025, сконцентрированы на развитии обрабатывающего сектора, повышении технологичности производства, улучшении инвестиционного климата, а также создании условий для диверсификации экономики. Таким образом, структурные изменения выступают стратегическим инструментом обеспечения долгосрочного экономического роста и технологического суверенитета России.

Литература

1. Coricelli F., Wörgötter A. Structural Change and the Current Account: The Case of Germany / OECD Economics Department Working Papers, No. 940. – Paris: OECD Publishing, 2012. – https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2012/02/structural-change-and-the-current-account_g17a20d1/5k9gsh6tpz0s-en.pdf (дата обращения: 16.12.2025).
2. Martins P. M.G. Structural Change Rediscovered: The Role of Human and Physical Capital / Pedro Miguel Gaspar Martins. – World Bank Group, 2019. – https://documents1.worldbank.org/curated/en/266031563538168642/pdf/Structural-Change-Rediscovered-The-Role-of-Human-and-Physical-Capital.pdf (дата обращения: 16.12.2025).
3. Багиров Джавид Айдын оглы. Структурные сдвиги в планомерной системе социалистического производства: диссертация … кандидата экономических наук: 08.00.01. – Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1974. – 234 с.
4. Вейг Н.В., Дроздова А.П., Карлик А.Е. Структурные изменения российской промышленности в контексте нарастания объективных ресурсных ограничений // Экономические науки, 2024, № 8 (237) URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202408_252.pdf (дата обращения: 16.12.25).
5. Красильников О.Ю. Структурные сдвиги в экономике. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2001 (Центр полигр. и копировал. услуг). – 163 с.
6. Кузнец С. Modern Economic Growth: Rate, Structure and Spread: учебное пособие / С. Кузнец. – New Haven: Yale University Press, 1966. – http://econhist.userweb.mwn.de/ehebir/MEG.pdf (дата обращения: 16.12.2025).
7. Макареня Т. А., Назаренко Г.П., Синельников Т.Т. Эволюция категориального аппарата и основные этапы развития промышленности в России // JER. 2017. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kategorialnogo-apparata-i-osnovnye-etapy-razvitiya-promyshlennosti-v-rossii (дата обращения: 17.12.2025).
8. Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума, 14.08.25 // Официальные сетевые ресурсы Президента России URL: http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/77788 (дата обращения: 17.12.25).
9. Структурные изменения в экономике России в 2022–2024 годах, 14.03.2025 // АКРА URL: https://www.acra-ratings.ru/research/2812/?ysclid=mj9oe5ss1r634504456 (дата обращения: 16.12.25).
10. Тинберген Я. Современные проблемы теории народнохозяйственного благосостояния // Экономика и математические методы. 1967. Т. 3. Выпуск № 3 С. 348–355.
11. Хансен Э.Г. Экономические циклы и национальный доход [Текст] / Перевод с англ. Э.Г. Лейкина, Л.Я. Розовского; Вступ. статья Л.Б. Альтера, [с. 5–43]; Ред. Ю.Я. Ольсевич. – Москва: Изд-во иностр. лит., 1959. – 760 с.

STRUCTURAL CHANGES IN RUSSIAN INDUSTRY

Semishova T.V., Generalova A.V.
A.N. Kosygin Russian State University (Technology. Design. Art)

The article examines the structural changes in the Russian industry from a historical and modern point of view. The analysis includes the stages of industrialization of the Russian Empire, Soviet industrial policy, the crises and reforms of the 1990s, as well as modern transformations. Special attention is paid to the factors determining structural shifts, as well as their interrelationships with the investment climate. In the context of the instructions of the President of the Russian Federation following the results of the St. Petersburg International Economic Forum in 2025, measures are being considered to ensure technological development, improve the quality of investments, and diversify the industrial sector. It is shown that structural changes are a key tool for the strategic development of industry and increase its resilience to external and internal challenges.

Keywords: structural changes, Russian industry, modernization of production, geopolitical factors, SPIEF-2025.

References

1. Coricelli F., Wörgötter A. Structural Change and the Current Account: The Case of Germany / OECD Economics Department Working Papers, No.940. – Paris: OECD Publishing, 2012. – https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2012/02/structural-change-and-the-current-account_g17a20d1/5k9gsh6tpz0s-en.pdf (access date: 12/16/2025).
2. Martins P.M.G. Structural Change Rediscovered: The Role of Human and Physical Capital / Pedro Miguel Gaspar Martins. – World Bank Group, 2019. – https://documents1.worldbank.org/curated/en/266031563538168642/pdf/Structural-Change-Rediscovered-The-Role-of-Human-and-Physical-Capital.pdf (accessed: 16.12.2025).
3. Bagirov, Javid Aydin oglu. Structural Shifts in the Planned System of Socialist Production: Dissertation … Candidate of Economic Sciences: 08.00.01. – Moscow: Publishing House of Moscow University, 1974. – 234 p.

4. Veig, N.V., Drozdova, A.P., Karlik, A.E. Structural Changes in Russian Industry in the Context of Growing Objective Resource Constraints // Economic Sciences, 2024, No. 8 (237) URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202408_252.pdf (accessed: 16.12.25).

5. Krasilnikov O. Yu. Structural Shifts in the Economy. – Saratov: Publishing House of Saratov University, 2001 (Center for Polygraphic and Copying Services). – 163 p.

6. Kuznets S. Modern Economic Growth: Rate, Structure and Spread: a textbook / S. Kuznets. – New Haven: Yale University Press, 1966. – http://econhist.userweb.mwn.de/ehebir/MEG.pdf (accessed: 16.12.2025).

7. Makarenya T.A., Nazarenko G.P., Sinelnikov T.T. Evolution of the categorical apparatus and the main stages of industrial development in Russia // JER. 2017. No. 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kategorialnogo-apparata-i-osnovnye-etapy-razvitiya-promyshlennosti-v-rossii (date of access: 12/17/2025).

8. List of instructions following the results of the St. Petersburg International Economic Forum, 08/14/25 // Official online resources of the President of Russia URL: http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/77788 (date of access: 12/17/25).

9. Structural Changes in the Russian Economy in 2022–2024, March 14, 2025 // ACRA URL: https://www.acra-ratings.ru/research/2812/?ysclid=mj9oe5ss1r634504456 (accessed on December 16, 2025).

10. Tinbergen Ya. Modern Problems of the Theory of National Economic Welfare // Economics and Mathematical Methods. 1967. Vol. 3. Issue No. 3, pp. 348–355.

11. Hansen E.G. Economic Cycles and National Income [Text] / Translated from English by E.G. Leykin, L. Ya. Rozovsky; Introductory article by L.B. Alter, [pp. 5–43]; Ed. by Yu.Ya. Olsevich. – Moscow: Publishing House of Foreign Literature, 1959. – 760 p.

Разработка методического инструментария коэффициентной корректировки налоговых платежей организаций, осуществляющих инновационную деятельность

Сюй Линьчун,
ассистент кафедры экономики и цифровых бизнес-технологий,
Иркутский национальный исследовательский технический университет
E-mail: danielxu@petalmail.com

В статье разработана и научно обоснована методика расчета корректировки сумм налога на имущество и налога на прибыль организаций, осуществляющих инновационную деятельность, основанная на применении системы корректировочных коэффициентов. Предложенный подход предусматривает дифференциацию налоговой нагрузки в зависимости от стадий инновационного процесса и экономической результативности использования ресурсов. В рамках методики используются коэффициент годности, коэффициент фондоотдачи и коэффициент валовой прибыли, позволяющие увязать величину налоговых обязательств с уровнем обновления основных средств, эффективностью их эксплуатации и маржинальностью инновационной продукции.
Проведена практическая апробация разработанного инструментария на основе расчетных данных, подтверждающая его стимулирующий и регулирующий потенциал. Результаты исследования демонстрируют возможность снижения налоговой нагрузки при повышении инвестиционной активности и эффективности деятельности организации в пределах действующего налогового законодательства. Предложенная методика может быть использована в целях совершенствования региональной налоговой политики и повышения эффективности механизмов государственной поддержки инновационного развития.

Ключевые слова: инновационная деятельность, налог на имущество, налог на прибыль, коэффициентная корректировка, налоговая нагрузка, налоговое регулирование, инновационный процесс, фондоотдача, валовая прибыль, обновление основных средств, региональное налогообложение, стимулирование инноваций.

В условиях структурных изменений экономики и усиления роли инноваций как ключевого фактора долгосрочного экономического роста возрастает значение совершенствования инструментов налогового регулирования деятельности организаций, реализующих инновационные проекты [1]. Специфика их функционирования, выражающаяся в высокой капиталоемкости, длительности инвестиционного цикла, неопределенности результатов и повышенном уровне рисков, обусловливает необходимость адаптации налоговой нагрузки к особенностям инновационного процесса [3]. Универсальный характер действующих механизмов налогообложения не в полной мере учитывает данные факторы, что снижает стимулирующий потенциал налоговой системы и требует разработки более гибких и дифференцированных методических решений [5].

В связи с этим актуальной задачей является формирование методического инструментария коэффициентной корректировки налоговых платежей [7], позволяющего интегрировать показатели инновационной активности в алгоритм расчета налоговых обязательств организаций [9]. Применение системы корректировочных коэффициентов обеспечивает возможность количественной оценки уровня инновационной деятельности и отражения полученных результатов в параметрах налоговой корректировки [2,4,6], что способствует усилению регулирующей и стимулирующей функций налогообложения при сохранении фискальной устойчивости [11]. Разработка и научное обоснование такого инструментария направлены на формирование адаптивного механизма налогового регулирования [16], ориентированного на поддержку инновационного развития и повышение эффективности экономической политики государства [12]. Таким образом автором разработана методика расчета корректировки сумм налогов на прибыль и имущество, построенная на применении корректировочных коэффициентов, а также в исследовании отражена ее практика применения [14].

Разработанная методика представляет собой комплексный коэффициентный механизм корректировки налоговых обязательств инновационно-активных организаций с учетом стадийности инновационного процесса и экономической результативности использования объектов основных средств. В основе методики лежит дифференциация налогового регулирования по фазам инновационного цикла, что позволяет адаптировать параметры налогообложения к характеру деятельности хозяйствующего субъекта на каждом этапе создания и коммерциализации инновационного продукта. Предлагаемый подход предусматривает применение системы корректировочных коэффициентов к базовым ставкам налога на имущество и налога на прибыль, обеспечивая взаимосвязь между эффективностью использования ресурсов и величиной налоговой нагрузки.

На ранних стадиях инновационного процесса, связанных с исследованиями, разработкой концепции и созданием прототипа, корректировка налога на имущество осуществляется посредством коэффициента годности, отражающего степень сохранения стоимости и технологической актуальности объектов основных средств [8]. Данный показатель рассчитывается на основе соотношения остаточной и первоначальной стоимости активов и позволяет учитывать инвестиционную направленность и обновляемость производственной базы. Тем самым формируется стимулирующий эффект, ориентированный на модернизацию и использование современных средств труда.

На стадии промышленного освоения и коммерциализации инновационной продукции методика предусматривает применение коэффициента фондоотдачи при расчете налога на имущество, что обеспечивает увязку налоговой нагрузки с результативностью использования производственных активов. Одновременно для целей налога на прибыль вводится коэффициент валовой рентабельности (валовой прибыли), отражающий эффективность операционной деятельности организации. Использование данных коэффициентов направлено на формирование мотивационного механизма, стимулирующего рост выручки, повышение производительности и оптимизацию издержек.

Также, авторская методика опирается на общепринятые принципы начисления амортизации и определения остаточной и среднегодовой стоимости имущества, что обеспечивает ее сопоставимость с действующей системой бухгалтерского и налогового учета. Таким образом,

предлагаемый инструментарий представляет собой формализованную модель интеграции показателей инвестиционной и финансовой эффективности в механизм налогообложения, обеспечивающую дифференцированное регулирование налоговой нагрузки в зависимости от стадии инновационного развития организации.

Представленная формула (1) обеспечивает расчет суммы налога на имущество организации, осуществляющей инновационную деятельность, на первой фазе инновационного процесса. Особенность данного расчетного механизма заключается в том, что величина налоговых обязательств в последующем отчетном периоде определяется с учетом ставки налога, скорректированной в текущем налоговом периоде посредством применения коэффициента годности. Таким образом, параметр налоговой нагрузки приобретает динамический характер и находится в прямой зависимости от состояния и структуры используемых объектов основных средств [17].

$$P_{1t} = \left(\gamma - \frac{(I(1-(\frac{t}{N}))}{100} \right) \left(\frac{O_{Ht} + O_2 + \cdots O_{12} + O_{Kt}}{12+1} \right)$$

Где: P_{1t}– сумма налога на имущество используемого на первой фазе инновационного процесса в t-ый период времени, в рублях; – λ– ставка налога на имущество, в долях; – I – первоначальная стоимость объекта основных средств используемого в первой фазе инновационного процесса, в рублях; – t – период времени равный году; – N – срок службы объекта основных средств, в годах; – O_{Ht}– остаточная стоимость объекта основных средств на начало периода, в рублях; – O_{Kt} – остаточная стоимость объекта основных средств на конец период, в рублях а; – O_2– остаточная стоимость объекта основных средств на начало 2-го месяца эксплуатации объекта основных средств, в рублях; – O_{12} – остаточная стоимость объекта основных средств на начало 12-го месяца эксплуатации объекта основных средств, в рублях.

Коэффициент годности, отражающий степень сохранения их стоимости и технологической актуальности, выступает регулятивным элементом механизма: чем выше его значение, тем ниже применяемая налоговая ставка и, соответственно, сумма налога на имущество. Данный подход формирует экономически обоснованный стимулирующий эффект, ориентированный на систематическое обновление и модернизацию материально-технической базы, задействованной на стадии исследований, разработки концепции и создания прототипа. В результате обеспечивается согласование налогового регулирования с инвестиционной активностью инновационной организации и усиливается мотивирующая функция налогообложения.

Формула (2) предназначена для расчета суммы налога на имущество организации, осуществляющей инновационную деятельность на второй фазе инновационного процесса. Величина налоговых обязательств в последующем отчетном периоде определяется с учетом ставки, скорректированной в текущем периоде под влиянием коэффициента фондоотдачи. Рост данного показателя обусловливает снижение налоговой ставки и, соответственно, суммы налога. Применение коэффициента фондоотдачи обеспечивает взаимосвязь налоговой нагрузки с результативностью использования основных средств, задействованных в производстве и коммерциализации инновационной продукции, формируя стимулы к повышению эффективности деятельности и модернизации производственной базы [17].

$$P_{2t} = \left(\gamma - \frac{(\frac{vt}{\frac{1}{N}(N-t+0{,}5}}{100} \right) \left(\frac{O_{Ht} + O_2 + \cdots O_{12} + O_{Kt}}{12+1} \right)$$

Где: P_{2t}– сумма налога на имущество используемого на второй фазе инновационного процесса в t-ый период времени, в рублях; – V_t– выручка организации в t-ый период времени, в рублях.

Формула (3) предназначена для расчета суммы налога на прибыль организации, осуществляющей инновационную деятельность на второй фазе инновационного процесса. Итоговая величина налога в последующем отчетном периоде определяется с учетом ставки в части зачислений в региональный бюджет, скорректированной под воздействием коэффициента валовой прибыли. Рост данного коэффициента влечет снижение региональной составляющей ставки налога на прибыль, что формирует стимулирующий эффект, направленный на повышение маржинальности и эффективности производства инновационной продукции [17].

$$G_t \left(a_1 + \left(a_2 \left(1 - \frac{W_t}{V_t} \right) \right) \right) D_t$$

Где: – сумма налога на прибыль организации получаемой во второй фазе инновационного процесса в t-ый период времени, в рублях; – – валовая прибыль организации, получаемая во второй фазе инновационного процесса в t-ый период времени, в рублях; – – налогооблагаемая баз по налогу на прибыль в t-ый период времени, в рублях; – – ставка налога на прибыль в части начислений в федеральный бюджет, в долях; – – ставка налога на прибыль в части начислений в региональный бюджет, в долях.

Таким образом, применение формул (1–3) обеспечивает возможность регулирования налоговой нагрузки организации в рамках региональных элементов налога на имущество и налога на прибыль в пределах, установленных действующим законодательством [17].

Реализация данного механизма способствует высвобождению финансовых ресурсов и их перераспределению на финансирование исследований, разработки и производства инновационной продукции.

Далее представим практику применения авторской методики расчета корректировки сумм налогов на прибыль и имущество, построенная на применении корректировочных коэффициентов.

Исходные данные организации, осуществляющей инновационную деятельность при традиционной системе налогообложения представлены в таблице 1.

Таблица 1. Исходные данные организации, осуществляющей инновационную деятельность при традиционной системе налогообложения

№	Показатели	Данные
1	Первоначальная стоимость объектов основных средств, (в руб.)	5 000 000
2	Способ начисления амортизации	Линей-ный
3	Срок полезного использования, (в годах)	5
4	Процент амортизации при линейном способе начисления амортизации без коэффициента ускорения, (в долях)	0,2
5	Выручка за отчетный год, (в руб.)	3 500 000
6	Валовая прибыль за отчетный год, (в руб.)	От 1 000 000 до 1 400 000
7	Ставка налога на имущество организации в отчетном году, (в долях)	0,022
8	Ставка налога на прибыль в отчетном году, (в долях), в т.ч.: - ставка налога на прибыль, подлежащего зачислению в федеральный бюджет; - ставка налога на прибыль, подлежащего зачислению в региональный бюджет.	0,2 0,03 0,17

Далее, представим в табличной форме расчет по вышеприведенным данным соответственно в таблицах 2

Как видно из расчетов, откорректированная ставка налога на имущество расчет, так как организация не занимается обновлением основных средств, и как следствие, не растет балансовая стоимость объектов основных средств, используемых в инновационной деятельности (таблица 2).

Таблица 2. Размер откорректированной ставки налога на имущество (в долях)

Год	Ставка налога на имущество	Корректируемое значение	Размер откорректированной ставки налога на имущество
1	0,022	0,008	0,014
2		0,006	0,016
3		0,004	0,018
4		0,002	0,020
5		0,001	0,021

Расчет по откорректированной ставке налога на имущество показал снижение, так как у организации увеличивается отдача от объектов основных средств, используемых в инновационной деятельности (таблица 2).

Таблица 3. Размер откорректированной ставки налога на имущество (в долях)

Год	Ставка налога на имущество	Корректируемое значение	Размер откорректированной ставки налога на имущество
1	0,022	0,007	0,015
2		0,001	0,012
3		0,014	0,008
4		- 0,001	0
5		- 0,048	0

В таблице 4 представим ежегодный размер выручки и валовой прибыли организации, который будем в дальнейшем использовать для расчета суммы налога на прибыль.

Расчеты откорректированной ставка налога на прибыль (в части оплаты в региональный бюджет) показывают снижение, так как у организации увеличивается валовая прибыль от реализации инновационной продукции (таблица +5).

Таблица 4. Ежегодный размер выручки и валовой прибыли организации (в руб.)

Год	Выручка за отчетный год, (в руб.) (V_t)	Валовая прибыль за отчетный год, (в руб.) (W_t)	Налогооблагаемая баз по налогу на прибыль, (в руб.) (D_t)
1	3 500 000	1 000 000	2 500 000
2	3 500 000	1 100 000	2 500 000
3	3 500 000	1 200 000	2 500 000
4	3 500 000	1 300 000	2 500 000
5	3 500 000	1 400 000	2 500 000

Таблица 5. Размер откорректированной ставки налога на прибыль (в части оплаты в региональный бюджет) (в долях)

Год	Ставка налога на прибыль (региональная составляющая)	Корректируемое значение	Размер откорректированной ставки налога на прибыль (региональная составляющая)
1	0,17	0,714	0,121
2		0,685	0,117
3		0,657	0,112
4		0,629	0,107
5		0,6	0,102

Предложенный подход обеспечивает дифференциацию налоговой нагрузки в зависимости от степени обновления основных средств, эффективности их использования и уровня валовой рентабельности инновационной продукции. Введение коэффициентов годности, фондоотдачи и валовой прибыли формирует взаимосвязь между экономическими результатами деятельности организации и величиной ее налоговых обязательств, усиливая стимулирующую направленность налогового механизма.

Практическая апробация методики подтверждает ее регулирующий потенциал, где снижение налоговой нагрузки достигается при повышении инвестиционной активности, росте производственной эффективности и увеличении маржинальности инновационной продукции. Реализация предложенного инструментария в рамках действующего законодательства создает условия для высвобождения финансовых ресурсов и их последующего направления на развитие научно-исследовательской и производственной деятельности. Таким образом, методика способствует усилению стимулирующей функции налогообложения и формированию устойчивых предпосылок инновационного развития экономики.

Литература

1. Nechaev, A.S. Analysis of Articles of Fixed Assets Renewal of Russian Business Enterprises / A.S. Nechaev, Yu.N. Barykina, N.V. Puchkova // Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies (TTIESS 2017): PROCEEDINGS, Tomsk, 28–30 июня 2017 года. – Tomsk: Atlantis Press, 2017. – P. 551–556. – DOI 10.2991/ttiess-17.2017.90. – EDN INSOFR.
2. Goncharov, A.I. Tax payments in French tax law / A.I. Goncharov, I.S. Zemlyanskaya, G.V. Baryshnikova // Paradigms of Management, Economics and Law. – 2023. – No. 1(7). – P. 44–51.
3. Nechaev, A. Theory of tax variation calculation / A. Nechaev, A. Rasputina // 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. 32010. – DOI 10.1088/1755–1315/421/3/032010. – EDN QAYVJU.
4. Дюжов, А.В. Механизм единого налогового платежа как элемнт налогового администрирования / А.В. Дюжов // Восточно-Европейский научный журнал. – 2022. – № 8(84). – С. 40–42.
5. Rasputina, A.V. An analysis of the construction industry and the impact of taxation on its development in the Baltic and Scandinavian countries / A.V. Rasputina, A.S. Nechaev, E.A. Ilina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: International Baikal Investment and Construction Forum “Spatial Restructuring of Territories”, Irkutsk, 04 декабря 2020 года. Vol. 751. – IOP Publishing Ltd: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 012168. – DOI 10.1088/1755–1315/751/1/012168. – EDN FDYDZD.
6. Конончук, И.А. Оптимизация налоговых платежей организацией и минимизация налоговых рисков / И.А. Конончук // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования: Сборник научных статей XIX Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора С.А. Пелиха, Минск, 17 апреля 2025 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2025. – С. 485–490.
7. Барыкина, Ю.Н. Инновации – основной движущий фактор роста экономики страны / Ю.Н. Барыкина, Я.А. Лузгина // Информатизация и виртуализация экономической и социальной жизни: Материалы IV Межвузовской студенческой научно-практической конференции с международным участием (электронное издание), Иркутск, 14 марта 2018 года / Иркутский национальный исследовательский технический университет. – Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2018. – С. 200–202. – EDN WBXXML.
8. Алиев, Б.Х. Деятельность налоговых органов Республики Дагестан по администрированию налоговых платежей в бюджет: анализ, оценка и перспективы / Б.Х. Алиев, М.Г. Алимирзоева // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – Т. 23, № 1(463). – С. 66–79.
9. Барыкина, Ю.Н. Механизм финансирования «зеленых» проектов региональными органами власти / Ю.Н. Барыкина, С. Фань, Г.М. Берегова // Научное обозрение: теория и практика. – 2023. – Т. 13, № 6(100). – С. 921–928. – DOI 10.26088/2226–0226–2023–13–6–921–928. – EDN WTOIQC.
10. Зыбин, А.Я. Налоговые платежи за пользование природными ресурсами: анализ налоговых поступлений и пути совершенствования / А.Я. Зыбин, Ю.И. Лавринова // Теоретические и практические аспекты трансформации налоговой системы России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 14 декабря 2018 года. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – С. 144–149.
11. Барыкина, Ю.Н. Совершенствование механизма инвестиционной политики на предприятиях энергетического комплекса / Ю.Н. Барыкина, А.С. Нечаев. – Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2020. – 168 с. – ISBN 978-5-8038-1511-2. – EDN HZREJU.
12. Нечаев, А.С. Бюджетная система Российской Федерации / А.С. Нечаев, Д.А. Антипин, О.В. Антипина. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2019. – 266 с. – (Магистратура). – ISBN 978-5-16-010705-9. – EDN FANIHL.
13. Кармокова, Х.Б. Моделирование Прогноза налоговых сборов для повышения собираемости налоговых платежей / Х.Б. Кармокова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 7–8. – С. 23–27.
14. Нечаев, А.С. Особенности финансирования инновационной деятельности предприятий в современных условиях / А.С. Нечаев, О.В. Антипина, Ю.Н. Барыкина // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2021. – № 1(40). – С. 216–231. – DOI 10.24412/2079–7958–2021–1–216–231.
15. Черненко, А.Ф. Анализ налоговой нагрузки хозяйствующего субъекта и показателей налоговых платежей / А.Ф. Черненко, И.А. Шагина // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 48. – С. 133–140.
16. Шильникова Г.Г., Нечаев А.С. Исторические этапы амортизационной политики XX–XXI веков. Депонированная рукопись Г.Г. Шильникова, А.С. Нечаев № 57 314 04.07.2002.
17. Барыкина, Ю.Н. Применение экономических инструментов государственной политики в области управления инновациями в регионах Российской Федерации / Ю.Н. Барыкина, А.С. Нечаев, Л. Сюй // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 4, № 4(145). – С. 119–127.

DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL TOOLS FOR COEFFICIENT ADJUSTMENT OF TAX PAYMENTS OF ORGANIZATIONS ENGAGED IN INNOVATIVE ACTIVITIES

Xu Linchong
Irkutsk National Research Technical University

This article develops and scientifically substantiates a methodology for calculating adjustments to property and income taxes for organizations engaged in innovative activities, based on the application of a system of adjustment coefficients. The proposed approach differentiates the tax burden depending on the stages of the innovation process and the economic efficiency of resource use. The methodology utilizes a suitability coefficient, a return on assets coefficient, and a gross profit coefficient, which allow for linking the amount of tax liabilities with the level of fixed asset renewal, their operational efficiency, and the marginality of innovative products.

Practical testing of the developed toolkit using calculated data confirmed its incentive and regulatory potential. The results of the study demonstrate the possibility of reducing the tax burden

while increasing investment activity and organizational efficiency within the limits of current tax legislation. The proposed methodology can be used to improve regional tax policy and enhance the effectiveness of state support mechanisms for innovative development.

Keywords: innovative activity, property tax, profit tax, coefficient adjustment, tax burden, tax regulation, innovation process, return on assets, gross profit, renewal of fixed assets, regional taxation, stimulation of innovation.

References

1. Nechaev, A.S. Analysis of Articles of Fixed Assets Renewal of Russian Business Enterprises / A.S. Nechaev, Yu.N. Barykina, N.V. Puchkova // Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies (TTIESS 2017): PROCEEDINGS, Tomsk, June 28–30, 2017. – Tomsk: Atlantis Press, 2017. – P. 551–556. – DOI 10.2991/ttiess-17.2017.90. – EDN INSOFR.

2. Goncharov, A.I. Tax payments in French tax law / A.I. Goncharov, I.S. Zemlyanskaya, G.V. Baryshnikova // Paradigms of Management, Economics and Law. – 2023. – No. 1(7). – P. 44–51.

3. Nechaev, A. Theory of tax variation calculation / A. Nechaev, A. Rasputina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: conference proceedings, Krasnoyarsk, Russia, November 13–14, 2019 / 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. 32010. – DOI 10.1088/1755–1315/421/3/032010. – EDN QAYVJU.

4. Dyuzhov, A.V. Single tax payment mechanism as an element of tax administration / A.V. Dyuzhov // East European Scientific Journal. – 2022. – No. 8(84). – pp. 40–42.

5. Rasputina, A.V. An analysis of the construction industry and the impact of taxation on its development in the Baltic and Scandinavian countries / A.V. Raspu-tina, A.S. Nechaev, E.A. Ilina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: International Baikal Investment and Construction Forum "Spatial Restruc-turing of Territories", Irkutsk, December 04, 2020. Vol. 751. – IOP Publishing Ltd: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 012168. – DOI 10.1088/1755–1315/751/1/012168. – EDN FDYDZD.

6. Kononchuk, I.A. Optimization of tax payments by an organization and minimization of tax risks / I.A. Kononchuk // State regulation of the economy and increasing the efficiency of business entities: Collection of scientific articles of the XIX International scientific and practical conference dedicated to the memory of Professor S.A. Pelikh, Minsk, April 17, 2025. – Minsk: Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus, 2025. – P. 485–490.

7. Barykina, Yu.N. Innovations – the Main Driving Factor in the Country's Economic Growth / Yu.N. Barykina, Ya.A. Luzgina // Informatization and Virtualization of Economic and Social Life: Proceedings of the IV Interuniversity Student Scientific and Practical Conference with International Participation (electronic publication), Irkutsk, March 14, 2018 / Irkutsk National Research Technical University. – Irkutsk: Irkutsk National Research Technical University, 2018. – P. 200–202. – EDN WBXXML.

8. Aliyev, B. Kh. Activities of Tax Authorities of the Republic of Dagestan in Administering Tax Payments to the Budget: Analysis, Assessment, and Prospects / B. Kh. Aliyev, M.G. Alimirzoeva // International Accounting. – 2020. – Vol. 23, No. 1(463). – P. 66–79.

9. Barykina, Yu.N. Mechanism for financing "green" projects by regional authorities / Yu.N. Barykina, S. Fan, G.M. Beregova // Scientific review: theory and practice. – 2023. – Vol. 13, No. 6(100). – P. 921–928. – DOI 10.26088/2226–0226–2023–13–6–921–928. – EDN WTOIQC.

10. Zybin, A. Ya. Tax payments for the use of natural resources: analysis of tax revenues and ways of improvement / A. Ya. Zybin, Yu.I. Lavrinova // Theoretical and practical aspects of the transformation of the tax system of Russia: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference, Rostov-on-Don, December 14, 2018. – Rostov-on-Don: Publishing and printing complex of the Russian State University of Economics (RINH), 2018. – Pp. 144–149.

11. Barykina, Yu.N. Improving the mechanism of investment policy at enterprises of the energy complex / Yu.N. Barykina, A.S. Nechaev. – Irkutsk: Irkutsk National Research Technical University, 2020. – 168 p. – ISBN 978-5-8038-1511-2. – EDN HZREJU.

12. Nechaev, A.S. Budget system of the Russian Federation / A.S. Nechaev, D.A. Antipin, O.V. Antipina. – Moscow: Limited Liability Company "Scientific Publishing Center INFRA-M", 2019. – 266 p. – (Master's program). – ISBN 978-5-16-010705-9. – EDN FANIHL.

13. Karmokova, H.B. Modeling of tax revenue forecast to increase tax collection / H.B. Karmokova // Modern trends in science and technology development. – 2015. – No. 7–8. – P. 23–27.

14. Nechaev, A.S. Features of Financing Innovative Activities of Enterprises in Modern Conditions / A.S. Nechaev, O.V. Antipina, Yu.N. Barykina // Bulletin of Vitebsk State Technological University. – 2021. – No. 1(40). – P. 216–231. – DOI 10.24412/2079–7958–2021–1–216–231.

15. Chernenko, A.F. Analysis of the Tax Burden of an Economic Entity and Tax Payment Indicators / A.F. Chernenko, I.A. Shagina // Innovations. Science. Education. – 2021. – No. 48. – P. 133–140.

16. Shilnikova G.G., Nechaev A.S. Historical stages of depreciation policy in the 20th-21st centuries. Deposited manuscript of G.G. . Shilnikova, A.S. Nechaev No. 57314 04.07.2002.

17. Barykina, Yu.N. Application of economic instruments of state policy in the field of innovation management in the regions of the Russian Federation / Yu.N. Barykina, A.S. Nechaev, L. Xu // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2024. – Vol. 4, No. 4 (145). – P. 119–127.

Вклад молодежи в экономическое развитие Республики Татарстан: количественная оценка и структурные особенности занятости

Томкевич Дмитрий Алексеевич,
аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»
E-mail: tomkevichd@mail.ru

В статье проведено исследование экономического вклада молодежи Республики Татарстан в региональную хозяйственную систему. На материале официальной статистики Федеральной службы государственной статистики, документов Министерства экономики РТ, Министерства по делам молодежи РТ, аналитических материалов муниципального образования Казань проанализированы количественные параметры участия молодого поколения в экономических процессах региона, отраслевое распределение занятости населения 14–35 лет, уровни производительности и оплаты труда возрастных когорт. Автором выявлены структурные особенности молодежной занятости: концентрация в высокопроизводительных секторах экономики при сохранении присутствия в традиционных отраслях. При написании работы использованы методы статистического анализа динамических рядов, структурного анализа занятости, расчета коэффициентов производительности труда, сравнительного анализа показателей Татарстана с регионами Приволжского федерального округа. Автором рассчитана совокупная величина ВРП, создаваемого молодежью: 720–800 миллиардов рублей ежегодно (23–25% регионального продукта). Сформулирован вывод о том, что 450 тысяч работающих молодых людей, 50–53 тысячи молодых предпринимателей и до 161 тысячи самозанятых граждан младше 35 лет образуют кадровую основу экономики региона. Выявлены ограничения реализации молодежного потенциала: снижение экономической активности на 3,5 процентных пункта за 2021–2024 годы с упущенной выгодой 105 миллиардов рублей ВРП, структурный дисбаланс на рынке образовательных услуг. Итоги исследования могут послужить эмпирической базой для обоснования объемов финансирования молодежной политики, прогнозирования долгосрочных эффектов инвестиций в человеческий капитал, корректировки приоритетов региональной социально-экономической стратегии.

Ключевые слова: молодежная занятость, валовой региональный продукт, экономический вклад молодежи, отраслевая структура занятости, производительность труда, предпринимательская активность, человеческий капитал, Республика Татарстан, региональная экономика

Введение

Экономический потенциал российских регионов напрямую связан с численностью и качественными характеристиками трудовых ресурсов территорий. Население в возрасте 14–35 лет демонстрирует комплекс преимуществ перед старшими группами работников: готовность к смене места работы и жительства, уверенное владение цифровыми инструментами, открытость к инновациям. Республика Татарстан – один из ведущих экономических центров Поволжья – насчитывает более миллиона молодых жителей, формирующих четверть населения субъекта Федерации. В масштабах страны численность данной возрастной категории приближается к 37 миллионам граждан, что соответствует аналогичной доле от общего населения России [1].

Демографическая ситуация в Татарстане выгодно отличается от общероссийской тенденции сокращения населения. С 2002 года (3,779 млн жителей) численность выросла до 4,017 млн к началу 2025 года – рост превысил 6%. Миграционный приток за 2024 год (+26,2 тыс. человек) полностью перекрыл естественную убыль (–9,6 тыс.), обеспечив чистый прирост населения на 13,6 тысячи (+0,34%). Параллельно общероссийская численность снизилась на 0,08% до 146,0 млн жителей [2]. Регион концентрирует 2,7% населения страны (8-я позиция) и выступает территорией роста на фоне депопуляции соседних субъектов Приволжского округа [3].

Теоретические основы исследования экономической роли молодежи базируются на концепции человеческого капитала, разработанной Г. Беккером и Т. Шульцем. Человеческий капитал определяется как совокупность знаний, навыков, компетенций, способных приносить экономическую отдачу через производительность труда и доходы. Молодежь как носитель формирующегося человеческого капитала демонстрирует специфические характеристики: повышенная обучаемость, готовность к освоению технологий, физическая выносливость, длительный горизонт трудовой активности. Инвестиции в развитие молодого поколения (образование, профподготовка, охрана здоровья) генерируют отдачу на протяжении десятилетий, формируя долгосрочный экономический эффект для региональных хозяйственных систем. Концепция демографического дивиденда объясняет механизм влияния возрастной структуры населения на темпы экономического роста. Демографический дивиденд возникает при благоприятном соотношении трудоспособного населения и иждивенцев (детей, пенсионеров), когда доля работающих когорт достигает максимума. Регионы с высокой концентрацией молодого трудоспособного населения получают преимущество: рост налоговых поступлений, сокращение нагрузки на пенсионную систему, активизация потребительского спроса, расширение предпринимательской активности. Реализация демографического дивиденда требует создания условий для продуктивной занятости молодежи, качественного образования, доступа к финансовым ресурсам для бизнеса.

Анализ двадцатилетней динамики подтверждает способность региональной экономики привлекать трудовые ресурсы. Переписи зафиксировали увеличение с 3,786 млн (2010) до 4,005 млн жителей (2021) – темп роста +5,8%. Российская Федерация за тот же период демонстрировала колебания: временный рост из-за присоединения Крыма сменился падением к 2025 году до 146 млн человек [4]. Экономическая привлекательность Татарстана базируется на масштабах валового регионального продукта – регион находится на 6-м месте среди субъектов Федерации (таблица 1).

Таблица 1. Динамика численности населения Республики Татарстан в сравнении с Россией (2002–2025)

Год	Татарстан, тыс. чел.	Россия, тыс. чел.
2002	3779,3	145300
2010	3786,5	142856
2021	4004,8	147182
2025	4016,6	146028

Молодое население концентрируется в городах: 79–81% проживают в урбанизированных зонах, превосходя среднерегиональный показатель (76,7%) [5]. Казань аккумулирует около 360 тысяч молодых жителей, Набережные Челны – 90 тысяч, прочие промышленные центры – Нижнекамск, Альметьевск [6]. Размещение населения соответствует локализации университетов и технологичных производств.

Результаты всероссийских опросов подтверждают миграционную привлекательность столицы республики. Казань занимает 4-ю строчку городов, привлекательных для переезда молодежи (7% опрошенных), после Москвы (46%), Санкт-Петербурга (31%) и Краснодара (7%). Респонденты 18–24 лет называют развитость региона главным критерием (43%), включая присутствие крупных работодателей (32%). Городская инфраструктура получает высокие оценки: обилие вакансий (33%), комфортная среда (33%), программы стажировок (23%) [7].

Масштабы участия молодежи в экономических процессах определяют ее роль в производственной системе Татарстана. Структура по статусу занятости демонстрирует дифференциацию потенциала возрастных групп. Работающие (450 тыс., 44,1% от молодежи 14–35 лет) создают текущий валовой продукт. Студенты вузов и ссузов (203,6 тыс., 20%) формируют кадровый резерв на 3–5 лет. Временно незанятые (365,7 тыс., 35,9%) включают школьников, матерей в декрете, безработных, военнослужащих (таблица 2) [8].

Таблица 2. Структура молодежи Республики Татарстан по статусу занятости, 2024 г.

Категория молодежи	Численность, тыс. чел.	Доля, %	Потенциал для экономики
Работающая молодежь	450,0	44,1	Повышение производительности труда
Студенты вузов и ссузов	203,6	20,0	Кадровый резерв на 3–5 лет
Временно не занятые	365,7	35,9	Целевая группа для трудоустройства
Всего молодежи 14–35 лет	1 019,3	100,0	–

Уровень занятости трудоспособного населения (15–72 года) составил 62,0%, опережая Приволжский округ (60,1%) и Россию (60,8%). Республика входит в группу лидеров по эффективности использования рабочей силы [9].

Отраслевое распределение занятости соответствует промышленной специализации региона. Нефтехимический сектор («Татнефть» с добычей 29+ млн тонн нефти, «Нижнекамскнефтехим» – синтетические каучуки и пластмассы) концентрирует инженерно-технические кадры. Автомобильное («КАМАЗ») и авиационное (Казанский авиазавод) производства обеспечивают занятость рабочих и инженеров. IT-сектор с максимальной динамикой роста привлекает специалистов в компании, стартапы, технопарки («Иннополис», IT-квартал «Сан»).

Производительность молодых работников зависит от отрасли: высокотехнологичные секторы (IT, исследования, финансы) показывают превышение среднего уровня на 30–40%, традиционные (торговля, общепит, сельское хозяйство) – отставание на 15–20% из-за дефицита опыта. Различия производительности отражаются на заработной плате.

Средняя зарплата в регионе достигла 75,6 тыс. рублей в 2024 году [10] – номинальный рост 22,4% к 2023 году (61,9 тыс. [11]), реальный рост 11,9% с учетом инфляции. К середине 2025 года показатель превысил 89 тыс. рублей (июнь – 90,2 тыс. [12]), выводя Татарстан в лидеры Поволжья. Отраслевая дифференциация формирует различия в привлекательности секторов (рис. 1).

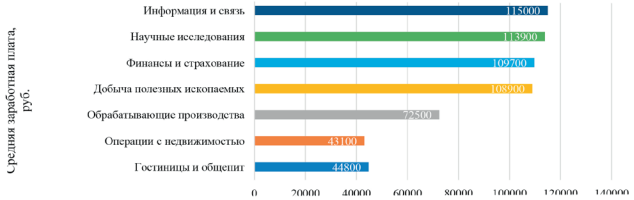


Рис. 1. Отраслевая дифференциация среднемесячной заработной платы в Республике Татарстан, 2024 г.

Разрыв в оплате труда между IT-сектором (115 тыс. руб.) и сферой услуг (гостиницы, общепит – 44,8 тыс.) достигает трехкратного размера. Информация и связь обеспечивают 115 тыс. (152,0% к средней), научные исследования – 113,9 тыс. (150,5%), финансы – 109,7 тыс. (145,0%), добыча ископаемых – 108,9 тыс. (143,9%) [13]. Низкооплачиваемые отрасли испытывают дефицит кадров, высокотехнологичные – конкуренцию за таланты.

Высокая оплата труда сочетается с минимальной безработицей. Татарстан достиг исторического минимума регистрируемой безработицы – 0,27% в 2023 году (ситуация полной занятости) [14]. Численность зарегистрированных безработных – 3,3–3,5 тыс. в 2024 году. Молодежь 15–29 лет составляет 40,7% безработных, отражая уязвимость из-за отсутствия опыта [15]. Служба занятости трудоустраивает 70% обратившихся граждан, превосходя средние показатели по стране [16].

Молодое поколение Татарстана показывает растущий интерес к бизнесу. Республика вошла в топ-5 регионов по поддержке молодых предпринимателей в 2024 году [17]. Интерес к предпринимательству проявляют 71% молодежи [18]. Число субъектов МСП достигло 178,2 тыс. на конец 2024 года (+3,3% к началу 2023) [19]. Молодые предприниматели до 35 лет составляют 20–25% от общего числа субъектов.

Занятость в МСП превысила 614 тыс. человек в 2024 году без учета самозанятых (+2,7% к началу года) [20]. Самозанятых граждан насчитывается 358 тыс. на 1 сентября 2024 года, 425,7 тыс. к концу сентября 2025 года (рост 18,9% за год). Татарстан лидирует в Поволжье по численности самозанятых. Молодежь формирует 40–45% (170–190 тыс. человек). Медианный доход самозанятых молодых людей – 35–45 тыс. рублей ежемесячно.

Конкурс «Работодатели Казани: выбор молодежи» подтверждает привлекательность малого бизнеса. Распределение голосов: малые предприятия – 30%, средний бизнес – 28%, крупные работодатели – 42%. Каждый третий молодой специалист рассматривает малые компании как привлекательное место работы несмотря на разрыв в оплате. Факторы привлекательности: гибкость структуры, быстрый карьерный рост, участие в решениях, разнообразие обязанностей.

Инновационная активность проявляется через технологическое предпринимательство и исследования. Казань заняла 3-е место в России по числу стартапов после Москвы и Санкт-Петербурга. В первой половине 2023 года столица Татарстана запускала стартапов больше, чем любой город кроме столиц. Казанские команды активны в IT, биотехнологиях, новых материалах. Исследование экосистемы: 27% стартапов имеют готовый продукт и продажи, 43% – первые продажи, 15% – активная разработка, 12% – концепт.

Молодые инноваторы успешны в федеральных конкурсах. В 2023 году татарстанские проекты привлекли свыше 149 млн рублей грантовых средств. По программе «Росмолодежь.Гранты» Татарстан занял 5-е место среди регионов. Высокая результативность базируется на качественном образовании и развитых компетенциях.

Образовательная структура молодежи соответствует потребностям высокотехнологичной экономики. Численность студентов вузов и ссузов – 203,6 тыс. (20% молодежи) в 2024 году. Республика на 3-м месте в России по численности студентов на 10 тыс. населения. Структура подготовки: инженерные специальности – 32%, IT – 12%, медицина – 8%, педагогика – 7%.

Образовательная инфраструктура Татарстана обеспечивает подготовку кадров для приоритетных отраслей региональной экономики. Республика концентрирует 33 высших учебных заведения и филиала, 135 учреждений среднего профессионального образования. Программы профориентации охватывают школьников начиная с 6–7 классов, формируя осознанный выбор специальности. Взаимодействие университетов с работодателями реализуется через базовые кафедры на предприятиях, совместные образовательные программы, целевое обучение. Нефтехимические компании («Татнефть», «Нижнекамскнефтехим») финансируют стипендиальные программы для студентов профильных специальностей, гарантируя трудоустройство выпускников. IT-компании организуют стажировки и практики для студентов технических вузов, формируя кадровый резерв отрасли. Согласованность образовательных программ с потребностями регионального рынка труда минимизирует разрыв между предложением выпускников и спросом работодателей.

Государственная поддержка молодежи реализуется через комплекс программ занятости, предпринимательства, жилищного обеспечения. Республиканская программа «Развитие молодежной политики в Республике Татарстан» на 2019–2027 годы предусматривает финансирование 24,3 млрд рублей. Программа включает субсидирование ипотеки для молодых семей, гранты начинающим предпринимателям (до 1 млн рублей), льготные микрозаймы по ставке 2% годовых, поддержку студенческих отрядов, организацию молодежных форумов. Центры занятости населения обеспечивают профориентацию, переобучение, содействие трудоустройству молодых специалистов. Эффективность мер поддержки подтверждается высоким уровнем трудоустройства выпускников, ростом числа молодых предпринимателей, положительным миграционным сальдо молодежи.

Высокий охват высшим образованием формирует человеческий капитал региона. До 54% населения 18–24 лет охвачено высшим образованием, создавая резерв для наукоемких отраслей. Абсолютные цифры: 143,7 тыс. студентов вузов (43 тыс. – очное, 21 тыс. – иностранцы), 67,5 тыс. – ссузы. Совокупно 211,2 тыс. обучающихся обеспечивают приток специалистов для всех секторов экономики. Ведущие университеты концентрируют основную часть студентов: КФУ – 49,8 тыс. (треть общей численности), КНИТУ – 16,4 тыс., КНИТУ-КАИ – 12 тыс., КГЭУ – 9 тыс. Концентрация более половины студентов в четырех крупнейших вузах формирует научно-образовательные кластеры по направлениям IT, нефтехимия, машиностроение, энергетика.

Включенность молодежи в инновационные сектора обеспечивается развитой инфраструктурой – технопарки, бизнес-инкубаторы, ОЭЗ. Технополис «Иннополис» (спутник Казани для IT-индустрии) привлекает молодых IT-специалистов. ОЭЗ «Алабуга» (одна из успешнейших в России) трудоустраивает молодых инженеров. IT-квартал «Сан» в Казани объединяет технопарки, коворкинги, учебные центры.

Сравнительный анализ с регионами Поволжья иллюстрирует конкурентные преимущества. Занятость населения 15–72 лет (62,0%) превосходит ПФО (60,1%) и РФ (60,8%). Доля молодежи 14–29 лет (16,13%) сопоставима с развитыми регионами ПФО: Самарская область – 17,4%, Нижегородская – 17,8%, Московская – 18,5%. Безработица (0,27%) значительно ниже среднероссийской. Средняя зарплата (89–90 тыс. в середине 2025) обеспечивает лидерство в Поволжье.

Количественная оценка экономического вклада молодежи базируется на анализе отраслевой структуры занятости, данных о зарплатах возрастных когорт, коэффициентах производительности по секторам. ВРП Татарстана в 2023 году – 3,2 трлн рублей. При численности работающей молодежи 450 тыс. (26,1% совокупной занятости) вклад в ВРП оценивается пропорционально – 25–27% ВРП, или 720–800 млрд рублей ежегодно.

Концентрация молодежной занятости в высокопроизводительных отраслях: IT-сектор (75–80% персонала моложе 35 лет), обрабатывающие производства (38%), строительство (42%) обеспечивает превышение среднедушевого вклада молодежи над общерегиональным. Предпринимательская активность формирует 50–53 тыс. субъектов МСП и 143–161 тыс. самозанятых (18,9–21% молодежной занятости), генерируя до 15% ВРП.

Проведенное исследование подтверждает ключевую роль молодежи в экономической системе Республики Татарстан. Молодое поколение формирует четверть населения региона, обеспечивая при этом более четверти валового регионального продукта (720–800 млрд рублей ежегодно, или 25–27% ВРП). Превышение доли экономического вклада над долей численности объясняется концентрацией молодых работников в высокопроизводительных секторах: три четверти персонала IT-индустрии, каждый третий работник обрабатывающих производств, каждый второй занятый в строительстве – лица моложе 35 лет. Данная структура занятости обеспечивает технологическую модернизацию региональной экономики, ускоренное внедрение инноваций, рост производительности труда.

Предпринимательская активность молодежи формирует существенный сегмент региональной экономики: свыше 50 тысяч субъектов малого и среднего бизнеса, более 160 тысяч самозанятых граждан, генерирующие до 15% валового регионального продукта. Высокий интерес к предпринимательству (71% молодежи), результативность в федеральных грантовых конкурсах (149 млн рублей привлеченных средств в 2023 году), лидерство Казани по числу стартапов (третье место в России) подтверждают инновационный потенциал молодого поколения. Развитая инфраструктура поддержки (технополис «Иннополис», ОЭЗ «Алабуга», IT-квартал «Сан», система грантов и льготного кредитования) создает условия для реализации предпринимательских инициатив.

Реализация экономического потенциала молодежи сталкивается с системными ограничениями, требующими корректировки механизмов региональной молодежной политики. Снижение экономической активности молодежи с 37,5% в 2021 году до 34% в 2024 году означает потерю примерно 35 тысяч потенциальных работников, что при средней производительности труда приводит к упущенной выгоде порядка 105 миллиардов рублей недополученного валового регионального продукта. Структурный дисбаланс между предложением образовательных программ и потребностями регионального рынка труда создает разрыв в 25–30% по инженерно-техническим специальностям, замедляя технологическую модернизацию промышленных предприятий региона. Отставание республики от федеральных елевых показателей по вовлечению граждан в добровольческую деятельность (8,2% при целевом значении 15%) свидетельствует о недостаточной эффективности существующих механизмов социальной активизации молодежи. Выявленные ограничения определяют направления совершенствования региональной молодежной политики: устранение дисбаланса профессиональной подготовки через согласование образовательных программ с прогнозными потребностями работодателей, повышение Привлекательности инженерных специальностей через стипендиальные программы и гарантии трудоустройства, активизация молодежного волонтерства посредством создания дополнительных стимулов участия в социально значимых проектах.

Выявленные количественные параметры экономического участия молодежи обосновывают необходимость стратегических инвестиций в развитие человеческого капитала молодого поколения. Высокий охват высшим образованием (54% возрастной группы 18–24 лет), ориентация подготовки кадров на приоритетные отрасли (инженерные специальности – 32%, IT – 12%), концентрация студентов в ведущих университетах формируют качественный кадровый резерв региональной экономики. Сохранение и наращивание данных преимуществ требует согласования образовательных программ с потребностями работодателей, расширения практико-ориентированного обучения, усиления связи университетов с высокотехнологичными предприятиями региона.

Результаты исследования могут использоваться органами государственного управления при разработке программ молодежной политики, планировании бюджетных ассигнований на образование и поддержку предпринимательства, прогнозировании долгосрочных эффектов демографических изменений для региональной экономики. Количественная оценка экономического вклада молодежи позволяет рассчитать потенциальные потери валового регионального продукта от недоиспользования молодежного потенциала, обосновать экономическую целесообразность инвестиций в человеческий капитал, скорректировать приоритеты социально-экономической стратегии Республики Татарстан.

Литература

1. Голикова Т.А. Татьяна Голикова: на молодежь 14–35 лет приходится четверть населения РФ / Эксперт. – URL: https://expert.ru/news/tatyana-golikova-na-molodezh-14–35-let-prikhoditsya-chetvert-naseleniya-rf (дата обращения: 06.01.2026).
2. Численность населения России и миграционные данные на 1 января 2025 года / Коммерсантъ. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7477284 (дата обращения: 06.01.2026).
3. Численность населения Татарстана на 1 января превысила 4 млн 16 тыс. человек / Tatar-inform. – URL: https://www.tatar-inform.ru/news/cislennost-naseleniya-tatarstana-na-1-yanvarya-prevysila-4-mln-16-tys-celovek-5972266 (дата обращения: 06.01.2026).
4. Росстат: в Татарстане проживают более 4 млн человек / Realnoe Vremya. – URL: https://realnoevremya.ru/news/327631-rosstat-v-tatarstane-prozhivayut-bolee-4-mln-chelovek (дата обращения: 06.01.2026).
5. Численность населения Республики Татарстан по муниципальным образованиям на 1 января 2024 года. – URL: https://ias.tatar.ru/ipad/open_rt_view.php?id=31309 (дата обращения: 10.01.2026).
6. Численность молодежи в Татарстане превышает миллион человек / Татар-информ. 19.12.2024. – URL: https://www.tatar-inform.ru/news/cislennost-molodezi-v-tatarstane-prevysaet-million-celovek-5922444 (дата обращения: 12.01.2026).
7. Исследование предпочтений молодежи при выборе работодателя / Конкурс «Работодатели Казани: выбор молодежи». hh.ru. Казань, 2025. – 12 с.
8. Программа Республики Татарстан «Развитие молодежной политики в Республике Татарстан», Союз молодёжи предприятий и организаций Республики Татарстан. – URL: https://smpo-rt.ru/program/ (дата обращения: 06.01.2026).
9. Уровень регистрируемой безработицы в Татарстане составил 0,27%. TatCenter.ru. – URL: https://tatcenter.ru/news/uroven-registriruemoj-bezraboticzy-v-tatarstane-sostavil-027 (дата обращения: 13.01.2026).
10. Среднемесячная зарплата работников в РТ достигла ₽75,6 тыс. – URL: https://tatcenter.ru/news/srednemesyachnaya-zarplata-rabotnikov-v-rt-dostigla-%E2%82%BD756-tys/ (дата обращения: 15.01.2026).
11. Средняя зарплата – Республика Татарстан. – URL: https://gogov.ru/average-salary/rt (дата обращения: 06.01.2026).
12. Средняя зарплата в Татарстане выросла почти до 90 тысяч рублей. – URL: https://kazanfirst.ru/news/srednyaya-zarplata-v-tatarstane-vyrosla-pochti-do-90-tysyach-rublej (дата обращения: 16.01.2026).

13. В Татарстане в 2024 году средняя зарплата выросла до ₽72 тыс. / RT.RBC.RU. – URL: https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/6788aff89a79476a468532fc (дата обращения: 10.01.2026).

14. Уровень регистрируемой безработицы в Татарстане составил 0,27%. TatCenter.ru. – URL: https://tatcenter.ru/news/uroven-registriruemoj-bezraboticzy-v-tatarstane-sostavil-027 (дата обращения: 06.01.2026).

15. Программа Республики Татарстан «Развитие молодежной политики в Республике Татарстан», Союз молодёжи предприятий и организаций Республики Татарстан. – URL: https://smpo-rt.ru/program/ (дата обращения: 14.01.2026).

16. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 01.04.2024 № 208 «Об оптимизации инфраструктуры отрасли в сфере занятости населения», Техэксперт (Консорциум Кодекс). – URL: https://docs.cntd.ru/document/407173486 (дата обращения: 16.01.2026).

17. Татарстан вошёл в топ-5 регионов по уровню поддержки молодых бизнесменов. – URL: https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-po-urovnyu-podderzki-molodyx-biznesmenov-5927739 (дата обращения: 11.01.2026).

18. Татарстан вошёл в пятёрку лучших регионов России по поддержке молодёжного предпринимательства, Елабуга-информ, 30.11.2023. – URL: https://elabuga-rt.ru/news/novosti/tatarstan-vosel-v-piaterku-lucsix-regionov-rossii-po-podderzke-molodeznogo-predprinimatelstva (дата обращения: 06.01.2026).

19. В Татарстане треть индивидуальных предпринимателей моложе 35 лет, РБК Татарстан, 06.10.2025. – URL: https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e3befa9a79470bbfe3d814 (дата обращения: 15.01.2026).

20. Минэкономики: В Татарстане лишь 57% экономически активных самозанятых. Татар-информ. – URL: https://www.tatar-inform.ru/news/minekonomiki-v-tatarstane-lis-57-ekonomiceski-aktivnyx-samozanyatyx-5960058 (дата обращения: 06.01.2026).

CONTRIBUTION OF YOUTH TO THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN: QUANTITATIVE ASSESSMENT AND STRUCTURAL FEATURES OF EMPLOYMENT

Tomkevich D.A.
Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation

The article examines the economic contribution of youth in the Republic of Tatarstan. Based on Federal State Statistics Service data, Ministry of Economy and Ministry of Youth Affairs documents, and Kazan municipality analytics, the author analyzes quantitative parameters of youth participation in economic processes, sectoral employment distribution of population aged 14–35, and productivity levels of age cohorts. The author identifies structural features of youth employment: concentration in high-productivity sectors while maintaining presence in traditional industries. The study employs methods of statistical analysis of time series, structural employment analysis, labor productivity coefficient calculations, and comparative analysis of Tatarstan indicators with Volga Federal District regions. The author calculated total GRP created by youth: 720–800 billion rubles annually (23–25% of regional product). A conclusion was formulated that 450 thousand working young people, 50–53 thousand young entrepreneurs, and up to 161 thousand self-employed citizens under 35 form the regional economy's personnel foundation. Limitations in realizing youth potential were identified: 3.5 percentage point decline in economic activity during 2021–2024 with lost opportunity of 105 billion rubles in GRP, structural imbalance in educational services market. Study results can serve as empirical basis for justifying youth policy financing volumes, forecasting long-term investment effects in human capital, and adjusting regional socio-economic strategy priorities.

Keywords: youth employment, gross regional product, economic contribution of youth, sectoral employment structure, labor productivity, entrepreneurial activity, human capital, Republic of Tatarstan, regional economy

References

1. Golikova T.A. Tatyana Golikova: na molodezh 14–35 let prikhoditsya chetvert naseleniya RF / Ekspert. – URL: https://expert.ru/news/tatyana-golikova-na-molodezh-14–35-let-prikhoditsya-chetvert-naseleniya-rf (accessed: 06.01.2026).

2. Chislennost naseleniya Rossii i migratsionnye dannye na 1 yanvarya 2025 goda / Kommersant. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7477284 (accessed: 06.01.2026).

3. Chislennost naseleniya Tatarstana na 1 yanvarya prevysila 4 mln 16 tys. chelovek / Tatar-inform. – URL: https://www.tatar-inform.ru/news/cislennost-naseleniya-tatarstana-na-1-yanvarya-prevysila-4-mln-16-tys-celovek-5972266 (accessed: 06.01.2026).

4. Rosstat: v Tatarstane prozhivayut bolee 4 mln chelovek / Realnoe Vremya. – URL: https://realnoevremya.ru/news/327631-rosstat-v-tatarstane-prozhivayut-bolee-4-mln-chelovek (accessed: 06.01.2026).

5. Chislennost naseleniya Respubliki Tatarstan po munitsipalnym obrazovaniyam na 1 yanvarya 2024 goda. – URL: https://ias.tatar.ru/ipad/open_rt_view.php?id=31309 (accessed: 10.01.2026).

6. Chislennost molodezhi v Tatarstane prevyshaet million chelovek / Tatar-inform. 19.12.2024. – URL: https://www.tatar-inform.ru/news/cislennost-molodezi-v-tatarstane-prevysaet-million-celovek-5922444 (accessed: 12.01.2026).

7. Issledovanie predpochtenii molodezhi pri vybore rabotodatelya / Konkurs «Rabotodateli Kazani: vybor molodezhi». hh.ru. Kazan, 2025. – 12 p.

8. Programma Respubliki Tatarstan «Razvitie molodezhnoi politiki v Respublike Tatarstan», Soyuz molodezhi predpriyatii i organizatsii Respubliki Tatarstan. – URL: https://smpo-rt.ru/program/ (accessed: 06.01.2026).

9. Uroven registriruemoi bezrabotitsy v Tatarstane sostavil 0,27%. TatCenter.ru. – URL: https://tatcenter.ru/news/uroven-registriruemoj-bezraboticzy-v-tatarstane-sostavil-027 (accessed: 13.01.2026).

10. Srednemesyachnaya zarplata rabotnikov v RT dostigla ₽75,6 tys. – URL: https://tatcenter.ru/news/srednemesyachnaya-zarplata-rabotnikov-v-rt-dostigla-%E2%82%BD756-tys/ (accessed: 15.01.2026).

11. Srednyaya zarplata – Respublika Tatarstan. – URL: https://gogov.ru/average-salary/rt (accessed: 06.01.2026).

12. Srednyaya zarplata v Tatarstane vyrosla pochti do 90 tysyach rublei. – URL: https://kazanfirst.ru/news/srednyaya-zarplata-v-tatarstane-vyrosla-pochti-do-90-tysyach-rublej (accessed: 16.01.2026).

13. V Tatarstane v 2024 godu srednyaya zarplata vyrosla do ₽72 tys. / RT.RBC.RU. – URL: https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/6788aff89a79476a468532fc (accessed: 10.01.2026).

14. Uroven registriruemoi bezrabotitsy v Tatarstane sostavil 0,27%. TatCenter.ru. – URL: https://tatcenter.ru/news/uroven-registriruemoj-bezraboticzy-v-tatarstane-sostavil-027 (accessed: 06.01.2026).

15. Programma Respubliki Tatarstan «Razvitie molodezhnoi politiki v Respublike Tatarstan», Soyuz molodezhi predpriyatii i organizatsii Respubliki Tatarstan. – URL: https://smpo-rt.ru/program/ (accessed: 14.01.2026).

16. Postanovlenie Kabineta Ministrov Respubliki Tatarstan ot 01.04.2024 № 208 «Ob optimizatsii infrastruktury otrasli v sfere zanyatosti naseleniya», Tekhekspert (Konsortsium Kodeks). – URL: https://docs.cntd.ru/document/407173486 (accessed: 16.01.2026).

17. Tatarstan voshel v top-5 regionov po urovnyu podderzhki molodykh biznesmenov. – URL: https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-po-urovnyu-podderzki-molodyx-biznesmenov-5927739 (accessed: 11.01.2026).

18. Tatarstan voshel v pyaterku luchshikh regionov Rossii po podderzhke molodeznogo predprinimatelstva, Elabuga-inform, 30.11.2023. – URL: https://elabuga-rt.ru/news/novosti/tatarstan-vosel-v-piaterku-lucsix-regionov-rossii-po-podderzke-molodeznogo-predprinimatelstva (accessed: 06.01.2026).

19. V Tatarstane tret individualnykh predprinimatelei molozhe 35 let, RBK Tatarstan, 06.10.2025. – URL: https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e3befa9a79470bbfe3d814 (accessed: 15.01.2026).

20. Minekonomiki: V Tatarstane lish 57% ekonomicheski aktivnykh samozanyatykh. Tatar-inform. – URL: https://www.tatar-inform.ru/news/minekonomiki-v-tatarstane-lis-57-ekonomiceski-aktivnyx-samozanyatyx-5960058 (accessed: 06.01.2026).

Кибермошенничество и этика в цифровой экономике: как искусственный интеллект меняет профиль угроз

Силантьев Роман Вячеславович,
студент Института магистратуры, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Трейман Марина Геннадьевна,
доктор экономических наук, доцент, профессор менеджмента и права Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики

В 2024–2026 годах кибермошенничество в цифровой экономике быстро меняется под влиянием искусственного интеллекта: растет убедительность социальной инженерии, удешевляется персонализация атак и усложняется проверка подлинности коммуникаций. На основе актуальной статистики и регуляторных материалов показано, как эти изменения воздействуют на доверие к цифровым финансовым сервисам и какие управленческие меры позволяют снижать потери и поддерживать устойчивость платежной инфраструктуры.

Ключевые слова: этика, кибермошенничество, искусственный интеллект, социальная инженерия, платежная инфраструктура.

Доверие и этика в цифровой экономике не сводится к психологическому отношению пользователя к сервису. В прикладной экономике оно проявляется как измеримый фактор: чем выше ожидаемая добросовестность контрагентов и надежность инфраструктуры, тем ниже затраты на проверку, подтверждение и урегулирование. Следовательно, в цифровых платежах доверие трансформируется в параметры скорости, доли успешных операций, частоты отказов, числа спорных транзакций и масштаба компенсаций. Здесь возникает противоречие: рост цифровизации расширяет доступность услуг и повышает эффективность, но одновременно снижает барьеры входа для злоумышленников, которые используют те же коммуникационные среды, те же интерфейсы и те же поведенческие паттерны клиентов. Поэтому кибермошенничество целесообразно трактовать как угрозу не только капиталу отдельных домохозяйств и компаний, но и как нематериальному активу, от которого зависит устойчивость дистанционного обслуживания и платежной дисциплины.

Данные подтверждают макроэкономическую значимость проблемы. По сведениям Центра жалоб на интернет-преступления ФБР, в 2024 году было зарегистрировано 859 532 жалобы, а совокупный заявленный ущерб составил 16,6 млрд долларов США, что отражает продолжение роста потерь и расширение масштабов интернет-преступности [8]. Данные цифры важны не только как статистика, но и как индикатор того, что цифровые каналы встраиваются в повседневные финансовые практики, а мошеннические операции становятся массовым источником перераспределения доходов. В российской практике логика угроз проявляется особенно наглядно через соотношение предотвращенных и реализованных попыток хищения. Банк России фиксирует, что за 2024 год кредитными организациями было предотвращено 72,17 млн мошеннических операций, а объем предотвращенных операций достиг 13 508,04 млрд рублей; за 2025 год эти показатели составили 134,16 млн операций и 13 895,4 млрд рублей [5;6]. Масштаб предотвращений означает, что рынок сталкивается с постоянно воспроизводимым потоком попыток атаки, а эффективность антифрод-процедур становится центральным фактором поддержания доверия к цифровым платежам.

Одновременно статистика показывает, что даже при высокой доле предотвращений сохраняется заметный объем успешных операций без добровольного согласия клиентов, а уровень возврата средств остается ограниченным. В 2024 году кредитные организации возвратили клиентам 9,9 процента от объема операций, совершенных без добровольного согласия, что эквивалентно 2 713,58 млн рублей; в 2025 году доля возврата составила 5,9 процента, или 1 731,3 млн рублей [5;6].

Если пересчитать общий объем операций без добровольного согласия на основе суммы возврата и доли возврата, то получаются значения порядка 27,41 млрд рублей в 2024 году и 29,34 млрд рублей в 2025 году, что при сопоставлении с предотвращенными объемами показывает разрыв примерно на уровне 470–490 раз.

Данный разрыв свидетельствует о высокой интенсивности мошеннического давления и о том, что доверие поддерживается в значительной степени за счет постоянных операционных издержек финансовых организаций, выраженных в мониторинге, блокировках, проверках и урегулировании инцидентов.

Важным институциональным сдвигом 2024–2026 годов стало уточнение правовой трактовки операции без добровольного согласия клиента как перевода, совершенного вследствие обмана или злоупотребления доверием. Указанный подход прямо фиксирует, что угрозой является не только техническое вмешательство, но и эксплуатация доверия как экономического ресурса. В 2025 году регулятор дополнительно отмечает меры, направленные на повышение скорости реакции пострадавших, в частности обязательность специального сервиса в мобильных приложениях крупных банков с 1 октября 2025 года, а также закрепление обязательных антифрод-мероприятий при выдаче потребительских кредитов и наличных через банкоматы с 1 сентября 2025 года [3;4].

Ключевой вопрос 2024–2026 годов состоит в том, почему при росте зрелости технической защиты и при расширении регуляторных требований мошеннические схемы сохраняют адаптивность и воспроизводимость.

Ответ связан с качественным изменением инструментария злоумышленников. Европейские правоохранительные структуры фиксируют, что убедительные мошеннические письма могут формироваться с помощью языковых сервисов, что резко снижает предельную стоимость создания правдоподобного контента и повышает вариативность сценариев социальной инженерии.

Изменения особенно заметны в сфере подмены личности и авторитетов. Международные оценки указывают на случаи применения поддельных фотографий, созданных с использованием технологий генерации изображений, для открытия онлайн-счетов и расширения сетей «дропов», а также на использование языковых моделей для поддержки инвестиционных и трудных мошеннических сценариев в цифровых коммуникациях [1].

В этом контуре искусственный интеллект выступает не абстрактной технологией, а фактором изменения производственной функции преступления: повышается производительность подготовки атак, уменьшается зависимость от языковых и культурных барьеров, увеличивается скорость адаптации текстов и диалогов под реакцию жертвы. В результате в зоне риска оказываются те элементы цифрового доверия, которые ранее считались относительно устойчивыми.

Практический контур изменений хорошо иллюстрируется данными Банка России о телефонном мошенничестве. В 2024 году регулятор направил операторам связи 171 977 номеров телефонов, использовавшихся злоумышленниками для хищения средств, одновременно фиксируя смещение активности в мессенджеры, где совмещаются звонки, рассылки и распространение вредоносных программ [5].

Эта динамика показывает, что мошенничество уходит от привязки к одному каналу и начинает строиться как многоканальная воронка, в которой доверие формируется последовательно через разные точки контакта.

Для систематизации изменений, ниже приведена таблица с элементами мошеннической цепочки до массового распространения инструментов искусственного интеллекта и после него, соотносящая их с управленческими мерами (табл. 1).

Таблица 1. Трансформация кибермошенничества под влиянием искусственного интеллекта [9;10]

Элемент мошеннической цепочки	До внедрения искусственного интеллекта	Использование ИИ	Риск для доверия	Управленческая мера
Отбор целей и сбор контекста	Массовые рассылки, ограниченная сегментация, низкая точность попадания	Персонализация сообщений и сценариев на основе доступных цифровых следов	Рост доли вовлеченных жертв, снижение устойчивости клиентов к манипуляциям	Управление цифровым следом, профилактика утечек, мониторинг компрометации данных клиентов
Первичный контакт	Типовые тексты, заметные признаки подделки, ограниченная языковая вариативность	Генерация правдоподобных сообщений с учетом контекста, стилистики и деловой речи	Подрыв доверия к сообщениям от организаций и партнеров, рост обращений и нагрузки на поддержку	Единые правила коммуникации, подтверждение через независимые каналы, стандартизация уведомлений
Имитация авторитета	Примитивные легенды, ограниченная убедительность, зависимость от навыков исполнителя	Усиление социальной инженерии, рост убедительности диалога и адаптация к возражениям	Ускорение принятия решения жертвой, снижение критичности восприятия	Обучение персонала и клиентов распознаванию манипуляций, запрет критических операций по просьбе в коммуникации
Подмена идентичности	Визуальные подделки ограниченного качества, упор на текстовые каналы	Применение синтетических изображений и иных средств подмены личности	Эрозия доверия к визуальным подтверждениям, рост риска ложного подтверждения	Усиление процедур установления личности, контроль изменений учетных данных,
Инициирование перевода	Акцент на принуждение к переводу через один канал	Многоканальная воронка и более точное управление поведением жертвы	Рост доли подтвержденных переводов и снижение времени на выявление	Мониторинг аномалий, контроль реквизитов, задержки для подозрительных операций, проверка назначения
Давление	Угрозы и легенды для удержания жертвы от обращения	Дальнейшее сопровождение жертвы, адаптация аргументации и давления	Падение доли ранних обращений, снижение вероятности возврата	Упрощение сообщения об инциденте, быстрые сервисы фиксации

Искусственный интеллект повышает эффективность мошеннических процессов прежде всего за счет персонализации и укрепления убедительности, то есть за счет атаки на доверие как на ресурс цифровой экономики. Развитие управленческого ответа должно смещаться от точечной технической защиты к системной архитектуре доверия, включающей независимое подтверждение, контроль изменений учетных параметров, многоканальные процедуры проверки и быстрые механизмы фиксации инцидента.

Сохранение доверия требует от финансовых организаций измеримости и экономического расчета. В прикладной модели управление мошенническим риском можно описывать через ожидаемый ущерб, который определяется вероятностью успешной атаки, средним размером потери и объемом уязвимых операций. Из этого следует практический вывод: результативность нельзя оценивать только снижением числа инцидентов, поскольку внедрение более строгих барьеров повышает долю предотвращений, но может увеличивать издержки обслуживания и снижать конверсию цифровых каналов. Следовательно, требуется набор согласованных показателей, отражающих одновременно безопасность и доверие: долю предотвращенных попыток, динамику среднего чека мошеннической операции, долю возврата средств, длительность временного окна от подозрения до блокировки, а также долю ложных срабатываний, провоцирующих отказ клиента от сервиса.

Регулятор фиксирует, что в 2024 году наиболее массовыми среди типов операций были операции с использованием платежных карт, их количество составило 821,87 тыс. операций, а в 2025 году показатель вырос до 980,46 тыс. операций. Одновременно наблюдается снижение средней суммы одной операции без добровольного согласия клиента: в 2025 году она составила 18,6 тыс. рублей против 22,9 тыс. рублей в 2024 году, что регулятор связывает с системной работой по повышению качества противодействия мошенничеству, включая усиление обязательных антифрод-мероприятий в ряде сценариев [5;6].

Международные данные подтверждают аналогичную направленность. В Австралии, по данным Национального центра противодействия мошенничеству, потери, отраженные в системе Scamwatch, составили 318,8 млн австралийских долларов в 2024 году, при этом подчеркивается, что оценка строится на данных отчетности и отражает лишь зафиксированную часть масштабов проблемы [7]. Принципиально важно, что такие цифры формируют общий эффект подрыва доверия: домохозяйства становятся более осторожными, бизнес увеличивает расходы на контроль, финансовые организации несут издержки на компенсации и проведение расследования, а государство вынуждено развивать межотраслевое взаимодействие для обмена данными об угрозах. В этой связи представляется целесообразным конкретизировать показатели, которые отражают не только уровень потерь, но и стоимость доверия как результата работы систем противодействия мошенничеству. Наиболее наглядный материал дает сопоставление предотвращенных попыток и реализованных операций без добровольного согласия клиентов, а также динамики возврата средств и средних сумм (табл. 2).

Показатели 2024–2025 годов демонстрируют одновременное усиление интенсивности мошеннических попыток и смещение профиля успешных операций в сторону более низких средних сумм. При этом ограниченность возврата средств объективно повышает ценность превентивных механизмов и требует от финансовых организаций интеграции антифрод-архитектуры в управление клиентским доверием.

Ошибочной является трактовка, при которой искусственный интеллект выступает исключительно ресурсом преступной стороны. Международные материалы по синтетическим медиа подчеркивают развитие методов выявления подделок, включая обучение моделей распознаванию артефактов генерации и применение процедур анализа цифровых следов файлов [2].

Таблица 2. Индикаторы мошеннического давления и противодействия в России в 2024–2025 годах [5;6]

Показатель	2024 год	2025 год	Интерпретация для управления доверием
Предотвращенные мошеннические операции, млн ед.	72,17	134,16	Рост показывает усиление потока атак и нагрузку на процедуры контроля.
Объем предотвращенных операций, млрд руб.	13 508,04	13 895,4	Поддержание доверия требует значимых операционных усилий по предотвращению.
Доля возврата средств клиентам, %	9,9	5,9	Ограниченность возврата повышает значимость превентивной защиты.
Сумма возврата средств, млн руб.	2 713,58	1 731,3	Снижение возврата усиливает риск эрозии доверия пострадавших.
Количество операций с платежными картами, тыс. ед.	821,87	980,46	Сохранение карт как массового канала подчеркивает приоритет мониторинга поведения.
Средняя сумма операции без добровольного согласия клиента, тыс. руб.	22,9	18,6	Снижение среднего чека соответствует смещению к более частым и менее крупным операциям.

С точки зрения финансового менеджмента это означает необходимость инвестиций в технологии доверия, то есть в инструменты, которые восстанавливают честность и уменьшают неопределенность. Однако, такие инвестиции должны сопровождаться организационными решениями: перераспределением ответственности, регламентацией критических операций, внедрением независимых подтверждений и обеспечением обмена между организациями данными о реквизитах злоумышленников и сценариях атак.

Управленческие действия, направленные на изменение профиля угроз целесообразно строить вокруг трех взаимосвязанных принципов. Во-первых, требуется разделять проверку личности и проверку намерения: даже корректно установленный клиент может совершать операцию под воздействием обмана, что подтверждается расширенным определением операции без добровольного согласия в российском правовом поле. Во-вторых, необходимо переходить от статических правил к поведенческому анализу, поскольку искусственный интеллект делает мошеннические коммуникации более вариативными. В-третьих, устойчивость доверия невозможна без сокращения времени реакции и снижения барьеров для сообщения об инциденте, что отражено в требовании наличия специализированного сервиса для пострадавших в мобильных приложениях крупных банков [10].

Для корпоративного сектора, особенно для компаний с интенсивными платежными потоками и распределенной структурой контрагентов, практическая задача сводится к снижению вероятности ошибочного подтверждения реквизитов и операций в условиях информационного давления. Международные оценки финансового мошенничества указывают на распространенность схем подмены деловой переписки как формы мошенничества, основанной на социальной составляющей. В этой ситуации управление доверием требует закрепления процедур, которые делают невозможным единоличное изменение платежных реквизитов и перевод значимых сумм без независимого подтверждения по заранее определенному каналу. При этом регламенты должны быть встроены в цифровые процессы так, чтобы не разрушать операционную эффективность, иначе возникает риск обхода процедур сотрудниками в целях экономии времени, что фактически возвращает организацию к уязвимой модели доверия на основе устных подтверждений и непрозрачных исключений.

Данные Банка России о направленных операторам связи телефонных номерах показывают, что результативность достигается через координацию с телекоммуникационным контуром и через обмен информацией, а не только через внутренние банковские решения [5]. Аналогичная логика реализуется в зарубежных практиках через отраслевые платформы обмена данными и совместные стандарты подтверждения операций.

В Великобритании отраслевой отчет фиксирует, что в 2023 году совокупные потери от мошенничества составили 1,17 млрд фунтов стерлингов, при этом значительная доля операций без согласия компенсировалась, а по операциям, совершенным по инициативе клиента, также фиксируется существенная доля возврата, что отражает институционализацию ответственности и стремление поддерживать доверие к платежной системе [3;4].

Таким образом, искусственный интеллект меняет профиль кибермошенничества не столько через появление принципиально новых видов атак, сколько через повышение эффективности классических механизмов социального взаимодействия, подмены идентичности и масштабирования коммуникаций. Это означает, что доверие становится прямой целью атаки и одновременно ключевым ресурсом устойчивости цифровой экономики. Экономически рациональная стратегия противодействия должна соединять измеримость ущерба и межотраслевое взаимодействие по данным об угрозах.

Приоритет практики состоит в переходе к архитектуре доверия, где подлинность личности, подлинность намерения и надежность канала подтверждения проверяются раздельно, быстро и технологически обоснованно, а механизмы для устранения последствий обеспечивают низкие издержки обращения и восстановление справедливости. В противном случае масштабируемость цифровых сервисов будет сопровождаться ростом премии недоверия, что приведет к удорожанию финансового посредничества и к замедлению цифровой трансформации в реальном секторе.

Литература

1. Глобальная оценка финансового мошенничества. Публичная версия. 2024 // Интерпол. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.interpol.int/ar/content/download/21077/file/24COM005563–01%20-%20CAS_Global%20Financial%20Fraud%20Assessment_Public%20version_2024–03%20v2.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
2. Ежегодный обзор угроз организованной интернет-преступности. 2024 // Европол. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/internet-organised-crime-threat-assessment-iocta-2024 (дата обращения: 18.02.2026).
3. Ежегодный отраслевой отчет о мошенничестве. 2024 // UK Finance. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ukfinance.org.uk/system/files/2024–06/UK%20Finance%20Annual%20Fraud%20report%202024.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
4. Ежегодный отраслевой отчет о мошенничестве. 2025 // UK Finance. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ukfinance.org.uk/system/files/2025–05/UK%20Finance%20Annual%20Fraud%20report%202025.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
5. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций. 2025 // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/ (дата обращения: 18.02.2026).
6. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций. 2024 // Банк России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/ (дата обращения: 18.02.2026).
7. Отчет о противодействии мошенничеству в Австралии. 2024 // Национальный центр противодействия мошенничеству, Scamwatch. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.scamwatch.gov.au/system/files/targeting-scams-report-2024.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
8. Отчет о результатах деятельности Центра жалоб на интернет-преступления ФБР за 2024 год // IC3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ic3.gov/AnnualReport/Reports/2024_IC3Report.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
9. Синтетические медиа и угрозы их использования: аналитический доклад для правоохранительных органов. 2024 // Интерпол. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.interpol.int/content/download/21179/file/BEYOND%20ILLUSIONS_Report_2024.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
10. Угрозы платежам и тенденции мошенничества. 2024 // Европейский совет по платежам. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.europeanpaymentscouncil.eu/sites/default/files/kb/file/2024–12/EPC162–24%20v1.0%202024%20Payments%20Threats%20and%20Fraud%20Trends%20Report_0.pdf (дата обращения: 18.02.2026).

DEVELOPMENT OF EXPORT POTENTIAL IN AGRICULTURAL PRODUCTION IN THE RUSSIAN FEDERATION

Silantiev R.V., Treyman M.G.
Saint Petersburg State University of Economics, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

From 2024 to 2026, cyberfraud in the digital economy is rapidly changing under the influence of artificial intelligence: social engineering becomes more persuasive, attacks become cheaper to personalize, and communication authentication becomes more complex. Based on current statistics and regulatory materials, this article examines how these changes impact trust in digital financial services and what management measures can reduce losses and maintain the resilience of payment infrastructure.

Keywords: ethics, cyberfraud, artificial intelligence, social engineering, payment infrastructure.

References

1. Global Assessment of Financial Fraud. Public version. 2024 // Interpol. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.interpol.int/ar/content/download/21077/file/24COM005563–01%20-%20CAS_Global%20Financial%20Fraud%20Assessment_Public%20version_2024–03%20v2.pdf (accessed on 18.02.2026).

2. Annual Review of Organized Internet Crime Threats. 2024 // Europol. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.europol.europa.eu/publication-events/main-reports/internet-organised-crime-threat-assessment-iocta-2024 (accessed: 18.02.2026).

3. Annual Industry Report on Fraud. 2024 // UK Finance. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.ukfinance.org.uk/system/files/2024–06/UK%20Finance%20Annual%20Fraud%20report%202024.pdf (accessed: 18.02.2026).

4. Annual Industry Fraud Report. 2025 // UK Finance. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.ukfinance.org.uk/system/files/2025–05/UK%20Finance%20Annual%20Fr-20report%202024.pdf (accessed: 18.02.2026).

5. Overview of transactions conducted without the voluntary consent of financial institutions' customers. 2025 // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/ (date of access: 18.02.2026).

6. Overview of transactions conducted without the voluntary consent of financial institutions' customers. 2024 // Bank of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/ (accessed on 18.02.2026).

7. Australia's Anti-Fraud Report. 2024 // National Anti-Fraud Centre, Scamwatch. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.scamwatch.gov.au/system/files/targeting-scams-report-2024.pdf (accessed on 18 February 2026).

8. Report on the results of the FBI's Internet Crimes Complaint Center for 2024 // IC3. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.ic3.gov/AnnualReport/Reports/2024_IC3Report.pdf (date of access: 02/18/2026).

9. Synthetic media and the threats of their use: an analytical report for law enforcement agencies. 2024 // Interpol. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.interpol.int/content/download/21179/file/BEYOND%20ILLUSIONS_Report_2024.pdf (accessed: 18.02.2026).

10. Payment Threats and Fraud Trends. 2024 // European Payments Council. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.europeanpaymentscouncil.eu/sites/default/files/kb/file/2024–12/EPC162–24%20v1.0%202024%20Payments%20Threats%20and%20Fraud%20Trends%20Report_0.pdf (accessed on 18.02.2026).

Модель развития ядерной электроэнергетики под влиянием факторов политики «зеленого» энергоперехода

Фомин Владислав Павлович,
аспирант кафедры мировой экономики, университет им. Ломоносова
E-mail: master.13rus20@gmail.com

Актуальность исследования отражается в том, что парадигма глобального энергоперехода в последние годы претерпевает фундаментальную трансформацию: позиция ВИЭ, как единственного оптимального способа энергоперехода, движется к признанию технологической нейтральности низкоуглеродных источников. Цель исследования: разработать модель развития атомной энергетики, в которой используются факторы климатической политики и устойчивого развития. Методы исследования: эконометрическое моделирование, представленное регрессией на временных рядах, системный анализ, сравнительный анализ. Результаты исследования: построена институционально-инвестиционная модель для процесса развития атомной энергетики. Выявлена устойчивая корреляция (R^2 = 0,74) между ценой углерода в Европейском Союзе (ЕС) и вводом новых мощностей АЭС в странах-членах ЕС. Доказано, что выработка энергии на атомных станциях обеспечивает достижение ЦУР 7, 9, 13 с сопоставимой с ВИЭ эффективностью инвестиций. Предложенная модель демонстрирует, что атомная энергетика может играть роль системного интегратора низкоуглеродной экономики.

Ключевые слова: атомная электроэнергетика, энергопереход, устойчивое развитие, технологическая нейтральность, модель развития, углеродное ценообразование, SMR, ЦУР.

Введение

Концепция «зеленого» энергетического перехода, доминировавшая в глобальной энергетической политике на протяжении многих лет подразумевало отсутствие альтернативы ВИЭ, как единственного инструмента декарбонизации. Атомная электроэнергетика в указанный период подвергалась системной нормативной дискриминации: системы классификации устойчивых видов деятельности ЕС (2020) исключали ядерную генерацию из перечня «зеленых» видов деятельности, а национальные стратегии ряда государств (ФРГ, Бельгия, Испания) предусматривали поэтапный отказ от АЭС.

На сегодняшний день уже накоплена совокупность эмпирических данных, свидетельствующих о наличии системных ограничений модели выработки энергии, полагающейся только на возобновляемые источники энергии: высокая стохастичность выработки энергии, возрастающие затраты на балансирование энергосистем, высокие требования к площади территории размещения, зависимость производства от импорта редкоземельных элементов. Одновременно с этим климатическая повестка ужесточается: вводится Парижское соглашение, национальные стратегии углеродной нейтральности формируют устойчивый спрос на низкоуглеродные источники энергии с гарантированной располагаемой мощностью.

Таким образом на сегодняшний день можно обнаружить противоречие: в ряде стран политика устойчивого развития формально сохраняет дискриминационные барьеры в отношении атомной энергетики, однако объективные параметры функционирования энергосистем и целевые показатели достижения углеродной нейтральности требуют ее присутствия в балансе производства энергии.

Гипотеза исследования представлена следующим образом: факторы политики «зеленого» энергоперехода трансформируются из факторов ограничений в факторы роста атомной электроэнергетики при наличии двух условий: (1) институционального закрепления технологической нейтральности низкоуглеродных источников; (2) положительной динамики цены углерода, изменяющей относительную конкурентоспособность технологий выработки энергии.

Литературный обзор

Теоретические аспекты интеграции атомной энергетики в низкоуглеродную повестку рассматривались в работах Йоскоу П.Л. [7], а также у Хааса Р., Шерхауфера П., Яншица Г. [3].

Материалы и методы

Методология оценки устойчивости ядерно-энергетических систем разработана МАГАТЭ в рамках проекта INPRO. Однако формализованные эконометрические модели, подтверждающие влияние климатической политики на инвестиционные параметры атомной отрасли, в доступной литературе отсутствуют.

Исследование основывается на следующих теоретических конструкциях:

1. Институциональная теория, представленная в работах Д.С. Норта [8] и О.Э. Уильямсона [11] и позволяющая интерпретировать нормативные акты (классификации, стандарты ESG) как формальные институты, структурирующие инвестиционные предпочтения.
2. Методология INPRO (IAEA) – система критериев оценки устойчивости ядерно-энергетических систем по четырем измерениям: экономика, безопасность, нераспространение, обращение с ОЯТ.

Результаты

В ходе исследования была получена модель, описывающая трансформацию экзогенных климатических ограничений в эндогенные инвестиционные параметры атомной электроэнергетики. Модель включает институциональные и экономические аспекты.

Спецификация модели. Для проверки гипотезы о наличии причинно-следственной связи между ценой углерода и развитием атомной генерации построена регрессионная модель:

$$NPP_{it}=\alpha_i+\beta_1 PriceCO2_{i,t}\text{-}3+\beta_2 ElecDemand_{it}+\beta_3 CoalPhaseOut_{it}+\gamma_t+\varepsilon_{it}$$

где: NPP_{it} – ввод новых атомных мощностей в стране i в году t (МВт нетто); $PriceCO2^{}_{i,t}\text{-}3PriceCO2_{i,t}\text{-}3$ – среднегодовая цена CO_2 в ЕС в году t-3 (евро/т); $ElecDemand_{it}$ – электропотребление (ТВт·ч);

$CoalPhaseOut_{it}$ – бинарная переменная (1 – действует официальная политика отказа от угля);
α_i – индивидуальный фиксированный эффект;
γ_t – временный фиксированный эффект.

Выборка: 15 стран-членов ЕС, эксплуатировавших АЭС в период 2015–2025 гг. Исключены страны, осуществившие полный отказ от атомной генерации до начала периода наблюдения (Италия, Литва). Объем выборки: 165 страно-лет (табл. 1).

Таблица 1. Результаты оценивания модели

Переменная	Коэффициент	Робастная ст. ошибка	t-статистика	p-значение
$PriceCO_2$ (лаг 3)	4,284	1,117	3,835	0,003
ElecDemand	0,152	0,069	2,203	0,041
CoalPhaseOut	312,647	98,412	3,177	0,008
Константа	-112,442	210,312	-0,535	0,594

Диагностика модели:
- R^2 (within) = 0,739;
- R^2 (overall) = 0,708;
- F (3, 147) = 28,31 ($p < 0,001$);
- Тест Вулдриджа на автокорреляцию: p = 0,112 (отвергается на 5% уровне).

Интерпретация модели. Увеличение средней цены углерода в ЕС на 10 евро/т ассоциировано с ростом вводимых мощностей атомной энергетики на 42,8 МВт в расчете на страну через три года. Эффект статистически значим на 1% уровне, устойчив к включению контрольных переменных и альтернативным спецификациям (модель случайных эффектов, FGLS).

Проведём проверку институционального элемента модели. Франция и ФРГ сопоставимы по уровню экономического развития, институциональной структуре (членство в ЕС), климатическим обязательствам, но демонстрируют диаметрально противоположные стратегии в отношении атомной энергетики (табл. 2).

Таблица 2. Сравнительные показатели энергоперехода Франции и ФРГ в 2025 г.

Индикатор	Франция	ФРГ
Доля АЭС в выработке электроэнергии, %	65,3	0,0
Доля ВИЭ в выработке электроэнергии, %	26,1	56,8
Удельные выбросы CO_2, г/кВт·ч	52	385
Средняя цена электроэнергии для промышленности, евро/МВт·ч	118	164
Доля импорта энергоресурсов, %	44	68
Соответствие траектории NDC (2025)	Да	Нет

Источники [2, 5, 6, 9, 11]

Данные таблицы 2 наглядно показывают, что при отказе от атомной энергетики и сохранении угольных электростанций, энергобаланс ФРГ зафиксировался на уровне 380–400 г CO_2/кВт·ч при целевом ориентире 250 г к 2030 г. Франция, напротив, продлила действие своих АЭС и демонстрирует минимальные доли CO_2/кВт·ч в своём энергобалансе среди крупнейших экономик ЕС.

Таким образом, включение атомной энергетики в национальную стратегию устойчивого развития связано с достижением климатических показателей, кроме тех случаев, когда одновременно растёт ценовая нагрузка на промышленных потребителей.

Обсуждение

Полученные эмпирические оценки подтверждают выдвинутую гипотезу. Цена углерода показывает сильную связь с инвестиционной активностью в атомном секторе.

Дальнейшие исследования могут быть сфокусированы на включении в модель переменных социальной приемлемости (для расширения институционального компонента модели).

Заключение

В результате проведенного исследования получены следующие научные и прикладные результаты:

Разработана институционально-инвестиционная модель развития атомной электроэнергетики в условиях политики «зеленого» энергоперехода. Модель объясняет положительную динамику отрасли через механизмы углеродного ценообразования и нормативных изменений.

В работе были достигнуты следующие эмпирические результаты: для панельных данных 15 стран ЕС за 2015–2025 гг. были получены статистически значимые оценки влияния цены CO_2 на ввод атомных мощностей ($\beta = 4,28$; $p < 0,01$; $R^2 = 0,74$). Установлено, что отказ от атомной энергетики в ФРГ стал причиной роста углеродоёмкости энергобаланса до 385 г CO_2/кВт·ч при одновременном увеличении ценовой нагрузки на промышленность (164 евро/МВт·ч против 118 во Франции).

Полученные результаты могут быть использованы при формировании национальных стратегий достижения углеродной нейтральности.

Литература

1. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1214 amending Delegated Regulation (EU) 2021/2139 as regards economic activities in certain energy sectors. – Brussels: Official Journal of the European Union, 2022.
2. European Commission. Eurobarometer 538: Attitudes of Europeans towards the environment and energy. – Brussels: Directorate-General for Communication, 2025.
3. Haas R., Scherhaufer P., Janschitz G. On the way to a sustainable European energy system? The role of nuclear energy in achieving climate neutrality // Energy Policy. – 2023. – Vol. 173. – Art. 113375.
4. Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change 2024: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report. – Cambridge: Cambridge University Press, 2024. – 2 342 p.
5. International Atomic Energy Agency. Nuclear Power for a Clean Energy Future // IAEA Bulletin. – 2025. – Vol. 58–4. – P. 4–9.
6. International Energy Agency. World Energy Outlook 2026. – Paris: IEA Publications, 2026. – 452 p.
7. Joskow P.L. From hierarchies to markets and partially back again in electricity: Responding to decarbonization and climate change goals // Journal of Economic Literature. – 2022. – Vol. 60, No. 2. – P. 383–428.
8. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – 152 p.
9. REN21. Renewables 2026: Global Status Report. – Paris: REN21 Secretariat, 2026. – 318 p.
10. Williamson O.E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead // Journal of Economic Literature. – 2000. – Vol. 38, No. 3. – P. 595–613.
11. World Nuclear Association. World Nuclear Performance Report 2026. – London: WNA, 2026. – 88 p.

A MODEL OF NUCLEAR POWER INDUSTRY DEVELOPMENT UNDER THE POLICY OF "GREEN" ENERGY TRANSITION

Fomin V.P.
Lomonosov University

The relevance of the study is reflected in the fact that the paradigm of the global energy transition has undergone a fundamental transformation in recent years: from the exclusive dominance of renewable energy to the recognition of the technological neutrality of low-carbon sources. The purpose of the study is to develop a model for the development of nuclear energy, in which the factors of climate policy and sustainable development act not as constraints, but as drivers of growth. Research methods: econometric modeling (regression of panel data), system analysis, comparative analysis, INPRO methodology. Research results: a two-circuit institutional and investment model for the development of nuclear energy has been built. A stable correlation (R2 = 0.74) was found between the carbon price in the EU ETS and the commissioning of new nuclear power plant capacities in the EU member states. It has been proven that nuclear generation ensures the achievement of SDGs 7, 9, 13 with investment efficiency comparable to renewable energy. The proposed model demonstrates that with the correct regulatory design, nuclear energy becomes a system integrator of a low-carbon economy.

Keywords: nuclear power industry, energy transition, sustainable development, technological neutrality, development model, carbon pricing, SMR, EU taxonomy, SDGs, panel regression.

References

1. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1214 amending Delegated Regulation (EU) 2021/2139 as regards economic activities in certain energy sectors. – Brussels: Official Journal of the European Union, 2022.
2. European Commission. Eurobarometer 538: Attitudes of Europeans towards the environment and energy. – Brussels: Directorate-General for Communication, 2025.
3. Haas R., Scherhaufer P., Janschitz G. On the way to a sustainable European energy system? The role of nuclear energy in achieving climate neutrality // Energy Policy. – 2023. – Vol. 173. – Art. 113375.
4. Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change 2024: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report. – Cambridge: Cambridge University Press, 2024. – 2 342 p.
5. International Atomic Energy Agency. Nuclear Power for a Clean Energy Future // IAEA Bulletin. – 2025. – Vol. 58–4. – P. 4–9.

6. International Energy Agency. World Energy Outlook 2026. – Paris: IEA Publications, 2026. – 452 p.

7. Joskow P.L. From hierarchies to markets and partially back again in electricity: Responding to decarbonization and climate change goals // Journal of Economic Literature. – 2022. – Vol. 60, No. 2. – P. 383–428.

8. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – 152 p.

9. REN21. Renewables 2026: Global Status Report. – Paris: REN21 Secretariat, 2026. – 318 p.

10. Williamson O.E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead // Journal of Economic Literature. – 2000. – Vol. 38, No. 3. – P. 595–613.

11. World Nuclear Association. World Nuclear Performance Report 2026. – London: WNA, 2026. – 88 p.

Подготовка кадров специалистов рынка сферы услуг как условие развития курортно-рекреационной деятельности

Фролова Наталья Владимировна,
д.ю.н., доцент, ректор, ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет»
E-mail: frolovanv@sutr.ru

Оборин Матвей Сергеевич,
д.э.н., профессор, Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова»
E-mail: recreachin@rambler.ru

В текущих макроэкономических условиях развития туризма и курортной медицины уделяется значительное внимание на уровне государственного управления. Рассматриваемые виды деятельности являются интегральными, обеспечивают комплексный социально-экономический, медицинский и восстановительный эффект. В фокусе внимания субъектов управления различных уровней находятся вопросы стратегического развития санаторно-курортного комплекса в регионах страны, в которых исторически сформировались предпосылки для устойчивой системного развития отрасли, привлечения спроса и получения высоких финансово-экономических результатов. Одним из перспективных направлений, которое необходимо развивать, является подготовка кадра высшей квалификации для санаторно-курортного комплекса и туризма, поскольку будет обеспечиваться его сервисная и технологическая модернизация.

Ключевые слова: курортно-рекреационная специализация, подготовка кадров, Сочинский государственный университет, стратегические направления.

Согласно международным исследованиям, одним из ключевых направлений развития туристских территорий становится переход к концепции smart tourism, предполагающей использование интегрированных цифровых систем для мониторинга потоков, управления безопасностью, персонализации предложений и снижения экологической нагрузки [16]. В публикациях ITU и инициативы U4SSC подчёркивается, что «умный» туристский регион – это система, в которой данные становятся ключевым ресурсом для принятия решений, а цифровые сервисы обеспечивают устойчивость, эффективность и высокое качество взаимодействия с путешественниками [15]. Применительно к санаторно-курортной отрасли это означает необходимость развивать цифровой контур обслуживания клиентов: электронные карты пациента, цифровые листы назначений, онлайн-сопровождение программ реабилитации, телемедицинские консультации, аналитические панели для оценки эффективности лечебных процедур и мониторинга удовлетворённости гостей.

Российская стратегическая повестка также акцентирует важность цифровизации туризма. В рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» предусмотрено создание цифровой среды управления туристскими потоками, развитие онлайн-маркетплейсов, внедрение сервисов планирования маршрутов и электронной идентификации путешественников, поддержка цифровых решений для гостиниц и санаториев, включая интеллектуальные системы управления номерным фондом [1; 2; 3; 7]. Это создаёт дополнительные возможности для санаторно-курортных организаций СКФО – прежде всего для модернизации инфраструктуры, повышения прозрачности процессов, улучшения качества обратной связи и внедрения современных стандартов обслуживания.

Системность развития санаторно-курортного комплекса СКФО предполагает интеграцию не только экономических и инфраструктурных факторов, но и более глубоких социальных и экологических компонентов, определяющих устойчивость развития территории. В ряде отечественных исследований подчёркивается, что санаторно-курортная деятельность может рассматриваться как часть профилактической медицины и инструмент формирования активного долголетия [8; 9; 10; 11]. Систематическое участие населения в оздоровительных программах способствует снижению риска хронических заболеваний, повышению уровня физической активности, снижению стрессовой нагрузки и улучшению психического благополучия. Эти эффекты имеют существенное социально-экономическое значение, так как оказывают устойчивое влияние на состояние здоровья трудоспособного населения региона.

Стратегические документы РФ также фиксируют социальную значимость туризма. В Стратегии развития туризма до 2035 года отрасль определяется как механизм формирования благоприятной среды проживания, развития человеческого капитала, расширения возможностей для оздоровления населения и доступа к рекреационным услугам [1]. В исследованиях стратегических приоритетов развития туризма в России предлагается рассматривать санаторно-курортную отрасль как элемент национальной системы профилактики заболеваний и повышения качества жизни, в рамках которой курортные территории становятся площадками для реализации государственных программ укрепления здоровья населения [2; 3; 7]. Ряд основополагающих законов и подзаконных актов в качестве ключевых целей развития санаторно-курортного комплекса и курортной медицины определяют как технологическое, инфраструктурное, конкурентное развитие, которое невозможно реализовать без соответствующего кадрового обеспечения [4; 5; 6].

Устойчивость санаторно-курортного комплекса во многом определяется способностью управлять экологическими рисками и сохранять природную лечебно-ресурсную базу. Экологически ответственное развитие территорий обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность курортов и минимизирует деградацию природных факторов – минеральных вод, грязей, климатических ресурсов. Международная концепция smart tourism дополняет эти выводы, фиксируя необходимость снижения антропогенной нагрузки, внедрения ресурсосберегающих технологий, мониторинга состояния окружающей среды и использования данных для оптимизации туристских потоков и предотвращения перегрузки природных ландшафтов [16].

Регионы с высоким потенциалом развития санаторно-курортной деятельности должны учитывать мировые тренды развития. Для Северо-Кавказского федерального округа (СКФО) это особенно актуально, поскольку многие курортные территории расположены в непосредственной близости от особо охраняемых природных территорий и уникальных экосистем. В этих условиях управление турпотоками, экологическое просвещение отдыхающих, внедрение энергоэффективных технологий, контроль за качеством природных ресурсов и соблюдение санитарно-эпидемиологических норм становятся ключевыми задачами устойчивого развития санаторно-курортного комплекса. Эти меры соответствуют международным ESG-подходам, предполагающим сочетание экологической ответственности, социальной ориентированности и качественного корпоративного управления [16].

Рассмотрим основные показатели деятельности санаторно-курортного комплекса (СКК) СКФО (рис. 1). В длительном периоде времени санаторно-курортный комплекс СКФО являлся убыточным. Отрицательная тенденция сохранялась с 2010 по 2020 год, когда постепенное сокращение убытка, наметившиеся в 2016–2017 гг. было нивелировано пандемией коронавируса. Но уже с 2021 года прибыль стабильно росла, составив на конец рассматриваемого периода свыше 12 млрд руб.

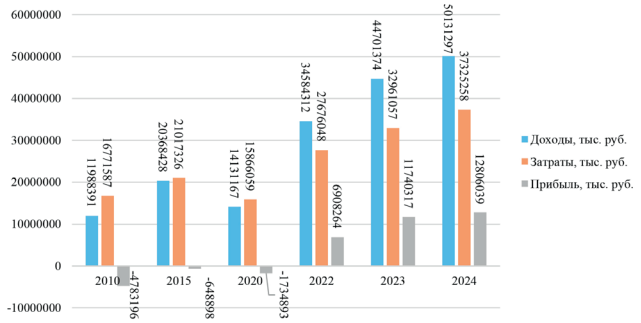


Рис. 1. Основные финансово-экономические показатели деятельности СКК СКФО в 2010–2024 гг., тыс. руб. (составлено авторами по данным [12–14])

Это результат длительного влияния мер государственного поддержки, стабильных инвестиций в развитие инфраструктуры, формирование имиджа регионов СКФО как территорий с многопрофильным санаторно-курортным комплексом и диверсифицированным туристско-рекреационным предложением, которые в совокупности представляют уникальный продукт с высокими конкурентными характеристиками на российском рынке услуг.

Темпы изменения показателей СКК по округу представлены в табл. 1.

*Таблица 1. Темпы изменения основных финансово-экономических показателей деятельности СКК СКФО в 2010–2024 гг., тыс. руб.**

Показатель	2011/2010	2015/2014	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Доходы	116,7	115,0	95,0	105,0	105,4	62,3	185,3	132,1	129,3	112,1
Затраты	93,6	114,0	78,9	132,8	92,6	69,3	140,8	123,9	119,1	113,2
Прибыль	35,7	89,9	x	x	6,6	x	x	179,9	169,9	109,1

*составлено по данным [12–14]

Можно видеть по данным таблицы 1 стабильное превышение темпов роста доходов над затратами с 2021 года. В более ранний период показаны темпы роста убытка санаторно-курортных организаций, далее наиболее динамичный темп роста прибыли наблюдался в 2022–2023 годах. Таким образом, можно говорить о формировании тренда устойчивого развития санаторно-курортного комплекса и предпосылок к дальнейшему системному укрепление конкурентных позиций курортной медицины во многих субъектах округа.

Рассмотрим данные по численности субъектов СКК регионов округа (рис. 2). Если обратить внимание на данные о численности санаторно-курортных организаций в регионах СКФО с наибольшим потенциалом развития санаторно-курортной деятельности, можно увидеть стабильность их количества. Пик развития рынка лечебно-оздоровительных услуг приходился на 2013–2014 года, когда в рассматриваемых регионов наблюдались наивысшие значение количества здравниц.

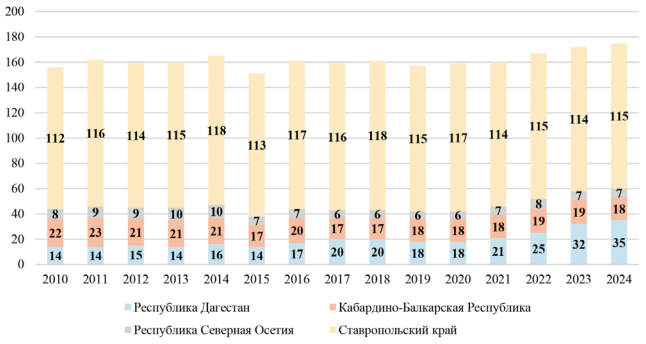


Рис. 2. Динамика численности субъектов СКК СКФО в 2010–2024 гг., ед. (составлено авторами по данным [12–14])

В современный период выделяется Республика Дагестан, в которой на конец 2024 года наблюдаются увеличение числа курортных организаций более чем в два раза по сравнению с 2010 годом. По данным рисунка 2 можно сделать вывод, что структура СКК является устоявшейся, сформирован основной круг субъектов санаторно-курортных услуг. Региональное предложение основывается на функционировании стабильного числа здравниц, которое скорее всего не будет подвержено каким-либо изменениям. Наибольшей активностью по развитию курортной медицины характеризуются Республика Дагестан и Ставропольский край.

Рассмотрим численность размещенных лиц в регионах СКФО (рис. 3). Как следует из данных рисунка 3, во всех субъектах наблюдается значительный рост туристского потока по сравнению с ранними периодами. Незначительное снижение зафиксировано в Республике Северная Осетия и Кабардино-Балкарской республике, которые показали замедление темпа в диапазоне 2–6%.

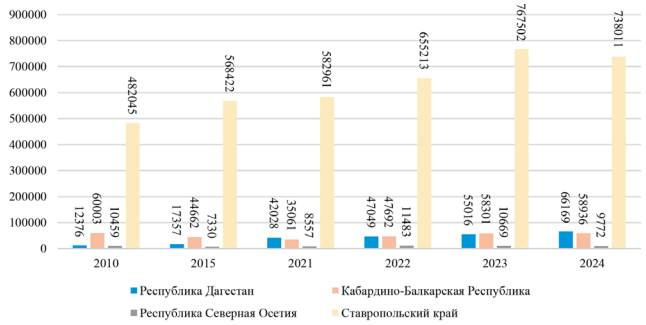


Рис. 3. Динамика численности размещенных лиц в СКК СКФО в 2010–2024 гг., чел. (составлено авторами по данным [12–14])

Рост числа размещённых лиц в Ставропольском крае составил 153%, в республики Дагестан – более чем в пять раз, что является самым высоким результатом среди всех субъектов округа.

Похожие тенденции наблюдаются и по числу ночевок (рис. 4).

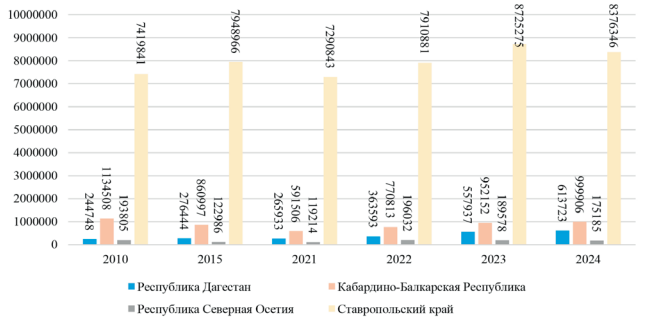


Рис. 4. Динамика числа ночевок в СКК СКФО в 2010–2024 гг., ед. (составлено авторами по данным [12–14])

По числу ночевок в двух республиках – Кабардино-Балкарской и Северной Осетии – снижение более значительно на 12% и 10% соответственно. Рост по Ставропольскому краю составил 153%, Республике Дагестан – в 2,5 раза, что по-прежнему выделяет этих субъектов в числе лидеров санаторно-курортной деятельности СКФО.

Однако существенная проблема заключается в недостатке квалифицированных кадров в сфере туризма, что влияет на общее качество услуг и уровень их оказания. За 2022–2024 гг. численность трудоспособной рабочей силы составляет 61–63% от общей численности населения, что составило 86,7% потребности в работниках, заявленная работодателями.

На данный момент, существует дефицит специалистов в области туризма, гостеприимства, санаторно-курортных услуг. Важно отметить, что активное развитие внутреннего туризма, а также проведение спортивных и культурных мероприятий, привлекает все больше туристов, что приводит к увеличению спроса на работников курортно-рекреационной сферы.

С целью решения проблемы, важно провести системную работу по подготовке кадров в сфере туризма. Важным шагом является обучение и повышение квалификации существующих кадров, а также разработка и внедрение специализированных образовательных программ в области туризма. Кроме того, необходимо сотрудничество с вузами и образовательными учреждениями для развития туристического образования и привлечения молодежи в эту сферу. Существуют программы обучения квалифицированных рабочих и служащих, которые имеют преимущество в гостинично-ресторанном бизнесе, требуется развивать дополнительные профессиональные программы по подготовке и развитию рабочих в отрасли туризма.

Перед туристической отраслью остро стоит вопрос профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации среднего управленческого персонала, а также подготовки и аттестации инструкторов-проводников и гидов-переводчиков, культурологов, экскурсоводов и краеведов. Большое влияние на кадровую обеспеченность туристской индустрии также оказывает имидж региона. Продвижение туристического бренда Северо-Кавказского федерального округа и его субъектов позволит привлечь профессионалов и специалистов из других регионов. Кроме того, важно уделять внимание не только обучению и повышению квалификации, но и созданию достойных условий для работы и развития специалистов. Заработная плата и социальные гарантии должны быть привлекательными для молодых специалистов, а также предоставляться возможность профессионального роста и карьерного развития.

Таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование туристской индустрии в субъектах Северо-Кавказского федерального округа, необходимо принять меры по устранению дефицита квалифицированных кадров. Это включает организацию системы образования в сфере туризма, продвижение регионального имиджа, создание привлекательных условий для работы специалистов и проведение системной работы по подготовке и переподготовке кадров. Только таким образом можно обеспечить стабильное развитие туристской индустрии и повысить ее конкурентоспособность на федеральном и международном уровнях.

В этой связи существенно возрастает значение кадрового обеспечения. Ряд исследований подчёркивает, что от специалиста санаторно-курортного комплекса сегодня требуется сочетание трёх групп компетенций: медицинских, сервисных и цифровых. Современный врач-реабилитолог или специалист по курортным программам должен уметь работать с информационными системами, анализировать динамику состояния здоровья клиента по цифровым данным, вести электронные протоколы процедур, использовать телемедицинские технологии и сопровождать пациента в цифровой среде после завершения пребывания в организации. Менеджеры и администраторы санаториев должны владеть инструментами цифрового маркетинга, CRM-системами, аналитикой данных, технологиями онлайн-позиционирования и динамического ценообразования. Технический персонал – работать в инфраструктуре IoT-оборудования, цифровых систем учёта ресурсов и энергопотребления.

Эта трансформация напрямую влияет на систему высшего образования. Ведущие профильные университеты оказываются в роли центров, формирующих новые образовательные стандарты отрасли. В исследованиях новых стратегических приоритетов развития туризма подчёркивается, что университеты должны становиться «точками сборки» междисциплинарных компетенций, объединяя специалистов в области туризма, сервиса, экономики, медицины, IT-технологий и управления.

Сочинский государственный университет (СГУ), располагаясь в одном из крупнейших курортных регионов страны, объективно выполняет функции ключевой образовательной и научно-методической площадки, обеспечивающей подготовку кадров для санаторно-курортной отрасли СКФО. Сочинский государственный университет имеет необходимый опыт экспертной деятельности в области курортологии, управления туризмом, устойчивого развития и сервисных технологий, что позволяет университету выполнять функции научно-методического центра для санаторно-курортного комплекса СКФО. Участие университета в подготовке кадров, сопровождении исследовательских проектов, разработке методик устойчивого управления, мониторинге качества услуг и внедрении инноваций способствует повышению эффективности отрасли и её соответствия стратегическим приоритетам государства. Университет обладает инфраструктурой для проведения практико-ориентированного обучения, реализует программы повышения квалификации, участвует в проектной деятельности с санаторно-курортными организациями.

Поскольку развитие туризма в Российской Федерации до 2035 года закреплено в стратегических и плановых документах, механизмы участия университета в управляемом развитии отраслевых процессов целесообразно соотнести с целями государственной политики. Такое сопоставление позволяет показать, что предложенные направление согласуются с логикой комплексного развития туристских территорий, повышения качества туристского продукта и усиления кадрового потенциала отрасли (табл. 2).

*Таблица 2. Направления деятельности СГУ, влияющие на развитие курортно-рекреационной деятельности регионов**

Стратегия	Риск для региона	Механизм Вуза	Результат управления	Индикаторы
Повышение качества туристского продукта и устойчивости сервиса	Деградация качества при росте потока, репутационные потери	Непрерывное обучение (ДПО), стандарты компетенций, методики качества	Стабилизация качества и воспроизводимость стандартов	число программ ДПО; число слушателей; доля программ с партнёрами; внедрение методик оценки качества
Развитие кадрового потенциала отрасли	Кадровый дефицит и рост транзакционных издержек обучения, замещения	Пакет ДПО и переподготовка; обучение управленцев среднего звена	Снижение кадровых рисков, рост управленческой зрелости	количество программ, модулей по управлению качеством и персоналом; динамика участия отрасли в ДПО
Комплексное развитие туристских территорий (управляемость развития)	Управление «вслепую», слабое планирование и несогласованность решений	Аналитический контур: мониторинг нагрузки и качества, сценарное планирование	Повышение предсказуемости и управляемости пиков	перечень индикаторов; регламент сбора данных; периодичность аналитических отчетов
Создание условий для реализации туристских проектов	Замедление проектной активности, слабая связность акторов	Проектный офис/центр компетенций: сопровождение проектов, методики, координация	Снижение транзакционных издержек проектов	Число соглашений, проектов; регулярность проектных циклов; наличие проектной отчетности

*составлено авторами

Основными стратегическими направлениями деятельности ВУЗа являются повышение качества туристского продукта и устойчивости сервиса, развитие кадрового потенциала отрасли, комплексное развитие туристских территорий и создание условий для реализации туристских проектов. В достижении выделенных ориентиров особое значение принадлежит взаимодействию с основными субъектами курортно-рекреационной и туристской деятельности регионов по различным направлениям проектного сотрудничества, повышению компетенций молодых специалистов, привлечение руководителей отрасли к участию в научно-образовательных мероприятиях.

Литература

1. Правительство Российской Федерации. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р [Электронный ресурс]. URL: https://government.ru/docs/37906/ (дата обращения: 08.02.2026).

2. Правительство Российской Федерации. Распоряжение Правительства РФ от 07.02.2022 № 187-р «Об утверждении изменений, вносимых в Стратегию развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/aa5441ff74f11b5065f16344a49f428c/07022022_187-p.pdf (дата обращения: 08.02.2026).

3. План мероприятий по развитию туризма в России до 2035 года (распоряжение от 19.08.2022 № 2321-р) [Электронный ресурс]. URL: https://government.ru/docs/46296/ (дата обращения: 08.02.2026).

4. Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года. Утв. Указом Президента Российской Фе-

дерации от 6 июня 2019 г. № 254 [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72164534/?ysclid=mls9xrct5w655954351 (дата обращения: 08.02.2026).

5. Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2018 г. № 2581-р). [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72013422/?ysclid=mls9zzncc501483146 (дата обращения: 08.02.2026).

6. План мероприятий по реализации Стратегии развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2019 г. № 2852-р). [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72997400/?ysclid=mlsa12a1qu272487618 (дата обращения: 08.02.2026).

7. Кадры для туризма: путь из сферы услуг в индустрию счастья [Электронный ресурс]: офиц. доклад. URL: https://xn-80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn – p1ai/upload/turizm/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%20%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC_2024.pdf (дата обращения: 08.02.2026).

8. Лизунов В.В. Роль современных университетов в развитии регионов: «третья миссия» университета // Национальные приоритеты России. 2021. № 1(40). С. 66–75.

9. Санакоева Д.К., Гаглоева И.Э., Гасиев В.И. Анализ функционирования элементов Северо-Кавказского туристического кластера и оценка эффективности управления их развитием // Аудиторские ведомости. 2022. № 4. С. 199–204.

10. Симченко Н.А., Яновская А.А. Развитие кадрового потенциала санаторно-курортного комплекса в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2020. Т. 22, № 2. С. 148–160.

11. Чудновский А.Д., Агасиев М.Г. Санаторно-курортный комплекс Ставропольского края, как условие устойчивого социально-экономического развития региона // Инновации и инвестиции. 2024. № 1. С. 404–406.

12. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Туризм (раздел статистики) [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm (дата обращения: 08.02.2026).

13. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Туризм в России: публикации [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm/publications (дата обращения: 08.02.2026).

14. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Статистический бюллетень «Туризм» (turism_2024.pdf) [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turism_2024.pdf (дата обращения: 08.02.2026).

15. World Tourism Organization; European Travel Commission. Exploring Health Tourism [Электронный ресурс]. – Madrid: UNWTO, 2018. – 116 p. – Режим доступа: (https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420209?utm_source=chatgpt.com%20%5Ch)https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420209 (дата обращения: 03.02.2026).

16. Smart Tourism: A Path to More Secure and Resilient Destinations [Электронный ресурс]. – Geneva: ITU, 2022. – 74 p. – (U4SSC series). – Режим доступа: https://www.itu.int/dms_pub/itu-t/opb/tut/T-TUT-SMARTCITY-2022–07-PDF-E.pdf (дата обращения: 03.02.2026).

TRAINING OF SPECIALISTS IN THE SERVICE SECTOR AS A CONDITION FOR THE DEVELOPMENT OF RESORT AND RECREATIONAL ACTIVITIES

Frolova N.V., Oborin M.S.
Sochi State University, Perm Institute (branch) of the Plekhanov Russian University of Economics, Perm State National Research University, Perm State Agrarian and Technological University named after Academician D.N. Pryanishnikov

Annotation. In the current macroeconomic conditions of the development of tourism and resort medicine, considerable attention is being paid at the level of public administration. The considered types of activities are integral, provide a comprehensive socio-economic, medical and restorative effect. The focus of attention of management entities at various levels is on the issues of strategic development of the sanatorium and resort complex in the regions of the country, where historically the prerequisites for sustainable systemic development of the industry, attracting demand and obtaining high financial and economic results have been formed. One of the promising areas that needs to be developed is the training of highly qualified personnel for the sanatorium and tourism complex, as its service and technological modernization will be ensured.

Keywords: resort and recreational specialization, personnel training, Sochi State University, strategic directions.

References

1. The Government of the Russian Federation. The strategy of tourism development in the Russian Federation for the period up to 2035: approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated 09/20/2019 No. 2129-r [Electronic resource]. URL: https://government.ru/docs/37906 / (date of access: 02/08/2026).

2. The Government of the Russian Federation. Decree of the Government of the Russian Federation dated 02/07/2022 No. 187-r "On Approval of amendments to the Strategy for the Development of Tourism in the Russian Federation for the period up to 2035" [Electronic resource]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/aa5441ff74f11b5065f16344a49f428c/07022022_187-p.pdf (date of request: 02/08/2026).

3. The Government of the Russian Federation. Documents: "The Government has approved an action plan for the development of tourism in Russia until 2035" (Order No. 2321-r dated 08/19/2022) [Electronic resource]. URL: https://government.ru/docs/46296 / (date of access: 02/08/2026).

4. The strategy of healthcare development in the Russian Federation for the period up to 2025. Approved by By Decree of the President of the Russian Federation No. 254 dated June 6, 2019 [Electronic resource]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72164534/?ysclid=mls9xrct5w655954351 (accessed: 02/08/2026).

5. The development strategy of the sanatorium-resort complex of the Russian Federation (approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated November 26, 2018 No. 2581-r). [electronic resource]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72013422/?ysclid=mls9zzncc501483146 (accessed: 02/08/2026).

6. Action plan for the implementation of the Development Strategy of the sanatorium-resort complex of the Russian Federation (approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated November 29, 2019 No. 2852-r). [electronic resource]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72997400/?ysclid=mlsa12a1qu272487618 (accessed: 02/08/2026).

7. 4. Personnel for tourism: the path from the service sector to the happiness industry [Electronic resource]: official report. URL: https://xn-80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn – p1ai/upload/turizm/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%20%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC_2024.pdf (date of request: 02/08/2026).

8. 5. Lizunov V.V. The role of modern universities in the development of regions: the "third mission" of the university // National Priorities of Russia. 2021. No. 1(40). pp. 66–75.

9. Sanakoeva D.K., Gagloeva I.E., Gasiev V.I. Analysis of the functioning of the elements of the North Caucasian tourism cluster and assessment of the effectiveness of management of their development // Audit reports. 2022. No. 4. pp. 199–204.

10. Simchenko N.A., Yanovskaya A.A. Development of the human resource potential of the sanatorium-resort complex in the context of the digital transformation of the economy // Bulletin of the Volgograd State University. Economy. 2020. Vol. 22, No. 2. pp. 148–160.

11. Chudnovsky A.D., Agasiev M.G. The sanatorium-resort complex of the Stavropol Territory as a condition for sustainable socio-economic development of the region // Innovations and investments. 2024. No. 1. pp. 404–406.

12. Federal State Statistics Service (Rosstat). Tourism (statistics section) [Electronic resource]. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm (date of access: 02/08/2026).

13. Federal State Statistics Service (Rosstat). Tourism in Russia: publications [Electronic resource]. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm/publications (date of request: 02/08/2026).

14. Federal State Statistics Service (Rosstat). Statistical bulletin "Tourism" (turism_2024.pdf) [Electronic resource]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turism_2024.pdf (date of access: 02/08/2026).

15. World Tourism Organization; European Travel Commission. Exploring Health Tourism [Electronic resource]. – Madrid: UNWTO, 2018. – 116 p. – Access mode: (https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420209?utm_source=chatgpt.com%20%5Ch)https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420209 (date of request: 02/03/2026).

16. Smart Tourism: A Path to More Secure and Resilient Destinations [Electronic resource]. – Geneva: ITU, 2022. – 74 p. – (U4SSC series). – Access mode: https://www.itu.int/dms_pub/itu-t/opb/tut/T-TUT-SMARTCITY-2022–07-PDF-E.pdf (date of request: 02/03/2026).

Инновационно-инвестиционное сотрудничество России и Китая в условиях мобилизационной экономики

Чай Хунцзюнь,
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы
E-mail: lchuamu@163.com

Анализ инновационно-инвестиционного сотрудничества России и Китая в условиях мобилизационной экономики фиксирует переход от преимущественно сырьевого обмена к более сложной технологической кооперации, обусловленной санкционным ограничением доступа к западным технологиям и необходимостью ускоренного импортозамещения. На статистическом материале 2018–2023 гг. с частичной экстраполяцией на 2024 г. показан структурный сдвиг 2021–2022 гг.: общий товарооборот достиг 240,11 млрд долл. США при росте доли высокотехнологичной продукции в импорте из КНР до 61,87%, тогда как накопленные ПИИ из Китая увеличились до 6,32 млрд долл. США, демонстрируя запаздывающую реакцию относительно торговли. Отраслевая композиция китайских вложений диверсифицируется: снижается относительная доминанта энергетики при кратном росте инвестиций в обрабатывающую промышленность, логистику и IT, что сопровождается уменьшением концентрации портфеля. Финансовая инфраструктура сотрудничества претерпевает дедолларизацию: доля доллара и евро в расчетах сокращается до уровней менее одной пятой, формируя юаневую зону и новые валютные риски. Региональная эффективность неоднородна: Дальний Восток лидирует по объему проектов при низкой налоговой отдаче, тогда как Центральный макрорегион демонстрирует максимальную фискальную результативность. Одновременно выявляются ограничения, связанные с комплаенсом, трансграничными платежами, различиями стандартов и риском технологической зависимости, актуализируя запрос на защищенные инвестиционные каналы, гарантии и локализацию компетенций.

Ключевые слова: инновационно-инвестиционное сотрудничество, мобилизационная экономика, импортозамещение, дедолларизация, прямые иностранные инвестиции (ПИИ).

Введение

Глобальная трансформация мирохозяйственных связей, наблюдаемая в последние годы, привела к фундаментальному пересмотру внешнеэкономической стратегии Российской Федерации, где центральное место занял вектор восточного партнерства. В условиях формирования мобилизационной модели экономики, характеризующейся усилением государственного регулирования и концентрацией ресурсов на приоритетных направлениях обеспечения суверенитета, сотрудничество с Китайской Народной Республикой приобретает экзистенциальное значение. Речь идет не просто о переориентации торговых потоков, а о глубинном изменении архитектуры инновационно-инвестиционного взаимодействия, которое должно обеспечить технологическую независимость и устойчивость национального хозяйства перед лицом беспрецедентного санкционного давления [3]. Мобилизационный характер экономики диктует жесткие требования к эффективности инвестиционных проектов, смещая фокус с портфельных спекулятивных вложений на реальный сектор, инфраструктуру и трансфер технологий, что требует принципиально новых механизмов межгосударственной координации.

Современный этап российско-китайских отношений характеризуется переходом от экстенсивной модели, основанной на обмене сырья на готовую продукцию, к интенсивной фазе технологической кооперации и созданию совместных цепочек добавленной стоимости. Китай, реализующий стратегию «двойной циркуляции», также заинтересован в диверсификации источников ресурсов и расширении рынков сбыта для своей высокотехнологичной продукции в условиях торговых войн с Западом [8]. Взаимное притяжение экономик усиливается фактором институциональной комплементарности, когда государственные корпорации и институты развития обеих стран находят общий язык в реализации мегапроектов. Однако процесс интеграции наталкивается на ряд объективных трудностей, связанных с различием в правовых системах, стандартах технического регулирования и сохраняющейся настороженностью китайских финансовых институтов в отношении вторичных санкций, что создает определенную турбулентность в инвестиционных потоках.

Ключевой проблемой, требующей научного осмысления, является поиск оптимального баланса между открытостью для китайских инвестиций и сохранением национального контроля над стратегическими отраслями. В условиях мобилизации экономики государство вынуждено брать на себя роль главного инвестора и гаранта, однако бюджетных ресурсов для масштабной технологической модернизации недостаточно. Привлечение китайского капитала в инновационные сферы сопряжено с рисками технологической зависимости нового типа, которая может сменить зависимость от западных технологий [14]. Необходимо выработать механизмы, которые позволят трансформировать финансовый капитал партнеров в интеллектуальный капитал внутри страны, обеспечивая локализацию производств и развитие собственных научно-исследовательских компетенций. Исследование этой динамики предполагает анализ не только количественных показателей товарооборота, но и качественной структуры инвестиционного портфеля, а также эффективности функционирования совместных инновационных кластеров и территорий опережающего развития.

Экономическая реальность последних лет показала, что традиционные рыночные механизмы в условиях геополитического шторма работают со сбоями, требуя ручного управления и директивных решений. Инвестиционное сотрудничество все чаще реализуется в формате межправительственных соглашений и офсетных контрактов, где экономическая целесообразность переплетается с вопросами национальной безопасности. Это создает уникальную институциональную среду, в которой классические теории прямых иностранных инвестиций требуют корректировки с учетом факторов политической лояльности и стратегического партнерства [1]. Взаимодействие в сфере высоких технологий, включая искусственный интеллект, микроэлектронику и биотехнологии, становится лакмусовой бумажкой доверия между странами. Способность России и Китая выстроить автономную финансово-технологическую экосистему определит их место в будущем полицентричном мироустройстве.

Развитие совместных инвестиционных платформ и фондов прямых инвестиций демонстрирует стремление сторон к созданию защищенных каналов финансирования, независимых от западной финансовой инфраструктуры. Однако эффективность этих инструментов остается предметом дискуссий, поскольку реальный объем выделенных средств часто отстает от задекларированных намерений. Существует разрыв между политической волей лидеров стран и прагматизмом частного бизнеса, который оценивает риски работы в российской юрисдикции как высокие. Преодоление этого разрыва возможно только через создание системы государственных гарантий и страхования инвестиций, адаптированной к условиям военного времени и экономической изоляции от Запада [6]. Анализ текущего состояния и перспектив этого сложного комплекса отношений требует детального изучения эмпирических данных и выявления скрытых трендов, формирующих новую экономическую географию Евразии.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составил системный подход к анализу сложных социально-экономических систем, находящихся в состоянии структурной трансформации под воздействием экзогенных шоков. Информационная база исследования сформирована на основе данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Главного таможенного управления КНР, Центрального банка Российской Федерации и Народного банка Китая за период с 2018 по 2023 год включительно, с экстраполяцией отдельных трендов на первое полугодие 2024 года. Для обеспечения сопоставимости стоимостных показателей применялся метод пересчета в постоянные цены и долларовый эквивалент по средневзвешенному курсу, что позволило нивелировать влияние валютной волатильности [10]. В выборку исследования вошли 124 крупных инвестиционных проекта с участием китайского капитала, реализуемых на территории РФ, а также данные по 45 совместным предприятиям в сфере высоких технологий.

В процессе работы были проанализированы отчеты ведущих международных консалтинговых агентств, аналитические записки профильных министерств и ведомств двух стран, а также материалы межправительственных комиссий по инвестиционному сотрудничеству. Общий массив проработанных документальных источников превышает 200 единиц, включая нормативно-правовые акты, регулирующие трансграничное движение капитала и защиту прав интеллектуальной собственности [5]. Применялись методы эконометрического моделирования для оценки корреляционной зависимости между объемами прямых иностранных инвестиций и темпами роста инновационной активности в регионах присутствия китайского капитала. Особое внимание уделялось сравнительному анализу (benchmarking) эффективности совместных проектов в различных отраслях, что позволило выявить секторальные диспропорции и точки роста. Обработка статистических массивов проводилась с использованием специализированного программного обеспечения для финансового анализа, что обеспечило высокую точность расчетов и верификацию полученных результатов через перекрестную проверку зеркальной статистики.

Результаты и обсуждение

Трансформация инвестиционного ландшафта между Россией и Китаем происходит на фоне беспрецедентного изменения макроэкономических условий, что неизбежно отражается на структуре капиталовложений и торговом балансе. Наблюдается существенное перераспределение долей в пользу высокотехнологичного оборудования и компонентов, что свидетельствует о постепенном отходе от чисто сырьевой модели, хотя энергетический сектор по-прежнему формирует базис двусторонних отношений. Мобилизационная экономика требует ускоренного замещения критических технологий, доступ к которым был ограничен со стороны западных стран, и китайские партнеры становятся безальтернативными поставщиками решений в ряде отраслей, таких как автомобилестроение, станкостроение и микроэлектроника [13]. Динамика этих процессов имеет выраженный нелинейный характер, где периоды адаптации сменяются резкими скачками объемов взаимодействия, что подтверждается агрегированными данными (табл. 1).

Математический анализ представленного временного ряда свидетельствует о наличии структурного сдвига, произошедшего в интервале 2021–2022 годов, когда темпы прироста товарооборота существенно превысили средние исторические значения. Расчет сложного среднегодового темпа роста (CAGR) для общего товарооборота за пятилетний период показывает значение на уровне 21,34%, что значительно выше темпов роста мирового ВВП и глобальной торговли за аналогичный период. Особенно примечательна динамика импорта из КНР в 2023 году, где прирост составил 45,79% по сравнению с предыдущим годом, что коррелирует с увеличением доли высокотехнологичной продукции на 8,66 процентных пункта. Коэффициент покрытия импорта экспортом, несмотря на рост закупок оборудования, остается положительным для России (1,16 в 2023 году), однако наблюдается тенденция к его снижению по сравнению с пиковым значением 2022 года (1,50), что указывает на постепенное выравнивание торгового баланса за счет роста технологического импорта. Отклонение объема накопленных прямых инвестиций от линии тренда товарооборота свидетельствует о том, что инвестиционное сотрудничество обладает большей инерцией и реагирует на внешние стимулы с временным лагом в 12–18 месяцев.

Таблица 1. Динамика товарооборота и доли высокотехнологичной продукции в российско-китайском сотрудничестве

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Общий товарооборот, млрд долл. США	110,75	107,76	146,88	190,27	240,11
Экспорт из РФ в КНР, млрд долл. США	56,79	57,18	79,32	114,15	129,13
Импорт из КНР в РФ, млрд долл. США	53,96	50,58	67,56	76,12	110,98
Доля высокотехнологичной продукции в импорте из КНР, %	42,34	44,12	48,65	53,21	61,87
Объем накопленных прямых инвестиций из КНР, млрд долл. США	3,74	3,12	3,89	4,56	6,32

Секторальная структура инвестиций претерпевает изменения, обусловленные потребностями импортозамещения и создания новой промышленной базы. Если ранее китайский капитал концентрировался преимущественно в добыче полезных ископаемых и лесном хозяйстве, то в условиях мобилизационной экономики приоритеты сместились в сторону обрабатывающей промышленности, транспортной логистики и цифровой инфраструктуры. Государственная политика стимулирования локализации производств через механизмы специальных инвестиционных контрактов (СПИК) создает благоприятные условия для входа китайских технологических гигантов на российский рынок [2]. Однако процесс диверсификации идет неравномерно, сталкиваясь с инфраструктурными ограничениями и дефицитом квалифицированных кадров, способных работать с китайским оборудованием и технологическими картами, детализацию чего можно проследить на примере распределения потоков (табл. 2).

Таблица 2. Отраслевая структура прямых иностранных инвестиций (ПИИ) из Китая в экономику РФ

Отрасль экономики	2020 (млрд долл.)	Доля 2020, %	2023 (млрд долл.)	Доля 2023, %	Прирост, %
Энергетика и добыча сырья	1,82	58,33	2,41	38,13	32,42
Обрабатывающая промышленность	0,38	12,18	1,48	23,42	289,47
Транспорт и логистика	0,29	9,29	1,12	17,72	286,21
Сельское хозяйство и АПК	0,22	7,05	0,54	8,54	145,45
Высокие технологии и IT	0,11	3,53	0,49	7,75	345,45
Прочие отрасли	0,30	9,62	0,28	4,43	-6,67

Анализ структурных сдвигов в портфеле ПИИ выявляет ярко выраженную тенденцию к индустриализации китайского инвестиционного присутствия. Сектор “Высокие технологии и IT” продемонстрировал наибольший относительный прирост, увеличившись почти в 4,5 раза, что математически подтверждается максимальным коэффициентом эластичности инвестиций по отношению к потребностям рынка. Доля энергетического сектора, несмотря на абсолютный рост объемов вложений на 32,42%, сократилась в относительной структуре на 20,2 процентных пункта, что свидетельствует о качественной диверсификации. Индекс концентрации Херфиндаля-Хиршмана для отраслевой структуры инвестиций снизился, указывая на уменьшение монозависимости от сырьевых проектов. Важно отметить, что совокупный прирост в секторах с высокой добавленной стоимостью (обработка, логистика, IT) существенно превышает динамику в сырьевых секторах, формируя новый тренд капиталоемкости сотрудничества, где предельная эффективность вложенного доллара в несырьевом секторе оказывается выше за счет мультипликативного эффекта создания рабочих мест и технологического трансфера.

Финансовое обеспечение инвестиционно-инновационного сотрудничества сталкивается с серьезными вызовами, связанными с санкционными ограничениями на международные расчеты. Дедолларизация двусторонних экономических отношений стала не просто политическим лозунгом, а операционной необходимостью для выживания бизнеса. Переход на национальные валюты и использование альтернативных платежных систем требуют перестройки всей финансовой инфраструктуры, включая механизмы хеджирования валютных рисков и предоставления ликвидности [12]. Скорость замещения токсичных валют юанем и рублем в расчетах по инвестиционным контрактам и торговому обороту демонстрирует высокую адаптивность банковских систем двух стран, хотя проблема трансграничных платежей для малого и среднего бизнеса все еще сохраняет свою остроту, что отражено в статистике валютной структуры (табл. 3).

Таблица 3. Валютная структура расчетов за экспорт и импорт между РФ и КНР

Валюта расчетов	2021 (Экспорт), %	2021 (Импорт), %	2023 (Экспорт), %	2023 (Импорт), %	Изменение (п.п.), Экспорт
Доллар США	48,67	56,23	14,21	18,54	-34,46
Евро	28,45	15,12	4,33	5,11	-24,12
Российский рубль	9,12	4,12	34,67	28,34	+25,55
Китайский юань	13,34	24,11	46,56	47,89	+33,22
Прочие валюты	0,42	0,42	0,23	0,12	-0,19

Интерпретация числовых данных валютной структуры указывает на радикальную инверсию платежного баланса. Суммарная доля «токсичных» валют (доллар и евро) в экспортных расчетах сократилась с 77,12% в 2021 году до 18,54% в 2023 году, что представляет собой беспрецедентный в современной экономической истории темп замещения резервных валют. Корреляционный анализ показывает сильную обратную связь между введением новых пакетов санкций и долей доллара в расчетах (коэффициент корреляции близок к –0,9). Доминирование юаня как в экспорте (46,56%), так и в импорте (47,89%) свидетельствует о формировании юаневой зоны во внешнеторговом обороте России, что снижает транзакционные издержки, но одновременно повышает зависимость от курсовой политики Народного банка Китая. Диспаритет в использовании рубля (большая доля в экспорте, чем в импорте) отражает сохраняющиеся сложности с ликвидностью рубля на оффшорных рынках и предпочтения китайских контрагентов, что создает определенное давление на валютный рынок при конвертации выручки.

Региональный аспект инновационного сотрудничества также претерпевает изменения, смещаясь от приграничной торговли к созданию глубинных технологических кластеров. Эффективность инвестиций в различных субъектах федерации существенно варьируется в зависимости от качества институциональной среды и наличия подготовленных инвестиционных площадок [11]. Анализ результативности совместных проектов в разрезе федеральных округов позволяет выявить территории-лидеры, способные абсорбировать китайский капитал с наибольшей отдачей для региональной экономики. Ключевым показателем здесь выступает не только объем вложенных средств, но и количество созданных высокопроизводительных рабочих мест, а также объем налоговых поступлений, генерируемых новыми предприятиями, что детализировано в сводных показателях (табл. 4).

Таблица 4. Эффективность инвестиционных проектов с китайским участием по макрорегионам (2023 г.)

Макрорегион	Кол-во проектов	Инвестиции, млрд руб.	Создано рабочих мест	Налоговая отдача на 1 руб. инвестиций, руб.
Дальневосточный ФО	47	345,67	12456	0,14
Центральный ФО	32	189,43	8934	0,28
Сибирский ФО	24	156,21	6721	0,19
Приволжский ФО	12	87,55	4102	0,24
Северо-Западный ФО	9	54,32	1890	0,21

Анализ коэффициентов эффективности демонстрирует интересную закономерность: несмотря на лидерство Дальневосточного федерального округа по абсолютному объему инвестиций (345,67 млрд руб.) и количеству проектов, налоговая отдача на единицу вложенного капитала здесь является наименьшей (0,14 руб.). Это объясняется длительными сроками окупаемости крупных инфраструктурных и добывающих проектов, преобладающих в регионе, а также действием преференциальных налоговых режимов (ТОР, СПВ). В то же время Центральный ФО показывает максимальную фискальную эффективность (0,28 руб.), что связано с концентрацией здесь проектов в сфере услуг, торговли и высокотехнологичных сборочных производств с коротким инвестиционным циклом и высокой оборачиваемостью капитала. Дисперсия показателей эффективности между регионами указывает на необходимость дифференцированного подхода к мерам господдержки, учитывающего отраслевую специфику и стадию жизненного цикла инвестиционных проектов. Расчет удельной капиталоемкости одного рабочего места показывает, что в Сибирском ФО она выше, чем в Приволжском, что отражает более высокую долю капиталоемких промышленных объектов в структуре китайских инвестиций в Сибири.

Общая картина, складывающаяся из анализа массивов данных, свидетельствует о формировании устойчивого тренда на углубление интеграции, которая переросла формат ситуативного партнерства. Наблюдается эффект синергии, когда рост торгового оборота стимулирует развитие логистической инфраструктуры, что, в свою очередь, открывает возможности для новых инвестиционных проектов в смежных отраслях. Однако высокая концентрация на китайском векторе создает риски моносонии для российских экспортеров и технологической безальтернативности для импортеров [15]. Финансовые потоки все еще испытывают трение из-за комплаенс-процедур, что сдерживает потенциальный рост. Тем не менее, математические модели прогнозируют дальнейшее увеличение доли юаня и рост инвестиций в несырьевой сектор, при условии сохранения текущей геополитической конъюнктуры и государственной поддержки совместных инициатив.

Выводы

Современный этап инновационно-инвестиционного сотрудничества России и Китая можно охарактеризовать как период вынужденной, но стратегически обоснованной конвергенции экономических систем. В условиях мобилизационной экономики Россия рассматривает Китай не просто как торгового партнера, а как ключевой источник технологий, оборудования и инвестиционного капитала, необходимого для поддержания промышленного потенциала и обеспечения суверенитета. Полученные в ходе исследования данные подтверждают гипотезу о структурной перестройке двусторонних отношений: происходит замещение западных инвесторов и поставщиков технологий китайскими контрагентами, причем этот процесс охватывает все более сложные и наукоемкие сферы. Однако следует признать, что этот переход сопряжен со значительными транзакционными издержками и требует времени для адаптации технологических стандартов и управленческих практик [9].

Выявленные диспропорции в региональном и отраслевом разрезах инвестиций указывают на незавершенность процесса формирования единого инвестиционного пространства. Концентрация капитала в сырьевых и инфраструктурных проектах Дальнего Востока при высокой эффективности вложений в переработку и технологии в Центральной России создает поле для оптимизации государственной политики. Перспективы дальнейшего развития сотрудничества лежат в плоскости создания совместных финансовых институтов, независимых от системы SWIFT, и разработки механизмов страхования инвестиционных рисков, которые могли бы стимулировать приток частного китайского капитала в высокотехнологичные стартапы и средний бизнес. Без решения проблемы трансграничных платежей и создания прозрачной правовой среды для защиты интеллектуальной собственности, потенциал инновационного партнерства не будет реализован в полной мере [4].

Стратегическое видение будущего российско-китайского альянса предполагает переход от модели «покупатель-продавец» к модели «совместный разработчик и производитель». Это требует не только финансовых вложений, но и глубокой интеграции научно-образовательных комплексов, создания совместных инженерных школ и центров R&D. Мобилизационная модель экономики, при всей ее жесткости, создает уникальное окно возможностей для концентрации ресурсов на прорывных направлениях, где объединение фундаментальной российской науки и китайских возможностей по быстрому масштабированию и коммерциализации технологий может дать синергетический эффект глобального масштаба [7]. Долгосрочный успех этого партнерства будет зависеть от способности сторон выстроить равноправные отношения, избегая ловушки технологической зависимости и обеспечивая взаимную выгоду от реализации совместных проектов в новой экономической реальности.

Литература

1. Ван В. Экономическое будущее Китая и российско-китайское сотрудничество // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. № 3. С. 104–109

2. Прийма К.А. Развитие инноваций в контексте базового и пионерного секторов экономики: опыт Китая // Проблемы современной экономики. 2017. № 1 (61). С. 248–249

3. Синьи Д. Управление логистическими инновациями в китайской экономике // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 6. С. 127–139

4. Лялина Е.Ю. Инновационная взаимодействие РФ и КНР: перспективы и основные направления // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 1433–1437

5. Су Ф. Исследование путей развития и вызовов механизма расчётов в национальных валютах в рамках BRICS // Академический исследовательский журнал. 2025. Т. 3. № 2. С. 106–119

6. Самусева О.А. Инновационное сотрудничество России и Китая // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 3 (91). С. 1314–1320

7. Белецкая А.А. Организационно-правовые формы осуществления инновационной деятельности в Китае и Российской Федерации // Юридическая техника. 2018. № 12. С. 409–412

8. Куклина Е.А., Сунь Ю. Экономическое сотрудничество России и Китая в сфере создания инновационной инфраструктуры // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2018. № 4 (26). С. 13–19

9. Михневич С.В. Приоритеты развития экономического сотрудничества России и Китая // Россия и Китай: проблемы стратегического взаимодействия: сборник Восточного центра. 2019. № 22. С. 43–48

10. Абрамова К.А. Российско-китайское инвестиционное сотрудничество: вызовы новой экономики // Сегодня и завтра Российской экономики. 2019. № 97. С. 82–89

11. Мосеенкова А.О., Мигел А.А. Новый формат инвестиционного сотрудничества России и Китая // Дневник науки. 2019. № 12 (36). С. 29

12. Коровина Э.В. Инвестиции КНР в Россию: особенности и перспективы // Экономика и парадигма нового времени. 2025. № 2 (35). С. 13–20

13. Суходолов Я.А. Современное состояние российско-китайского инвестиционного сотрудничества // Российско-китайские исследования. 2020. Т. 4. № 1. С. 10–17

14. Арапова Е.Я. Китай: международное взаимодействие в условиях внутренних вызовов // Мировая экономика и международные отношения. 2018. Т. 62. № 6. С. 77–85

INNOVATION-INVESTMENT COOPERATION BETWEEN RUSSIA AND CHINA IN CONDITIONS OF MOBILIZATION ECONOMY

Chai Hongjun
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia

Analysis of innovation-investment cooperation between Russia and China in conditions of mobilization economy records the transition from predominantly raw material exchange to more complex technological cooperation, driven by sanctions restrictions on access to Western technologies and the need for accelerated import substitution. On statistical data for 2018–2023 with partial extrapolation to 2024, the structural shift of 2021–2022 is shown: total turnover reached 240.11 billion USD with the share of high-tech products in imports from China rising to 61.87%, while accumulated FDI from China increased to 6.32 billion USD, demonstrating a lagging response relative to trade. The sectoral composition of Chinese investments is diversifying: the relative dominance of energy sector declines with multiple growth of investments in manufacturing industry, logistics, and IT, accompanied by a decrease in portfolio concentration. The financial infrastructure of cooperation undergoes de-dollarization: the share of dollar and euro in settlements reduces to levels of less than one fifth, forming a yuan zone and new currency risks. Regional efficiency is uneven: the Far East leads in project volume with low tax return, while the Central macroregion demonstrates maximum fiscal effectiveness. At the same time, limitations related to compliance, cross-border payments, differences in standards, and risk of technological dependence are identified, actualizing the demand for protected investment channels, guarantees, and localization of competencies.

Keywords: innovation-investment cooperation, mobilization economy, import substitution, de-dollarization, foreign direct investment (FDI).

References

1. Van V. Economic future of China and Russian-Chinese cooperation // Proceedings of the Free Economic Society of Russia. 2023. Vol. 241. No. 3. Pp. 104–109

2. Priyma K.A. Development of innovations in the context of basic and pioneering sectors of the economy: the experience of China // Problems of modern economy. 2017. No. 1 (61). Pp. 248–249

3. Sin'i D. Management of logistical innovations in the Chinese economy // Journal of management research. 2018. Vol. 4. No. 6. Pp. 127–139

4. Lyalina E. Yu. Innovative interaction of the RF and PRC: prospects and main directions // Economy and entrepreneurship. 2021. No. 5 (130). Pp. 1433–1437

5. Su F. Research on development paths and challenges of the national currency settlement mechanism within BRICS // Academic research journal. 2025. Vol. 3. No. 2. Pp. 106–119

6. Samuseva O.A. Innovative cooperation between Russia and China // Questions of political science. 2023. Vol. 13. No. 3 (91). Pp. 1314–1320

7. Beletskaya A.A. Organizational and legal forms of implementing innovative activities in China and the Russian Federation // Legal technique. 2018. No. 12. Pp. 409–412

8. Kuklina E.A., Sun' Yu. Economic cooperation between Russia and China in the field of creating innovative infrastructure // Eurasian integration: economy, law, politics. 2018. No. 4 (26). Pp. 13–19

9. Mikhnevich S.V. Priorities for the development of economic cooperation between Russia and China // Russia and China: problems of strategic interaction: collection of the Eastern center. 2019. No. 22. Pp. 43–48

10. Abramova K.A. Russian-Chinese investment cooperation: challenges of the new economy // Today and tomorrow of the Russian economy. 2019. No. 97. Pp. 82–89

11. Moseenkova A.O., Migel A.A. New format of investment cooperation between Russia and China // Science diary. 2019. No. 12 (36). Pp. 29

12. Korovina E.V. PRC investments in Russia: features and prospects // Economy and the paradigm of the new time. 2025. No. 2 (35). Pp. 13–20

13. Sukhodolov Ya.A. Current state of Russian-Chinese investment cooperation // Russian-Chinese studies. 2020. Vol. 4. No. 1. Pp. 10–17

14. Arapova E. Ya. China: international interaction under conditions of internal challenges // World economy and international relations. 2018. Vol. 62. No. 6. Pp. 77–85

Методика оценки эффективности инновационных проектов с учетом требований устойчивого развития и технологического суверенитета в условиях российской экономики

Чемыхин Виктор Кириллович,
аспирант, Университет ИТМО
E-mail: chemykhin@itmo.ru

Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования инструментария оценки эффективности инновационных проектов в условиях российской экономики 2022–2025 гг., характеризующихся высокой неопределенностью, санкционными ограничениями и усилением требований технологического суверенитета. Традиционные финансовые методы оценки (NPV, IRR, PI, PP) имеют существенные ограничения при применении к инновационным проектам, реализуемым в условиях истинной неопределённости, что требует интеграции нефинансовых показателей. Цель работы – разработка методики интегральной оценки эффективности инновационных проектов, объединяющей финансовые показатели с нефинансовыми экономическими детерминантами, включая индекс устойчивости (IPSI) и показатели технологического суверенитета. Методология включает эконометрический анализ данных 160 российских компаний за 2021–2024 гг., методы многокритериальной оптимизации, экспертную оценку и апробацию на портфеле реальных проектов ГК «Газпром нефть». Результаты: разработан индекс устойчивости инновационного проекта (IPSI), интегрирующий компоненты ESG; создан интегральный показатель эффективности (ИПЭ) на основе принципа максимина; предложена методика с учетом коэффициента технологического суверенитета. Методика апробирована на портфеле из 5 инновационных проектов промышленной автоматизации в период 2023–2025 гг. Практическая значимость: методика позволяет комплексно оценивать инновационные проекты с учетом стратегических приоритетов устойчивого развития и технологической независимости.

Ключевые слова: инновационные проекты, интегральный показатель эффективности, индекс устойчивости, IPSI, ESG, технологический суверенитет, нефинансовые показатели, многокритериальная оценка

Введение

Оценка эффективности инновационных проектов представляет собой критически важную задачу управления инновационной деятельностью российских компаний в условиях трансформации экономической системы 2022–2025 гг. Макроэкономический контекст данного периода характеризуется санкционными ограничениями, переориентацией внешнеэкономических связей, усилением требований технологического суверенитета и высокой неопределенностью, что существенно влияет на процессы планирования и реализации инновационных проектов в высокотехнологичных промышленных отраслях [1].

Традиционные финансовые показатели – чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности (PI) и период окупаемости (PP) – широко применяются в корпоративной практике, однако их методологическая ограниченность при оценке инновационных проектов, реализуемых в условиях истинной неопределённости, требует расширения системы оценки [2]. Ключевые причины провалов инновационных проектов обусловлены нефинансовыми факторами – качеством человеческого капитала, институциональными ограничениями, регуляторной средой и доступом к критическим технологиям [3].

В условиях российской экономики особую актуальность приобретают вопросы технологического суверенитета и соответствия критериям устойчивого развития. Технологический суверенитет становится стратегическим приоритетом для компаний высокотехнологичных отраслей [4]. Одновременно возрастает значение показателей устойчивого развития (ESG), интеграция которых в оценку позволяет учесть долгосрочные риски и возможности [5].

Целью исследования является разработка методики интегральной оценки эффективности инновационных проектов, объединяющей финансовые показатели с нефинансовыми экономическими детерминантами, включая индекс устойчивости (IPSI) и показатели технологического суверенитета, релевантные условиям российской экономики.

Литературный обзор

Традиционные подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов базируются на методе дисконтированных денежных потоков (DCF), получившем распространение в корпоративной практике. Согласно исследованию Graham & Harvey (2002), компании используют в основном показатели IRR (33%) и NPV (33%) при принятии инвестиционных решений [6]. Однако применительно к инновационным проектам данные методы имеют существенные ограничения, связанные с истинной неопределенностью, характерной для инновационной деятельности [7].

В последние годы активно развивается направление исследований по интеграции показателей устойчивого развития (ESG) в оценку инновационной деятельности. Eccles et al. (2014) эмпирически продемонстрировали положительную взаимосвязь между развитостью ESG-практик и долгосрочной финансовой результативностью компаний [8]. Flammer (2021) выявила, что компании с высокими ESG-рейтингами демонстрируют более высокую инновационную активность [9].

Существующие подходы к интеграции показателей устойчивого развития характеризуются рядом ограничений. Во-первых, показатели экологической и социальной ответственности рассматриваются как дискретные критерии, а не как интегрированная система [10]. Во-вторых, корпоративные ESG-рейтинги не адаптированы к специфике инновационных проектов на этапе планирования [11]. В-третьих, существующие методики не учитывают российский институциональный контекст.

Отдельным направлением является проблематика технологического суверенитета. Кузнецов и Симачёв (2023) отмечают критическую важность вопросов технологической независимости для российских компаний высокотехнологичного сектора [12]. Дынкин и Иванова (2021) обосновывают необходимость интеграции показателей технологического суверенитета в систему оценки эффективности как структурного экономического детерминанта [13].

Таким образом, анализ существующих подходов выявляет методологический разрыв, связанный с отсутствием комплексной методики, объединяющей финансовые показатели с нефинансовыми экономиче-

скими детерминантами в условиях российской экономики, что обосновывает актуальность настоящего исследования.

Материалы и методы

Эмпирическая база исследования включает данные по 160 российским компаниям высокотехнологичных отраслей за период 2021–2024 гг., ESG-рейтинги RAEX, данные патентной активности из базы ФИПС, информацию о структуре ESG-оценок S&P Global ESG Rating. Для разработки индекса IPSI применен эконометрический анализ структуры ESG-рейтингов с использованием байесовской модели нулевой инфляции для анализа взаимосвязи между ESG-эффективностью и инновационной активностью [14].

Для формирования интегрального показателя эффективности применены методы многокритериальной оптимизации: принцип абсолютной уступки, принцип идеальной точки и принцип максимина. На основе анализа специфики инновационных проектов в условиях высокой неопределенности рекомендовано использование принципа максимина, обеспечивающего защиту от наихудших исходов [15].

Методика предполагает экспертную оценку с разработанными опросными анкетами. Экспертная группа включает минимум 5 участников: 1 руководитель проекта, 2 сотрудника проекта, 1 независимый сотрудник, 1 владелец проекта. Апробация методики проведена на портфеле из 5 инновационных проектов промышленной автоматизации ГК «Газпром нефть» в период 2023–2025 гг.

Результаты

Индекс устойчивости инновационного проекта (IPSI)

Индекс IPSI адаптирует методологию корпоративных ESG-рейтингов к специфике инновационных проектов. На основе эконометрического анализа S&P Global идентифицированы три ключевых детерминанты: Emissions (экологический), Consumer Participation (социальный) и Structure (управленческий). Расчет IPSI:

$$IPSI = 50 + \frac{32}{1 + e^{3(3,58 \quad r \ 3,01)}} \qquad (1)$$

$$где, r = 64,5 + 5,03 \times Emissions + 2,59 \times$$
$$\times ConsumerParticipations + 5,18 \times Structure$$

где каждый компонент оценивается по бинарной шкале Strong/Weak, а итоговое значение определяется согласно матрице (таблица 1).

Таблица 1. Матрица оценки индекса IPSI

	1	2	3	4	5	6	7	8
Emission	Strong	Strong	Strong	Strong	Weak	Weak	Weak	Weak
Cons. Participation	Strong	Strong	Weak	Weak	Strong	Strong	Weak	Weak
Corp. Structure	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak
«Теневой рейтинг» IPSI	**81,96**	**81,43**	**81,81**	**79,35**	**81,58**	**76,79**	**80,00**	**66,30**

Пороговое значение для присвоения статуса Strong установлено на уровне 75% положительных ответов экспертов. Оценка производится на основе опросной анкеты (таблица 2), включающей вопросы по трем компонентам.

Таблица 2. Ключевые вопросы анкеты для оценки IPSI

Компонент	Примеры вопросов
Emissions (E)	Учитывает ли проект снижение выбросов? Предусмотрены ли экологические стандарты?
Consumer Participation (S)	Предусмотрено ли вовлечение стейкхолдеров? Учитываются ли социальные риски?
Structure (G)	Прозрачна ли структура управления проектом? Определены ли зоны ответственности?

Интегральный показатель эффективности (ИПЭ)

Интегральный показатель эффективности объединяет традиционные финансовые метрики (NPV, IRR, PI, PP) с индексом IPSI. Формула расчета ИПЭ по принципу максимина:

$$ИПЭ(z) = \max[\min(w_i \times q_i^{norm}(z))], \qquad (2)$$

где w_i – вес i-го показателя; $q_i^{norm}(z)$ – нормализованное значение показателя для проекта z. Нормализация производится по формуле:

$$q_i^{norm} = (q_i - q_i) / (q_i^{max} - q_i^{min}), \qquad (3)$$

где q_i^{min} и q_i^{max} – пороговые и идеальные значения показателя. Весовые коэффициенты определены на основе корпоративной практики (таблица 3).

Таблица 3. Весовые коэффициенты компонентов ИПЭ

Показатель	Вес (%)
NPV	32,66
IRR	33,01
PI	5,23
PP	24,73
IPSI	4,36

Показатель технологического суверенитета

Показатель технологического суверенитета (ТС) отражает степень независимости проекта от внешних технологических источников. Расчет ТС производится по формуле:

$$ТС = (\Sigma \text{ ответов по разделам}) / (\text{максимальная сумма}) \times 100, \qquad (4)$$

где оценка производится по трем разделам: (1) импортозамещение и локализация; (2) разработка собственных технологий; (3) технологическая независимость. Повышающий коэффициент α применяется к ИПЭ:

$$ИПЭ_итоговый(z) = ИПЭ(z) \times (1 + \alpha \times K_тс), \qquad (5)$$

где K_тс = ТС / 100 – нормализованный коэффициент; α – параметр стратегического приоритета (таблица 4).

Таблица 4. Матрица выбора коэффициента α

Стратегический приоритет ТС	Значение α
Критически важен (является самоцелью)	0,50
Приоритетен, но не является самоцелью	0,25
Желателен, но не критичен	0,10
Не является приоритетом	0,00

Опросная анкета для оценки ТС включает вопросы по трем разделам (таблица 5).

Таблица 5. Примеры вопросов анкеты для оценки ТС

Раздел	Примеры вопросов
Импортозамещение	Используются ли российские компоненты? Снижается ли зависимость от импорта?
Собственные технологии	Разрабатываются ли собственные решения? Патентуются ли технологии?
Технологическая независимость	Обеспечена ли защита от санкций? Диверсифицированы ли поставщики?

Алгоритм применения методики

Методика оценки эффективности инновационного проекта предполагает последовательное выполнение этапов, представленных на рисунке 1.

Обсуждение

Методика была апробирована на портфеле из 5 инновационных проектов промышленной автоматизации ГК «Газпром нефть» в период 2023–2025 гг. Проекты включали: «Виртуальный контроллер», «ПО для перевооружения», «ПО инженерной станции и конфигурирования контроллеров», «Диспетчер устройств» и «Разработка отечественного протокола связи». Применение методики позволило провести комплексную оценку с учетом финансовых показателей, индекса IPSI и коэффициента технологического суверенитета.

По результатам оценки проекты были ранжированы, и по состоянию на ноябрь 2025 г. два проекта из портфеля («Виртуальный контроллер» и «ПО для перевооружения») находились в фазе активной реализации, что подтверждает релевантность методики для решения задач приоритизации инновационных инициатив. Один проект был вынесен на внутренние процедуры защиты, что также соответствует результатам ранжирования по методике.

Преимущества методики включают: (1) комплексный учет финансовых и нефинансовых факторов; (2) адаптацию к специфике российской экономики через коэффициент ТС; (3) интеграцию показателей устойчивости через единый индекс IPSI, а не дискретные критерии; (4)

использование принципа максимина для защиты от наихудших исходов в условиях высокой неопределенности; (5) практическую применимость, подтвержденную апробацией на реальных проектах.



Рис. 1. Алгоритм применения методики оценки эффективности инновационного проекта

Заключение

Разработанная методика интегральной оценки эффективности инновационных проектов представляет собой комплексный подход, объединяющий финансовые показатели с нефинансовыми экономическими детерминантами, релевантными условиям российской экономики. Индекс устойчивости IPSI интегрирует компоненты ESG в единую метрику, адаптированную к специфике инновационных проектов. Интегральный показатель эффективности, рассчитываемый по принципу максимина, обеспечивает сбалансированную оценку с защитой от наихудших исходов. Коэффициент технологического суверенитета позволяет учесть стратегические приоритеты технологической независимости в условиях геополитических ограничений.

Практическая значимость методики подтверждена апробацией на портфеле инновационных проектов ГК «Газпром нефть», демонстрирующей соответствие результатов ранжирования фактическим инвестиционным решениям. Методика применима на этапе отбора и приоритизации портфеля инновационных проектов крупных российских компаний высокотехнологичных отраслей, обеспечивая учет стратегических приоритетов устойчивого развития и технологической независимости.

Литература

1. Bossle M.B. et al. The drivers for adoption of eco-innovation // Journal of Cleaner production. – 2016. – Т. 113. – С. 861–872.
2. Голиченко О.Г. Национальная инновационная система России: состояние и пути развития. – Федеральное государственное унитарное предприятие Академический научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр Наука, 2006.
3. Дынкин А.А. и др. Инновационная экономика. – 2001.
4. Симачев Ю.В. и др. Российские промышленные компании в условиях «второй волны» санкционных ограничений: стратегии реагирования //Вопросы экономики. – 2023. – № . 12. – С. 5–30.
5. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства //М.: ЮНИТИ. – 1999. – Т. 414.
6. Кокурин Д.И., Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. М //Экономика. – 2009.
7. Graham J., Harvey C. How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions? //Journal of applied corporate finance. – 2002. – Т. 15. – № . 1. – С. 8–23.
8. Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance //Management science. – 2014. – Т. 60. – № . 11. – С. 2835–2857.
9. Flammer C. Corporate green bonds //Journal of financial economics. – 2021. – Т. 142. – № . 2. – С. 499–516.
10. Фатхутдинов Р. Инновационный менеджмент. – 2011.
11. Чемыхин В.К. Детерминанты эффективности корпоративных практик устойчивого развития в контексте планирования инновационных проектов //Финансовые рынки и банки. – 2024. – № . 11. – С. 305–311.
12. Н.В. Новикова, Т.Д. Данилов Технологический суверенитет в системе обеспечения экономической безопасности России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 10–3 (97). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskiy-suverenitet-v-sisteme-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-rossii (дата обращения: 05.02.2026).
13. Синицкая М.А., Милова Ю.Ю. Инновационное развитие экономики России //Проблемы и перспективы экономики и управления. – 2016. – С. 9–11.
14. Gelman A. et al. Bayesian data analysis. – Chapman and Hall/CRC, 1995.
15. Худяков С.В. Многокритериальная оптимизация инвестиционных проектов в условиях неопределенности в субъектах инновационной деятельности //Вестник российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2013. – № . 10 (64). – С. 91–98.

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE PROJECTS TAKING INTO ACCOUNT THE REQUIREMENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY IN THE RUSSIAN ECONOMY

Chemykhin V.K.
National Research University «Institute of Precision Mechanics and Optics»

The relevance of this study stems from the need to improve tools for assessing the effectiveness of innovative projects in the Russian economy in 2022–2025, characterized by high uncertainty, sanctions restrictions, and stricter requirements for technological sovereignty. Traditional financial assessment methods (NPV, IRR, PI, PP) have significant limitations when applied to innovative projects implemented under conditions of genuine uncertainty, requiring the integration of non-financial indicators. The objective of this study is to develop a methodology for the integrated assessment of the effectiveness of innovative projects, combining financial indicators with non-financial economic determinants, including an innovative project sustainability index (IPSI) and technological sovereignty indicators. The methodology includes an econometric analysis of data from 160 Russian companies for 2021–2024, multi-criteria optimization methods, expert assessment, and testing on a portfolio of real projects of Gazprom Neft Group. Results: an innovative project sustainability index (IPSI) integrating ESG components was developed; an integrated performance indicator (IPI) based on the maximin principle was created; and a methodology taking into account the technological sovereignty coefficient was proposed. The methodology was tested on a portfolio of five innovative industrial automation projects for the period 2023–2025. Practical significance: the methodology enables a comprehensive assessment of innovative projects, taking into account the strategic priorities of sustainable development and technological independence.

Keywords: innovative projects, integrated performance indicator, sustainability index, IPSI, ESG, technological sovereignty, non-financial indicators, multi-criteria assessment

References

1. Bossle M.B. et al. The drivers for adoption of eco-innovation // Journal of Cleaner production. – 2016. – Vol. 113. – Pp. 861–872.
2. Golichenko O.G. National innovation system of Russia: state and development paths. – Federal State Unitary Enterprise Academic Scientific Publishing, Production, Printing and Book Distribution Center Nauka, 2006.

3. Dynkin A.A. et al. Innovative economy. – 2001.
4. Simachev Yu. V. et al. Russian industrial companies in the context of the "second wave" of sanctions restrictions: response strategies // Voprosy Ekonomiki. – 2023. – No. 12. – Pp. 5–30.
5. Medynsky V.G., Ildemenov S.V. Reengineering of innovative entrepreneurship // Moscow: UNITY. – 1999. – Vol. 414.
6. Kokurin D.I., Twiss B. Managing scientific and technological innovations. M // Economics. – 2009.
7. Graham J., Harvey C. How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions? // Journal of applied corporate finance. – 2002. – Vol. 15. – No. 1. – Pp. 8–23.
8. Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance // Management science. – 2014. – Vol. 60. – No. 11. – Pp. 2835–2857.
9. Flammer C. Corporate green bonds // Journal of financial economics. – 2021. – Vol. 142. – No. 2. – P. 499–516.
10. Fatkhutdinov R. Innovative management. – 2011.
11. Chemykhin V.K. Determinants of the effectiveness of corporate sustainable development practices in the context of planning innovative projects // Financial markets and banks. – 2024. – No. 11. – P. 305–311.
12. N.V. Novikova, T.D. Danilov Technological sovereignty in the system of ensuring economic security of Russia // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2024. No. 10–3 (97). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskiy-suverenitet-v-sisteme-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-rossii (date of access: 05.02.2026).
13. Sinitskaya M.A., Milova Yu.Yu. Innovative development of the Russian economy // Problems and prospects of economics and management. – 2016. – Pp. 9–11.
14. Gelman A. et al. Bayesian data analysis. – Chapman and Hall / CRC, 1995.
15. Khudyakov S.V. Multicriteria optimization of investment projects under uncertainty in the subjects of innovation activity // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2013. – No. 10 (64). – Pp.

Криптовалюта в правовом поле Российской Федерации: состояние, проблемы и тенденции развития

Чумаков Михаил Витальевич,
аспирант, Университет «Синергия»
E-mail: chmv04@mail.ru

В статье рассматриваются тенденции развития правового регулирования криптовалют в Российской Федерации. Анализируются особенности правового режима цифровых валют, установленные действующим законодательством, а также выявляется расхождение между нормативно закреплёнными ограничениями и практикой их оборота. Особое внимание уделяется функционированию криптообменных сервисов, P2P-механизмов обмена и применению мер финансового мониторинга в отношении операций физических лиц. Рассматриваются основные направления и планы развития законодательства о криптовалютах в 2026–2027 годах, включая формирование специального нормативного регулирования и введение ответственности за незаконный оборот цифровых валют. В статье обосновывается необходимость перехода к более системной модели правового регулирования с учётом реальных экономических процессов

Ключевые слова: криптовалюта, цифровая валюта, цифровые финансовые активы, правовое регулирование; оборот криптовалют, криптообменники, P2P-обмен, финансовый мониторинг, легализация (отмывание) доходов, ответственность за незаконный оборот, майнинг.

Введение

Развитие цифровых технологий и формирование цифровой экономики обусловили появление новых объектов экономического оборота, к числу которых относятся криптовалюты. Их использование оказывает существенное влияние на финансовые рынки, инвестиционную деятельность и трансграничные расчёты, что, в свою очередь, требует адекватного правового регулирования. В условиях глобализации и цифровизации вопросы правового статуса и режима оборота криптовалют приобретают особую актуальность для национальных правовых систем, включая правовую систему Российской Федерации.

В Российской Федерации правовое регулирование криптовалют характеризуется постепенным формированием нормативной базы при отсутствии их полной легализации в качестве средства платежа. Законодатель использует термин «цифровая валюта», закрепляя особый правовой режим её оборота, что отражает стремление государства установить контроль над соответствующими финансовыми потоками и минимизировать риски, связанные с использованием децентрализованных цифровых активов. Вместе с тем действующее регулирование носит фрагментарный характер и не охватывает в полной мере все аспекты фактического использования криптовалют в экономической деятельности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена также наличием существенного расхождения между нормативно закреплёнными ограничениями и реальной практикой оборота криптовалют. Несмотря на установленные запреты и ограничения, криптовалюты фактически используются физическими и юридическими лицами, функционируют криптообменные сервисы и P2P-платформы, а сами цифровые активы применяются в инвестиционных и расчётных целях. Данное обстоятельство свидетельствует о необходимости комплексного анализа действующего правового регулирования с учётом сложившейся социально-экономической реальности.

Дополнительную значимость исследованию придаёт активное развитие законодательных инициатив, направленных на уточнение правового режима криптовалют, усиление государственного контроля за их оборотом, а также введение ответственности за незаконные операции с цифровыми валютами. Формирование таких подходов требует научного осмысления текущих тенденций и оценки их соответствия целям правового регулирования и принципам правовой определённости.

Целью настоящей статьи является анализ актуальных тенденций развития законодательства Российской Федерации о криптовалютах и выявление особенностей их правового положения в современных условиях. Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач: рассмотрение понятия криптовалюты и основ её правового регулирования в российском праве; анализ установленного правового режима оборота криптовалют; исследование фактического состояния их использования; выявление основных направлений и проблем дальнейшего развития законодательства.

Объектом исследования являются общественные отношения, складывающиеся в сфере оборота криптовалют в Российской Федерации. **Предметом исследования** выступают нормы российского законодательства, регулирующие оборот криптовалют, а также тенденции их развития. Методологическую основу исследования составляют формально-юридический, системный и аналитический методы, а также методы правового анализа и обобщения.

Основная часть

В настоящее время в российском законодательстве отсутствует легальное определение термина «криптовалюта». Вместо него законодатель использует категорию «цифровая валюта», которая была введена Федеральным законом от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [1]. В соответствии с указанным законом цифровая валюта определяется как совокупность электронных данных (цифрового кода или обозначения), которые могут быть приняты в качестве средства платежа, но не являются денежной единицей Российской Федерации, иностранного государства или международной денежной единицей.

Использование термина «цифровая валюта» отражает подход российского законодателя, направленный на отделение криптовалют от традиционных денежных средств и безналичных форм расчётов. При этом криптовалюта не признаётся законным средством платежа на территории Российской Федерации, что прямо закреплено в действующем законодательстве. Такой подход позволяет квалифицировать криптовалюту как особый объект гражданских прав, обладающий имущественной ценностью, но находящийся вне классических финансово-правовых конструкций.

Правовое регулирование криптовалют в Российской Федерации носит комплексный характер и осуществляется нормами гражданского, финансового, налогового и валютного законодательства. Ключевое значение имеют положения законодательства, устанавливающие ограничения на использование цифровой валюты, требования к декларированию операций с ней, а также меры государственного контроля в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма. Существенную роль в формировании правового режима играют также разъяснения и позиции Центрального Банка и Министерства финансов Российской Федерации.

В системе действующего законодательства криптовалюта рассматривается преимущественно как объект гражданских прав, допускаемый к обороту с существенными ограничениями. Отсутствие признания криптовалюты в качестве средства платежа предопределяет специфику её правового режима и обусловливает необходимость дальнейшего нормативного уточнения её статуса.

В последние годы в Российской Федерации наблюдается тенденция к институционализации отдельных видов деятельности, связанных с оборотом криптовалют. В частности, на уровне законодательства и правоприменительной практики формируется подход к учёту и контролю майнинговой деятельности. В этом контексте рассматривается внедрение специальных реестров майнеров, а также реестров операторов майнинговой инфраструктуры, предназначенных для систематизации сведений об участниках соответствующих правоотношений и обеспечения государственного контроля за их деятельностью. Создание подобных реестров направлено на повышение прозрачности майнинговой деятельности, а также на реализацию налогового и финансового мониторинга в данной сфере.

Таким образом, российская модель регулирования криптовалют характеризуется сочетанием признания их экономической значимости и установления жёстких правовых ограничений, направленных на обеспечение финансовой стабильности и государственного контроля.

Одной из ключевых особенностей правового режима криптовалют в Российской Федерации является установление системы ограничений, направленных на исключение их использования в качестве законного средства платежа. В соответствии с действующим законодательством цифровая валюта не может применяться для оплаты товаров, работ и услуг на территории Российской Федерации, а также для исполнения денежных обязательств. Указанный запрет носит императивный характер и обусловлен необходимостью сохранения исключительной роли национальной валюты в денежном обращении.

Правовой режим оборота криптовалют также характеризуется ограничениями, касающимися субъектного состава участников соответствующих правоотношений. Для физических лиц допускается владение цифровой валютой и совершение с ней отдельных операций при соблюдении установленных требований, в том числе в части декларирования доходов. В отношении юридических лиц и профессиональных участников финансового рынка законодатель устанавливает более жёсткие ограничения, что связано с повышенными рисками использования криптовалют для легализации денежных средств, полученных преступным путём.

Существенное значение в регулировании оборота криптовалют имеют нормы налогового законодательства. Операции с цифровой валютой подлежат учёту при определении налоговой базы, а доходы, полученные в результате её отчуждения, признаются объектом налогообложения. Введение соответствующих обязанностей направлено на обеспечение фискальных интересов государства и формирование прозрачного механизма налогообложения операций с цифровыми активами.

Дополнительным элементом правового режима является система государственного контроля, реализуемая, в том числе, через механизмы финансового мониторинга. Операции с криптовалютами рассматриваются в контексте законодательства о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма. В этой связи на участников оборота цифровых валют возлагаются обязанности по раскрытию информации и соблюдению установленных процедур идентификации.

Особое значение в формировании современного правового режима оборота криптовалют приобрели внешнеэкономические факторы. В условиях ограничений, введённых в отношении Российской Федерации в сфере международных расчётов, возрос интерес к использованию криптовалют в трансграничных операциях. Цифровые валюты рассматриваются как один из возможных инструментов осуществления международных расчётов в ситуации ограничения доступа к традиционной финансовой инфраструктуре.

Указанная тенденция обусловила необходимость переосмысления роли криптовалют в системе валютного регулирования и контроля. В научной и экспертной среде обсуждаются вопросы допустимости и правовых условий использования цифровых валют во внешнеэкономической деятельности, а также риски, связанные с их применением для обхода ограничительных мер. В ответ на данные процессы государственные органы вырабатывают подходы, направленные на сочетание использования криптовалют в трансграничных расчётах с сохранением механизмов финансового контроля и соблюдением требований валютного законодательства.

Несмотря на установленные законодательством ограничения, оборот криптовалют в Российской Федерации продолжает фактически осуществляться и занимать значительное место в экономической практике. Наиболее наглядно это проявляется в функционировании криптообменных сервисов и использовании P2P-механизмов обмена цифровых валют физическими лицами. Указанные формы оборота, как правило, развиваются вне специально регламентированного правового режима, что свидетельствует о наличии устойчивого расхождения между нормативным регулированием и реальными экономическими процессами.

В то же время использование P2P-обмена сопряжено с правовыми и финансовыми рисками для физических лиц. В банковской практике нередки случаи приостановления операций и блокировки банковских счетов физических лиц в связи с подозрением на проведение операций, подпадающих под действие законодательства о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма. Такие меры применяются в соответствии с положениями Федерального закона № 115-ФЗ[2], а также на основании методических рекомендаций Банка России № 16-МР[3], направленных на выявление сомнительных операций. В результате участники P2P-обмена фактически сталкиваются с ограничениями доступа к банковским услугам, несмотря на отсутствие прямого запрета на покупку криптовалюты.

В практике последних лет особое внимание привлекла деятельность офлайн-криптообменников, в том числе расположенных в крупных деловых центрах. В средствах массовой информации появлялись сведения о прекращении деятельности отдельных криптообменных пунктов, в частности в деловом районе Москва-Сити, что рассматривалось как мера по усилению контроля за оборотом цифровых валют. Вместе с тем данные меры не привели к полному прекращению функционирования криптообменной инфраструктуры. Аналогичные сервисы продолжают действовать в России, в том числе в онлайн-формате, что подтверждает устойчивость спроса на операции с криптовалютами.

На современном этапе развития правового регулирования криптовалют в Российской Федерации прослеживается тенденция перехода к формированию нормативно-правовой модели. В 2025 году [4] на уровне федеральных органов государственной власти обозначены планы по разработке и принятию комплексных нормативных актов, направленных на правовое оформление операций с криптовалютами и деятельности участников соответствующего рынка.

В 2026 году предполагается введение нормативного регулирования, устанавливающего правовой режим инвестирования в криптовалюты. В рамках данной модели цифровые валюты рассматриваются как особый вид активов, обращение которых допускается при соблюдении установленных требований. Предполагается дифференциация доступа к операциям с криптовалютами в зависимости от статуса инвестора, включая разграничение прав и обязанностей квалифицированных и неквалифицированных участников. Также обсуждается возможность осуществления операций с криптовалютами через специализированных посредников и инфраструктурные организации, функционирующие в условиях государственного контроля.

Одновременно с развитием разрешительного регулирования планируется усиление мер ответственности за нарушения в сфере оборота криптовалют. В частности, на 2027 год4 намечено введение правовой ответственности за незаконный оборот криптовалют и осуществление посреднической деятельности без установленного правового основания. Предполагается, что такая ответственность будет сопоставима по своей правовой природе с ответственностью за незаконную банковскую деятельность и иные нарушения в финансовой сфере. Ука-

занные меры направлены на сокращение неформального сегмента криптовалютного рынка и повышение прозрачности операций с цифровыми активами.

Дополнительно обсуждается возможность установления административной и, в отдельных случаях, уголовной ответственности за систематическое осуществление операций с криптовалютами с нарушением требований законодательства. Формирование данных механизмов рассматривается как необходимый элемент комплексного регулирования, призванного обеспечить баланс между развитием цифровых финансовых технологий и защитой публичных и государственных интересов.

Несмотря на поэтапное формирование нормативной базы в сфере оборота криптовалют, действующее правовое регулирование характеризуется рядом проблем, обусловленных как особенностями самих цифровых технологий, так и спецификой выбранной модели правового воздействия.

Одна из таких проблем – это фрагментарность регулирования, при которой нормы, затрагивающие оборот криптовалют, содержатся в различных отраслях законодательства и не образуют целостной системы. Отдельные аспекты, включая деятельность криптообменных сервисов, P2P-обмен и расчеты при осуществлении внешней экономической деятельности[5], остаются недостаточно урегулированными либо регулируются опосредованно через нормы смежного законодательства. В результате формируется правовая неопределённость, повышающая риски для участников соответствующих правоотношений.

Особое внимание заслуживает проблема соотношения ограничительных мер и фактической экономической практики. Установленные запреты и ограничения не устраняют спрос на операции с криптовалютами, а лишь способствуют смещению таких операций в неформальный сегмент. Это, в свою очередь, осложняет государственный контроль и снижает эффективность правового регулирования. В данном контексте актуальным является вопрос о выборе оптимального баланса между жёсткими ограничениями и правовым признанием отдельных форм оборота криптовалют.

Введение специального нормативного регулирования, планируемое на 2026–2027[4] годы, может способствовать сокращению правовой неопределённости и формированию прозрачных правил оборота цифровых активов. Существенное значение будет иметь нормативное закрепление статуса участников рынка, требований к инфраструктуре и механизмов государственного контроля.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что правовое регулирование криптовалют в Российской Федерации находится в стадии активного формирования и характеризуется сочетанием ограничительного нормативного подхода и фактического допуска оборота цифровых валют в экономической практике. Действующее законодательство закрепляет особый правовой режим криптовалют, исключающий их использование в качестве законного средства платежа, однако не устраняет полностью возможность их обращения в инвестиционных и обменных целях.

В ходе исследования была выдвинута гипотеза о том, что несоответствие между нормативно установленными ограничениями и реальным состоянием оборота криптовалют обусловлено не только пробелами в законодательстве, но и объективными социально-экономическими факторами, связанными с развитием цифровых технологий и устойчивым спросом на альтернативные финансовые инструменты. Проведённый анализ подтверждает данную гипотезу, поскольку фактическое функционирование криптообменных сервисов и майнинговой деятельности осуществляется независимо от степени нормативной детализации соответствующих процессов.

Исследование показало, что выбранная модель регулирования ориентирована преимущественно на установление запретов и косвенных механизмов контроля, в том числе через инструменты финансового мониторинга и банковского надзора. При этом отсутствие комплексного и системного регулирования отдельных сегментов криптовалютного рынка способствует сохранению правовой неопределённости и формированию неформализованных практик оборота цифровых активов.

Планы по развитию законодательства о криптовалютах в 2026–2027 годах свидетельствуют о намерении государства перейти к более структурированной модели правового регулирования, включающей нормативное закрепление статуса участников рынка, требований к инфраструктуре и установление ответственности за незаконный оборот криптовалют. Реализация указанных инициатив может способствовать сокращению разрыва между правовыми нормами и фактической экономической практикой при условии учёта сложившихся форм оборота цифровых валют.

Таким образом, развитие правового регулирования криптовалют в Российской Федерации представляется целесообразным рассматривать как поэтапный процесс, направленный на достижение баланса между публичными интересами, обеспечением финансовой стабильности и необходимостью правового признания цифровых финансовых технологий. Полученные выводы могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях, а также при разработке и корректировке нормативно-правовых актов в сфере оборота криптовалют.

Литература

1. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон Российской Федерации от 31.07.2020 № 259-ФЗ // Информационно-правовой портал Гарант. URL: https://base.garant.ru/74451466.
2. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма: федеральный закон Российской Федерации от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. действующая) // Информационно-правовой портал Гарант. URL: https://base.garant.ru/12123862.
3. Методические рекомендации Банка России «О повышении внимания кредитных организаций к отдельным операциям клиентов – физических лиц» от 6 сентября 2021 г. № 16-МР // Информационно-правовой портал Гарант. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71629876.
4. Официальные материалы и разъяснения Банка России о разработке правовой модели регулирования цифровых валют и деятельности участников рынка. – URL: https://cbr.ru/press/event/?id=28213
5. Минфин и ЦБ договорились о легализации криптовалютных расчетов [Электронный ресурс] / РБК. – 21 окт. 2025. – URL: https://www.rbc.ru/crypto/news/68f79c889a794768264d6128

CRYPTOCURRENCY IN THE LEGAL FIELD OF THE RUSSIAN FEDERATION: STATUS, PROBLEMS AND DEVELOPMENT TRENDS

Chumakov M.V.
Synergy University

The article discusses current trends in the development of legal regulation of cryptocurrencies in the Russian Federation. The features of the legal regime of digital currencies established by the current legislation are analyzed, and the discrepancy between the legally established restrictions and the actual practice of their turnover is revealed. Particular attention is paid to the functioning of crypto exchange services, P2P exchange mechanisms and the application of financial monitoring measures in relation to transactions of individuals. The main directions and plans for the development of legislation on cryptocurrencies in 2026–2027 are being considered, including the formation of special regulatory regulation and the introduction of liability for illicit trafficking in digital currencies. The article substantiates the need for a transition to a more systematic model of legal regulation, taking into account real economic processes.

Keywords: cryptocurrency, digital currency, digital financial assets, legal regulation; cryptocurrency turnover, crypto exchanges, P2P exchange, financial monitoring, money laundering, responsibility for illicit trafficking, mining.

References

1. On digital financial assets, digital currency and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation: Federal Law of the Russian Federation dated 07/31/2020 № . 259-FZ (as amended) // Information and Legal portal Garant. URL: https://base.garant.ru/74451466/.
2. On countering the legalization (laundering) of Proceeds from Crime and the Financing of Terrorism: Federal Law of the Russian Federation № 115-FZ dated 08/07/2001 (as amended) // Information and Legal portal Garant. URL: https://base.garant.ru/12123862/.
3. Methodological recommendations of the Bank of Russia "On increasing the attention of credit institutions to individual transactions of individual clients" dated September 6, 2021 № 16-MP // Information and Legal portal Garant. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71629876.
4. Official materials and explanations of the Bank of Russia on the development of a legal model for regulating digital currencies and the activities of market participants. – URL: https://cbr.ru/press/event/?id=28213
5. The Ministry of Finance and the Central Bank have agreed to legalize cryptocurrency payments [Electronic resource] / RBC. – October 21, 2025. – URL: https://www.rbc.ru/crypto/news/68f79c889a794768264d6128

Северный завоз: состояние, проблемы и прогнозы развития

Штанько Наталья Анатольевна,
к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент», ДВГУПС
E-mail: shtanko.natalya@mail.ru

Лукашова Олеся Аркадьевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», ДВГУПС
E-mail: lukashova-lyusya@mail.ru

Федосов Юрий Алескандрович,
лаборант, кафедра «Менеджмент», ДВГУПС
E-mail: fedosovvyuriy@gmail.com

В работе рассматриваются особенности организации северного завоза, его технические и экономические аспекты, а также влияние на жизнь и обеспечение населения. Северный завоз – важный вид транспортно-логистической деятельности, обеспечивающий доставку товаров и необходимых ресурсов в отдалённые арктические и северные регионы России. Из-за сложных климатических условий, отсутствия развитой транспортной инфраструктуры и ограниченного периода навигации по внутренним водным путям, северный завоз приобретает особое значение для социально-экономического развития таких территорий.

Ключевые слова: Северный завоз, логистическая деятельность, закупка, государственное регулирование.

В экономическом процветании России ключевую роль играет освоение огромных, но малозаселённых и сложнодоступных областей Крайнего Севера. В отдалённых поселениях, особенно на северных территориях, поставка товаров сопряжена с множеством препятствий, вызванных удалённостью и кратковременными периодами судоходства. В подобных обстоятельствах организация Северного завоза становится крайне важной: это гарантирует timely и надёжную доставку товаров для местного населения, которое поддерживает региональное развитие [1].

Как подчёркивается в Стратегии развития Арктической зоны и обеспечения национальной безопасности до 2035 года, значение этих районов для социально-экономического и хозяйственного прогресса страны будет только расти. Следовательно, улучшение эффективности Северного завоза превратилось в одну из приоритетных задач государственной политики на Крайнем Севере, что подразумевает и требует глубоких преобразований в правовой, организационной, финансовой, технической и технологической сферах [2].

Северный завоз – это набор мероприятий по снабжению жителей удалённых районов Крайнего Севера необходимыми для жизни товарами, продуктами питания, лекарствами и другими материалами, предназначенными для осуществления инвестиционных инициатив в этих же изолированных местностях [3].

К районам Крайнего Севера и приравненным к ним территориям относятся отдельные города, округа и районы республик Алтай, Бурятия, Карелия, Коми, Тыва, Забайкальского, Красноярского, Хабаровского, Пермского, Приморского краёв, Амурской, Архангельской, Иркутской, Сахалинской, Томской, Тюменской областей, Ханты-Мансийского автономного округа, а также вся территория Республики Саха (Якутия), Магаданской, Мурманской областей, Ненецкого, Чукотского, Ямало-Ненецкого автономных округов и весь Камчатский край – в общей сложности 25 субъектов РФ, где расположены 208 муниципальных образований с 4108 населёнными пунктами [7].



Рис. 1. Районирование территорий России по природным условиям для жизни населения

Анализ показывает несколько причин необходимости Северного завоза:

– суровые природно-климатические особенности районов Крайнего Севера. Как видно на рисунке 1, большая часть страны классифицируется от полностью непригодной до относительно подходящей для проживания;

– отсутствие собственной базы для производства большинства промышленных товаров и многих сельскохозяйственных продуктов;

– значительная удалённость от основных промышленных центров, что делает самостоятельную доставку для частных лиц и компаний слишком сложной и затратной;

– полное или частичное отсутствие транспортных сетей (кроме воздушных или водных путей) в большинстве северных районов [4].

В таких условиях проживает свыше трёх миллионов человек, их обеспечение осуществляется через механизм Северного завоза [5]. Единственным вариантом остаётся централизованная покупка и транспортировка продукции из южных регионов России на Север. Эта функция, как в советское время, так и сейчас, лежит на государстве – за счёт федерального бюджета и усилиями властей регионов и муниципалитетов. Доставка в основном идёт по воздуху, а также речными и морскими маршрутами, включая Северный морской путь [6].

Исследования указывают, что за период с 2021 года по сегодняшний день объёмы завоза колеблются от 3 до 4 миллионов тонн, что напрямую влияет на объём государственной помощи (таблица 1) [8].

Таблица 1. Объем северного завоза за 2021–2025 гг. [9,10,11,12]

Год	План завоза, млн тонн	Объем завоза, млн тонн	Выполнение плана завоза, процент	Объем гос. поддержки, млрд руб. (бюджетные кредиты)
2021	3,1	3,5	112,9	14,2
2022	3,4	3,4	100,0	14,2
2023	3,7	3,7	100,0	
2024	4,0	3,96	99,0	15
2025	3,4	3,4	100,0	10,2
2026	3,9			30,6

Анализ исполнения плана Северного завоза за интервал с 2021 по 2025 годы подтверждает, что ежегодно целевые показатели достигались в полном объёме.

Проведение Северного завоза связано с серьёзными вызовами и трудностями. К основным из них относятся следующие.

Логистические сложности: доставка грузов ведётся в тяжёлых условиях, чаще всего по воде, с ограниченными периодами судоходства; соответствующие сведения указаны в таблице 2.

Таблица 2. Сроки навигации по отдельным регионам

Регион	Сроки навигации	Вид навигации
Чукотский АО	июль-ноябрь	морская
Республика Саха	май – октябрь	речная
Красноярский край	июнь-октябрь	морская
Архангельская область	май-октябрь	морская
Камчатский край	май-ноябрь	морская
Магаданская область	май-ноябрь	морская

Следует отметить, что по Северному морскому пути навигационный период длится примерно 8 месяцев, однако благодаря ледоколам завоз можно осуществлять круглый год [6].

Такие особенности требуют очень тщательного планирования и использования специализированного флота.

Устаревший и недостаточный флот: острый дефицит современных судов, способных работать в тяжёлых арктических условиях, заметно замедляет доставку и существенно повышает её стоимость.

Более 90% всех грузов Северного завоза перевозится водным транспортом, поэтому состояние флота играет решающую роль. По имеющимся данным, средний возраст морских судов составляет 26 лет, а речных – 45 лет [4].

Согласно прогнозам, к 2030 году доля морских судов старше 30 лет достигнет 74%, а речных судов – 87%. Старение флота приводит к его массовому списанию и сокращению количества действующих судов, что неизбежно вызывает рост стоимости фрахта [9].

Отсутствие единых стандартов логистики: несогласованность процессов и нормативов значительно затрудняет эффективную организацию поставок.

Для подтверждения данной проблемы сравним Арктическую зону и Дальний Восток (таблица 3).

Таблица 3. Сравнительная характеристика регионов

Показатель	Территория	
	Арктическая зона (Республика Саха, Красноярский край ЯНАО)	**Дальневосточный регион (Камчатский край, ЧАО, Магаданская область)**
Сроки	Летний, короткий период навигации	Более длительная навигация, чем в Арктике
Особенности	Использование Северного морского пути, судов ледового класса	Широкое использование морских контейнерных перевозок
Логистика	Перевалка грузов в устье Енисея, Лены	Важное значение имеет «плечо» доставки из портов Владивосток/Находка, последующее распределение по малому каботажу

Эта проблема влечет за собой целый ряд дополнительных трудностей.

Как отметил специальный представитель госкорпорации «Росатом» по арктическому развитию Владимир Панов на заседании президиума Совета законодателей РФ при Федеральном Собрании РФ, Северный завоз строится на годовых контрактах с владельцами судов, а при такой краткосрочности судоходные фирмы не в состоянии планировать серьёзные инвестиции в свою деятельность [4].

Недостаточная развитость инфраструктуры: объекты транспортно-логистической сети Северного завоза включают более 150 отрезков федеральных и местных автотрасс, 16 аэропортов, свыше 125 станций железной дороги, а также около 40 портов морского и речного типа [14]. Однако в большинстве из них нет современных причалов, хранилищ и транспортных хабов, что сильно усложняет организацию логистики.

Краткосрочность контрактов. К основным причинам недолговечных договоров относятся:

– отсутствие перспективного планирования грузовых объёмов;

– необходимость следовать бюджетным нормам;

– сезонный характер навигации;

– зависимость от погоды, из-за которой долгосрочные обязательства становятся слишком рискованными;

– колебания спроса на грузы, позволяющие быстро менять перевозчиков и т.д.

В итоге такая неустойчивость и короткие сроки соглашений с судовладельцами не способствуют инвестициям в модернизацию флота и улучшение перевозок на длительной основе.

Актуальной проблемой остаётся **недостаток финансирования на поддержание водных трасс**. По информации Росморречфлота и Минтранса, только в 2024 году на содержание внутренних водных путей недофинансировали почти 5 миллиардов рублей [3].

Не менее важны экологические риски. Арктика – это крайне уязвимая зона в плане экологии, где восстановление природы проходит значительно медленнее и сложнее.

Правовое регулирование: требуется регулярное улучшение нормативной базы, чтобы гарантировать стабильность и надёжность поставок, поскольку законы имеют определяющее значение в этом процессе.

Хотя Северный завоз проводится ежегодно, федеральный закон «О Северном завозе» приняли лишь в 2023 году. Это дало возможность:

– создать общую правовую основу, регулирующую взаимодействие участников завоза, их обязанности и права;

– зафиксировать термины вроде «территория с ограниченными периодами завоза грузов», «территория Северного завоза» и другие;

– установить юридические рамки для поставок грузов на территории с ограниченными периодами завоза, находящиеся в районах Крайнего Севера и аналогичных местностях.

Для систематизации Северного завоза составлен единый список товаров, приоритетных для жителей и предприятий Крайнего Севера РФ. В этот перечень вошли товары, показанные на рисунке 2 [2].

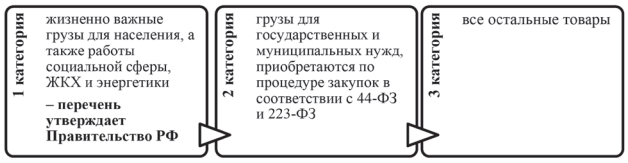


Рис. 2. Категории товаров северного завоза

Критическим элементом этого документа выступает государственное контроль за ценами на отдельные категории товаров и уровнем торговых наценок. Нормативные акты устанавливают такие требования: стоимость фрахта фиксируется на максимально возможный период. Первоначально этот период определили как три года [3].

Кроме того, Министерством РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики назначен единый федеральный координатор Северного завоза, в обязанности которого входит: организация регулярных рейсов в акваториях Северного Ледовитого и Тихого океанов по графику; государственное регулирование тарифов на транспортировку грузов для жизнеобеспечения, а также для нужд государства и муниципалитетов; гарантия выполнения поставок в соответствии с планами Северного завоза начиная с 1 января 2027 года [4].

Преодоление перечисленных трудностей предполагает всесторонний подход, включающий обновление флота, расширение инфраструктуры, улучшение нормативной базы и формирование централизованной системы логистического контроля. Решение насущных задач ориентировано на:

1. усиление стабильности поставок грузов для жизнеобеспечения на территориях Северного завоза;
2. уменьшение времени и затрат на доставку таких грузов;
3. снижение конечной цены этих товаров для потребителей.

Таблица 4. Проблемы Северного завоза и пути решения

Пути решения	Вызовы					
	Высокая стоимость: цены превышают среднероссийские	**Управление: понятие не закреплено, нет единого подхода**	**Транспорт: высокий износ, дефицит мощностей и фрахта**	**Инфраструктура: ограниченная пропускная способность**	**Логистика: неэффективные логистические процессы**	**Монополизация: низкая конкуренция, непрозрачность**
Эффективная логистика	Центр ситуационного управления; Тиражирование лучших практик; Внедрение системы КПЭ		Модернизация узлов; Дноуглубление рек Арктики; Модернизация и развитие инфраструктуры (сеть ТЛЦ)		Оптимизация маршрутов; Запасы Росрезерва; Альтернативный транспорт; Развитие малой авиации	
Уточнённое законодательство	**Меры поддержки** Формы и порядок государственной поддержки участникам Северного завоза; Налоговые преференции; Госгарантии и кредиты	**Федеральный закон** Понятие Северный завоз и др.; Распределение функций; Федеральный оператор; Использование инфраструктуры; Приоритет грузов				
Современная IT система		**«Цифровой двойник»** Центр больших данных; Симуляция маршрутов; Цифровизация процессов; Прогнозно-аналитический модуль **Цифровые сервисы** Цифровизация для жителей Канал «обратной связи» Онлайн платформы **Оперативный мониторинг** Запасы; Транспорт и узлы; Управление заявками; Бюджетное планирование; Управление закупками;				

Виды поддержки северного завоза		
Финансовая	Имущественная	Методическая и консультативная
– бюджетное кредитование; – субсидии; – участи в государственных программах	– передача во владение или пользование государственного или (и) муниципального имущества	– предоставление методических материалов участникам завоза

Рис. 3. Виды поддержки северного завоза

Основные пути устранения проблем изложены в таблице 4.

Государственная поддержка Северного завоза представляет собой приоритетную инфраструктурную задачу для Правительства РФ и властей субъектов Арктической зоны, Дальнего Востока и Сибири; она охватывает разнообразные формы помощи, которые изображены на рисунке 3 [5].

Законопроект устанавливает федеральные меры поддержки, включая бюджетные кредиты под 0,1% на срок до трех лет. По предварительным расчётам, на это потребуется 55,7 млрд рублей ежегодно. Кроме того, сохраняется субсидирование затрат на транспортировку моторного топлива по железной дороге и морские перевозки через единого морского оператора (ориентировочно 9,5 млрд рублей в год) [5].

Повышенная ключевая ставка Центробанка России значительно увеличивает расходы на проведение Северного завоза. В связи с этим возникает потребность в разработке обоснованных и практичных предложений по целевой государственной помощи, чтобы покрыть часть затрат, связанных с высокой ценой банковских кредитов для участников завоза. Для стабилизации цен и повышения надёжности поставок в Арктику нужен всесторонний подход, включая модернизацию флота и улучшение логистических процессов. Долгосрочная фиксация тарифов и субсидии на транспортировку уменьшают расходы, делая Северный завоз доступнее для всех.

Кроме того, федеральный закон «О Северном завозе» заложил правовую основу для улучшения логистики в удалённых северных районах, что обеспечило своевременное снабжение жителей товарами первой необходимости. С 2019 по 2023 годы объёмы завоза увеличились на 12,5%, достигнув 3,5 млн тонн, а поставки в субъекты Арктической зоны РФ выросли на 5,6% [6]. Плановые цели достигались почти полностью. В составе грузов Северного завоза доминировали топливно-энергетические ресурсы (60%) и горюче-смазочные материалы (32%).

Среди регионов АЗРФ наибольший объём завоза пришёлся на Республику Саха (Якутия) – 1612,1 тыс. тонн, за ней следуют Чукотский АО (419,4 тыс. тонн) и Архангельская область (205,4 тыс. тонн), а минимальные показатели у Ханты-Мансийского АО и Мурманской области (рис. 4) [7].



Рис. 4. Объёмы северного завоза по субъектам РФ, входящих в АЗРФ за 2024 год (тыс. тонн)

Социально значимые грузы в общей структуре Северного завоза составляют: продовольственные товары – 5%, товары первой необходимости – 2%, медикаменты и специализированное питание – 0,04%, грузы для государственных нужд – 1,6% [7].

Большую часть объёма перевозок обеспечивает водный транспорт (около 45%) и автомобильный (примерно 19%) [8].

Стоит подчеркнуть, что для преодоления существующих трудностей Северного завоза в нынешних условиях Россия активно задействует механизмы международного сотрудничества. Хорошим примером здесь служит российско-китайское партнёрство (таблица 5).

Таблица 5. Перспективы обеспечения международного сотрудничества Северного завоза (на примере российско-китайского партнёрства)

<table>
<tr><th colspan="5">Российско-китайское партнерство
Совместные меры по экологической безопасности арктического судоходства</th></tr>
<tr>
<td>ЭКОЛОГИЧНЫЕ СУДА ARC7
Суда ледового класса с улучшенными экологическими характеристиками, соответствующие международным стандартам.
Ключевые преимущества:
• меньший углеродный след
• современные двигатели
•оптимизированные маршруты</td>
<td>ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ РАЗЛИВОВ
Совместные программы мониторинга арктических вод и прогнозирование ледовой обстановки
Направления работы:
• мониторинг состояния вод
•прогноз ледовой обстановки
•улучшение навигации</td>
<td>ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ РАЗЛИВОВ
Планы действий по реагированию на разливы нефти и совместные учения экипажей.
Меры безопасности:
• планы реагирования на аварии
• совместные учения
• быстрая ликвидация последствий</td>
<td>КОНТРОЛЬ БИОРАЗНООБРАЗИЯ
Система экологического контроля воздействия судоходства на арктическую фауну.
Объекты мониторинга:
• популяции морских млекопитающих
• среда обитания
•биоразнообразие Арктики</td>
<td>МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ
Участие в разработке требований IMO по экологической безопасности арктического судоходства.
Ключевые аспекты:
• стандарты для ледового класса
• требования безопасности
• международное сотрудничество</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="5">РЕЗУЛЬТАТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ IMO
Международные стандарты
Экологический мониторинг RUCN
Совместные инициативы Arc7
Класс экологичных судов</td>
</tr>
</table>

В заключение, эффективное управление информацией о грузах и совершенствование логистических цепочек в системе Северного завоза позволят существенно повысить качество снабжения, сократить затраты и обеспечить надёжное жизнеобеспечение удалённых от центральных регионов территорий [8].

Литература

1. ФЗ О северном завозе № 411-ФЗ – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_453883/
2. Закупки: учеб. пособие / сост. Н.А. Штанько, О.А. Лукашова – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2021. – 117с.
3. Востокгосплан. «Северный завоз: Digest». URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/sevzavozdigest.pdf
4. Министерство России по развитию Дальнего Востока и Арктики. «Официальный сайт по Северному завозу». URL: https://minvr.gov.ru/activity/severnyy-zavoz/
5. Объем северного завоза составит 4 млн тонн в 2024 году URL: https://www.eastrussia.ru/news/obem-severnogo-zavoza-sostavit-4-mln-tonn-v-2024-godu
6. Проблемными вопросами для территорий северного завоза остаются флот и инфраструктур. URL: https://www.rzd-partner.ru/logistics/comments/problemnymi-voprosami-dlya-territoriy-severnogo-zavoza-ostayutsya-flot-i-infrastruktura/
7. РБК. «Новости отрасли». URL: https://www.rbc.ru/industries/news/67506a139a7947625cf9befd
8. Развитие Арктической зоны Российской Федерации URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/fin-digest_arctic_2025-kopija.pdf?ysclid=ml4v6rqyeo282820346
9. Росконгресс. «Система жизнеобеспечения районов Крайнего Севера». URL: https://roscongress.org/materials/severnyy-zavoz-sistema-zhizneobespecheniya-rayonov-kraynego-severa/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
10. Росконгресс. «Северный завоз: новый шелковый путь, перспективы и трансформации». URL: https://roscongress.org/materials/severnyy-zavoz-novyy-shyelkovyy-put-perspektivy-i-transofrmatsii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
11. Северный завоз: система жизнеобеспечения районов Крайнего Севера. – Хабаровск: Востокгосплан. – 2023. – 42 с. – https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/sevzavozdigest.pdfhttps://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/sevzavozdigest.pdf
12. Стратегия. «Законопроект о Северном завозе». URL: https://strategy.arctic2035.ru/c/documents/zakonoproekt-o-severnom-zavoze/
13. GoArctic. «Северный завоз: утвержден перечень объектов транспортно-логистической инфраструктуры». URL: https://goarctic.ru/news/severnyy-zavoz-utverzhden-perechen-obektov-transportno-logisticheskoy-infrastruktury/
14. Сереный завоз: что поставляют отдельным территориям на 87 млрд в год. URL: https://companies.rbc.ru/news/fRvw1gOSvp/severnyij-zavoz-chto-postavlyayut-otdalennyim-territoriyam-na-87-mlrd-v-god/

NORTHERN DELIVERY: STATUS, PROBLEMS, AND DEVELOPMENT FORECASTS

Shtanko N.A., Lukashova O.A., Fedosov Yu.A.
Far Eastern State Transport University

This paper examines the specifics of organizing the Northern Delivery System (NZAV), its technical and economic aspects, and its impact on the lives and livelihoods of the population. Northern Delivery System (NZAV) is an important type of transport and logistics activity, ensuring the delivery of goods and essential resources to remote Arctic and northern regions of Russia. Due to challenging climatic conditions, the lack of developed transport infrastructure, and the limited navigation season on inland waterways, Northern Delivery System (NZAV) is particularly important for the socioeconomic development of these territories.

Keywords: Northern Delivery System (NZAV), logistics activities, procurement, government regulation.

References

1. Federal Law No. 411-FZ "On Northern Delivery" – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_453883/
2. Procurement: Textbook / compiled by N.A. Shtanko, O.A. Lukashova – Khabarovsk: DVGUPS Publishing House, 2021. – 117 pages.
3. Vostokgosplan. "Northern Delivery: Digest". URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/sevzavozdigest.pdf
4. Ministry of the Russian Federation for the Development of the Far East and Arctic. "Official Website for Northern Delivery". URL: https://minvr.gov.ru/activity/severnyy-zavoz/
5. The volume of northern deliveries will be 4 million tons in 2024. URL: https://www.eastrussia.ru/news/obem-severnogo-zavoza-sostavit-4-mln-tonn-v-2024-godu
6. Fleet and infrastructure remain problematic issues for the northern delivery territories. URL: https://www.rzd-partner.ru/logistics/comments/problemnymi-voprosami-dlya-territoriy-severnogo-zavoza-ostayutsya-flot-i-infrastruktura/
7. RBC. "Industry News." URL: https://www.rbc.ru/industries/news/67506a139a7947625cf9befd
8. Development of the Arctic Zone of the Russian Federation URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/fin-digest_arctic_2025-kopija.pdf?ysclid=ml4v6rqyeo282820346
9. Roscongress. "Life Support System for the Far North Regions." URL: https://roscongress.org/materials/severnyy-zavoz-sistema-zhizneobespecheniya-rayonov-kraynego-severa/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
10. Roscongress. "Northern Delivery: New Silk Road, Prospects and Transformations." URL: https://roscongress.org/materials/severnyy-zavoz-novyy-shyelkovyy-put-perspektivy-i-transofrmatsii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
11. Northern Delivery: Life Support System for the Far North Regions. – Khabarovsk: Vostokgosplan. – 2023. – 42 p. – https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/sevzavozdigest.pdfhttps://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/sevzavozdigest.pdf
12. Strategy. "Bill on Northern Delivery." URL: https://strategy.arctic2035.ru/c/documents/zakonoproekt-o-severnom-zavoze/
13. GoArctic. "Northern Delivery: List of Transport and Logistics Infrastructure Facilities Approved." URL: https://goarctic.ru/news/severnyy-zavoz-utverzhden-perechen-obektov-transportno-logisticheskoy-infrastruktury/
14. Sulfur Delivery: What is Supplied to Individual Territories for 87 Billion Rubles Per Year. URL: https://companies.rbc.ru/news/fRvw1gOSvp/severnyij-zavoz-chto-postavlyayut-otdalennyim-territoriyam-na-87-mlrd-v-god/

Механизм масштабирования инноваций в метрополитене: адаптация STAGE-GATE

Александровский Филипп Михайлович,
аспирант Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail: filipp@it-decision.ru

В инфраструктурных организациях разрыв между изобретением и инновацией проявляется особенно остро: даже технически состоятельные решения не переходят из пилотной зоны в серийную эксплуатацию из-за регламентных ограничений, несогласованности стимулов участников, трудностей доказательства эффекта и неопределенности экономической модели. Цель статьи – предложить механизм масштабирования технологических инноваций для высокорегламентированной транспортной системы на примере внедрения мультисервисной информационной платформы (МИП) Московского метрополитена. Методологическая база включает системный и процессный подходы, принципы управления инновациями (Oslo Manual [1], ISO 56002 [2]), управления активами (ISO 55000 [3]) и практики надежности/ремонтопригодности (RAMS [4]). В статье формализован управленческий контур «данные – аналитика – решения – регламенты» и предложена адаптация стадийно-воротной логики Stage-Gate для инфраструктурной организации с критериями готовности данных, аналитики, процессов и требований безопасности. Показано, что масштабирование инновации обеспечивается пакетом институционализации результатов НИОКР и пилота (регламенты, SLA, формы отчетности, правила приемки и распределение рисков), переводящим инновацию из режима проекта в режим регулярной эксплуатации. Сформулированы рекомендации по управлению тиражированием на уровне портфеля и внешнего контура диффузии (экосистемы).

Ключевые слова: масштабирование инноваций; управление инновациями; Stage-Gate; транспортная инфраструктура; метрополитен; цифровая платформа; ремонт по техническому состоянию; институционализация; управление активами.

Введение

В большинстве отраслей «изобретение» еще не означает «инновацию». Под инновацией, согласно подходу Oslo Manual, понимается внедрение нового или существенно улучшенного продукта (товара/услуги), процесса, маркетингового или организационного метода, обеспечившее практический результат и воспроизводимость эффекта [1]. Для транспортной инфраструктуры разрыв между НИОКР/пилотом и серийным применением усиливается особыми условиями: требованиями безопасности и надежности, длительным жизненным циклом активов, контрактной сложностью и высокой регламентированностью. В результате технологическая готовность решения не гарантирует его организационную и институциональную готовность к масштабированию.

Современная литература подчеркивает нелинейность инновационного процесса: вместо «линейной» последовательности НИОКР → производство → рынок предлагаются циклические и сетевые модели, где обратные связи между эксплуатацией, производством и исследованиями являются нормой. Для высоконадежных инфраструктурных систем это означает: «пилот» неизбежно вскрывает необходимость организационных изменений, которые не могут быть решены только инженерными средствами.

Проблема особенно заметна в цифровых проектах: ценность создается не самим фактом сбора данных, а тем, что результаты аналитики меняют решения и поведение – и при этом легитимны с точки зрения регламентов, контроля и контрактов. Поэтому необходима связка управления инновационным циклом (ISO 56002) и управления активами (ISO 55000), где данные о состоянии актива системно превращаются в управленческие действия по жизненному циклу [2–3].

Цель статьи – предложить и описать механизм масштабирования технологических инноваций в инфраструктурной организации на примере внедрения МИП в Московском метрополитене.

Задачи исследования: (1) уточнить теоретическую рамку «изобретение → инновация → масштабирование» для высокорегламентированных систем; (2) разработать адаптацию Stage-Gate и критерии готовности; (3) сформировать пакет институционализации результатов НИОКР и пилота; (4) показать применение механизма на кейсе МИП и сформулировать рекомендации по тиражированию.

Научная новизна и вклад работы связаны с уточнением управленческой модели внедрения и масштабирования платформенной инновации в метрополитене, включая: замкнутый контур «данные – аналитика – решения – регламенты»; адаптацию Stage-Gate для инфраструктурной организации; механизм тиражирования (переход «пилот → серийное внедрение») с распределением ролей и правилами принятия решения о масштабе; инструмент институционализации результатов НИОКР и пилота; инструментарий преодоления закупочных и регламентных барьеров.

Теоретические основания управления масштабированием инноваций

В экономической теории инноваций (Й. Шумпетер) внедрение рассматривается как самостоятельная предпринимательская функция, превращающая технологическую возможность в экономический результат [7–8]. В современных руководствах по статистике и управлению инновациями акцент делается на факте внедрения и воспроизводимости результата (Oslo Manual) [1]. Таким образом, «инновация» отличается от «изобретения» тем, что закреплена в процессах и обеспечивает повторяемый эффект.

Для инфраструктурных систем добавляется критерий институциональной готовности: готовность регламентов, распределения полномочий, контрактов и компетенций персонала к использованию новой технологии. Даже при высокой технологической готовности решение может быть заблокировано несогласованностью стимулов, неопределенностью ответственности и отсутствием легитимных процедур. Практически это проявляется в том, что пилот «работает», но не превращается в норму.

Нелинейность процесса внедрения отражена в модели Клайна–Розенберга: нововведения возникают из сочетания потребностей эксплуатации, инженерного проектирования и научной базы, а обратные связи (feedback) – ключевой механизм обучения. Отсюда следует

управленческий принцип: проектировать механизм масштабирования следует с ранних стадий НИОКР, включая будущие регламенты, KPI и контуры ответственности.

Модели инновационного процесса и управление стадиями в условиях высокой регламентированности

Эволюция моделей инновационного процесса описана, в том числе, Р. Ротвеллом: от «линейных» моделей к интегрированным и сетевым поколениям, где акцент смещается на параллельность работ, межфункциональную координацию и партнерства. Для управления стадиями широко применяется Stage-Gate (Р. Купер), предполагающая последовательность стадий и решение на «воротах» на основе критериев готовности и бизнес-обоснования [5]. В качестве практико-ориентированной рамки инструментов инновационного менеджмента целесообразно использовать обобщения в работах по управлению инновациями.

В инфраструктуре «ворота» должны дополнительно учитывать безопасность, надежность и соответствие стандартам RAMS [4], а также готовность данных и процессов. Одновременно цифровые решения требуют коротких итераций улучшения (lean-подход): быстрые циклы проверки гипотез уменьшают неопределенность и позволяют уточнять модели на данных эксплуатации. Таким образом, эффективная схема – «гибкие итерации внутри стадий» и строгие «ворота» при переходе к серийному масштабу.

Институциональные барьеры и транзакционные издержки масштабирования

Институциональная экономика (Р. Коуз, О. Уильямсон, Д. Норт) объясняет, почему масштабирование часто дороже и сложнее, чем разработка: требуется согласование множества контрактов, стандартов и процедур, что увеличивает транзакционные издержки поиска, измерения, контроля и принуждения [12–14]. В инфраструктуре эти издержки растут из-за многоуровневой ответственности, нормативного контроля и сложности измерения эффекта (например, предотвращенный отказ).

Когда действующие правила «оптимальны» для поддержания текущего режима, но препятствуют переходу к новому технологическому режиму, возникают институциональные ловушки: устоявшиеся практики планового ремонта, привычные показатели эффективности, формальные требования к ТЗ и закупкам, не соответствующие природе инновационного продукта. Следовательно, механизм масштабирования должен специально включать инструменты снижения транзакционных издержек: стандартизацию пакета документов, типовые формы контрактов, критерии приемки и единый язык метрик. Дополнительно сопротивление масштабированию усиливается «дилеммой инноватора»: метрики и процессы, оптимальные для текущей модели эксплуатации, системно подавляют прорывные решения. В российском контуре значимым ограничением выступает закупочная реализуемость и формирование ТЗ/критериев приемки в логике контрактной системы (44-ФЗ), что требует включения требований закупок в пакет институционализации.

Экосистемы и платформы как внешний контур тиражирования

Масштабирование платформенных решений часто происходит через экосистемы: рост числа комплементарных участников, стандартизацию интерфейсов, создание «правил игры» вокруг платформы. В макроперспективе инновационное развитие связывают с национальными системами инноваций (B.-Å. Lundvall; C. Freeman) и моделями взаимодействия университетов, бизнеса и государства («тройная спираль»). Для инфраструктурного сектора это означает, что успешное тиражирование требует институционального «каркаса» кооперации: стандартов обмена данными, правил доступа, механизмов совместного развития и защиты информации.

Кластеры и отраслевые сети (М. Портер) ускоряют диффузию, снижая барьеры кооперации и формируя конкурентно-кооперационные эффекты. Пользовательские инновации (Э. фон Хиппель) подчеркивают, что значимая часть улучшений рождается у «пользователя» – эксплуатационных подразделений, которые формируют требования и участвуют в донастройке решения. В результате масштабирование следует рассматривать как управляемый процесс «институционализации пользовательского знания» в стандарты и регламенты (связь с концепцией создания знаний в организации [15]).

Методология исследования и данные кейса

Эмпирическая часть выполнена в логике «кейсового» исследования сложной инновации в инфраструктурной организации. Использованы материалы ранее опубликованных статей и диссертационного исследования, включая описание этапов внедрения МИП, архитектуры и регламентов взаимодействия, а также результаты апробации и перечень организационно-распорядительных документов пилота. Методологический инструментарий включает: (1) системный анализ и моделирование процессов; (2) построение цепочки создания эффекта «данные–аналитика–решения–регламенты»; (3) разработку критериев готовности и KPI по стадиям; (4) сопоставление с требованиями стандартов управления инновациями и активами.

Исследование использует элементы design science: формируется управленческий артефакт (механизм масштабирования), который проверяется на практике и уточняется по результатам внедрения. Такой подход соединяет научную обобщаемость с инженерной применимостью и позволяет описать не только «что получилось», но и «какими управленческими действиями это обеспечено».

В рамках кейса анализировались: последовательность этапов проекта и пилота; набор управленческих документов; структура ролей и ответственности; набор KPI и методики их расчета; подходы к организации эксплуатации и поддержки платформы; принципы организации взаимодействия с подрядчиками. Верификация результатов осуществлялась через сопоставление с требованиями стандартов управления инновациями и активами, а также через экспертные обсуждения на уровне стейкхолдеров кейса.

Ограничения исследования связаны с конфиденциальностью части технико-экономических параметров и внутренней документации. Поэтому в статье используются агрегированные показатели и акцент сделан на воспроизводимости управленческого механизма, а не на конкретных числах эффекта.

Кейс: МИП как платформа перехода к ремонту по техническому состоянию

МИП рассматривается как платформенная технологическая инновация, обеспечивающая сбор и обработку телеметрии подвижного состава, формирование «витрин» данных и аналитическую поддержку решений по ТОиР. Управленческий смысл платформы заключается в обеспечении перехода от планово-предупредительного ремонта по наработке к ремонту по фактическому состоянию (condition-based maintenance), что соответствует логике управления активами и снижению совокупных затрат жизненного цикла [3]. В железнодорожных системах подобные решения сопряжены с требованиями RAMS (надежность, доступность, ремонтопригодность, безопасность) и требуют доказательства предотвращения отказов и управляемости рисков [4].

Архитектурно платформа объединяет (в обобщенном виде): (1) контур бортового/полевого сбора данных (датчики, протоколы обмена, каналы связи); (2) контур хранения и обработки (репозиторий, витрины данных, ETL/ELT-процессы); (3) контур аналитики и визуализации (панели мониторинга, диагностические и предиктивные модели, ситуационный центр); (4) контур управленческих действий (заказы на работы, планирование ТОиР, управление материально-техническим обеспечением, отчетность). Переход к ремонту по техническому состоянию достигается тогда, когда прогноз/диагностика становятся основанием для обязательного решения, а не «рекомендацией».

С точки зрения масштабирования инновации критически важны: (а) устойчивость канала данных (качество, полнота, своевременность); (б) закрепление аналитики в регламентных процедурах; (в) перераспределение прав принятия решений между участниками ТОиР; (г) настройка контрактов и SLA, позволяющих закрепить ответственность и стимулы. Эти компоненты отражены в диссертационном подходе, где внедрение описывается как связка инженерных и организационно-нормативных решений.

Дополнительной особенностью является критичность информационной безопасности и надежности цифровой инфраструктуры: в условиях наращивания цифровых контуров управление рисками (ISO 31000) и требования к ИБ (ISO/IEC 27001) становятся частью механизма масштабирования, иначе инновация остается в «песочнице».

Механизм масштабирования инноваций

Предлагаемый контур фиксирует логику «превращения данных в обязательное управленческое действие» и включает четыре звена: (1) данные (сбор, хранение, качество, стандартизация); (2) аналитика (диагностика, предиктивные модели, отчеты); (3) решения (кто и на каком основании принимает решение о выводе состава, замене узла, пополнении ЗИП); (4) регламенты (процедуры, формы отчетности, контроль исполнения, ответственность). Контур замыкается через обратную связь по фактическим результатам (снижение отказов, экономия, соблюдение SLA), что позволяет корректировать модели и процедуры. Именно эта связка описана как ключевая управленческая модель внедрения МИП в диссертации (см. материалы диссертационного исследования Ф.М. Александровского) (табл. 1).

Таблица 1. Содержание звеньев управленческого контура МИП и типовые артефакты институционализации

Звено	Содержание	Артефакты (примеры)
Данные	Сбор телеметрии, ETL, качество, мастер-данные, витрины	модель данных; регламент качества; каталог показателей; права доступа
Аналитика	Диагностика, прогноз отказов, KPI надежности	методики расчета KPI; панели ситуационного центра; протоколы испытаний
Решения	Правила управленческого решения по ТОиР и МТО	матрица полномочий; RACI; пороги срабатывания; план реагирования
Регламенты	Обязательные процедуры применения аналитики	приказы; регламенты; SLA; формы отчетности; приемка результатов

Адаптация Stage-Gate для инфраструктурной организации

В классической модели Stage-Gate ключевая идея – поэтапная проверка готовности и экономической целесообразности [5]. Для инфраструктуры предлагается адаптация, в которой «ворота» дополняются критериями безопасности, надежности и институциональной готовности (готовность процессов и регламентов). Стадии целесообразно задавать как: S0 «идея и формирование гипотез эффекта»; S1 «НИОКР и прототип»; S2 «пилот»; S3 «опытная эксплуатация»; S4 «серийное внедрение»; S5 «тиражирование/масштабирование». На каждом этапе используются KPI готовности: данные (D), аналитика (A), процесс (P), безопасность/соответствие (S), экономика (E). На ранней стадии S0 для структурирования поиска инженерных решений и гипотез эффекта могут применяться методы ТРИЗ.

В качестве управленческой «единицы» масштабирования предлагается рассматривать не отдельную функцию платформы, а связку: «данные + аналитический сценарий + регламент + ответственность + KPI». Такая связка является переносимой: ее можно тиражировать на новые объекты, сохраняя структуру «ворот» и критериев готовности (табл. 2).

Таблица 2. Пример критериев прохождения «ворот» Stage-Gate для масштабирования цифровой инновации в метрополитене

Стадия	Ключевой результат	Критерии «ворот» (выборочно)
S0 Идея	Гипотеза эффекта и рисков	формулировка проблемы; карта стейкхолдеров; метрика эффекта; риск-реестр
S1 НИОКР	Рабочий прототип	архитектура; модель данных; план испытаний; план кибер/инфобезопасности
S2 Пилот	Данные и первичный эффект	доля покрытия данных; качество; протокол испытаний; подтверждение KPI на выборке
S3 Опытная экспл.	Стабильность и регламент	устойчивость каналов данных; регламент применения аналитики; SLA реакций
S4 Серийное внедр.	Интеграция в процессы	обучение персонала; матрица ролей; приемка; контрактные условия
S5 Тиражирование	Портфель тиражирования	модель затрат/эффектов; план ресурсов; управление изменениями; контроль KPI

Пакет институционализации результатов НИОКР и пилота

Даже успешный пилот не обеспечивает масштабирование без институционализации – закрепления результатов в виде обязательных правил и документов. В кейсе МИП институционализация описывается как пакет управленческих и организационно-нормативных решений: приказы и регламенты использования данных и аналитики, SLA по реакции на события, формы отчетности и контроль исполнения, а также настройка контрактов жизненного цикла, где ответственность и стимулы участников согласуются с целевыми KPI надежности. Такой пакет переводит инновацию из режима «проект/эксперимент» в режим регулярной эксплуатации.

Концептуально пакет институционализации можно трактовать как «минимально необходимую институциональную инфраструктуру» инновации: он снижает неопределенность и делает поведение участников предсказуемым, то есть непосредственно уменьшает транзакционные издержки [12–14]. Пакет также обеспечивает накопление организационного знания (по логике knowledge management) и снижает зависимость от отдельных носителей компетенций [15] (табл. 3).

Таблица 3. Пакет институционализации: документы и управленческие решения, необходимые для масштабирования

Компонент пакета	Содержание	Эффект для масштабирования
Орг.-распорядительные документы	приказы о применении данных/отчетности	легитимность пилота и серийного применения
Регламенты и стандарты данных	профили качества, каталог KPI, мастер-данные	сопоставимость, переносимость на другие объекты
SLA и контроль исполнения	сроки реакции, ответственность, санкции/стимулы	предсказуемость процесса и снижение риска
Правила приемки результатов	критерии готовности, протоколы испытаний	превращение эффекта в основание для закупки/тиражирования
Контрактные решения (КЖЦ)	распределение рисков, мотивация подрядчиков	устойчивость экономической модели внедрения

Типовые «узлы срыва» масштабирования и меры управления

Материалы кейса позволяют выделить типовые узлы, на которых инновация часто «останавливается» при переходе от пилота к серийному внедрению. Большинство узлов имеет организационно-институциональную природу: вопрос не в том, что система «не работает», а в том, что отсутствуют правила ее обязательного использования, сопоставимые метрики эффекта и устойчивые контуры ответственности (табл. 4).

Таблица 4. Узлы срыва масштабирования и управленческие контрмеры

Узел срыва	Проявление	Контрмера (элемент механизма)
Качество/непрерывность данных	пропуски, несопоставимость, «ручные» выгрузки	регламент качества; мониторинг D-KPI; резервирование каналов
Неясность полномочий	аналитика есть, но решение «не за кем»	матрица RACI; пороги решений; закрепление ответственных
Слабая доказательность эффекта	нет базовой линии, нет метрик	метод подтверждения эффекта; KPI надежности/экономики; протоколы
Регламентный вакуум	результат пилота не стал правилом	пакет институционализации: приказы, регламенты, отчетность
Контрактные барьеры	невозможно закупить/принять инновацию	правила приемки; распределение рисков; КЖЦ/оплата за результат
Разрыв обучения	персонал не использует новые процедуры	план управления изменениями; обучение; контроль соблюдения SLA

Метод подтверждения эффекта и экономическая модель масштабирования

Для перехода к серийному внедрению требуется доказательная база эффекта, сопоставимая с требованиями закупок и внутреннего контроля. В инфраструктуре часть эффекта носит «предотвращенный» характер (избежанные отказы), поэтому целесообразно сочетать технические KPI (частота отказов, MTBF (в терминах ГОСТ 27.002-89), доступность) с экономическими (снижение внеплановых ремонтов, оптимизация запасов, снижение простоев). Подход увязывается с логикой управления активами (стоимость жизненного цикла) [3] и стандартами надежности [4].

Для повышения доказательности эффекта рекомендуется заранее проектировать дизайн пилота: базовая линия (до внедрения), контрольная выборка (сопоставимые объекты без инновации) и период

наблюдения, достаточный для устойчивых выводов. Это позволяет отделить эффект инновации от сезонности, изменения режима эксплуатации и иных факторов. В серийной фазе методики расчета KPI должны быть стандартизированы и закреплены регламентно – иначе сравнимость объектов будет потеряна.

Экономический эффект может оцениваться через денежные потоки от изменений в структуре ТОиР и МТО. Классические показатели инвестиционного анализа (NPV, срок окупаемости) применимы при корректной фиксации базового сценария. Например, NPV = Σ (CF_t / (1+r)^t) – I_0, где CF_t – денежный поток в период t, r – ставка дисконтирования, I_0 – первоначальные инвестиции. Для тиражирования важно, чтобы модель была переносимой: единые допущения, единые правила учета затрат, единые подходы к учету рисков (включая риски безопасности и ИБ).

Дорожная карта и портфель тиражирования

Масштабирование в инфраструктуре целесообразно планировать как портфель программ: выбираются «волны» тиражирования по объектам (депо/линии), оцениваются ресурсы внедрения (ИТ-контур, обучение, изменение регламентов), задаются KPI по волнам и механизм обратной связи. Дорожная карта включает: (1) стандартизацию пакета институционализации; (2) подготовку пилотных зон на новых объектах; (3) перенос и настройку данных; (4) обучение и контроль соблюдения процедур; (5) интеграцию с контрактами и SLA; (6) мониторинг KPI и корректировку аналитических моделей. Такой подход снижает неопределенность и транзакционные издержки переноса [12–14]. Практики формирования устава проекта, базовых планов и управления заинтересованными сторонами могут быть формализованы в логике стандартов проектного управления (PMBOK® Guide).

Для управления портфелем целесообразно использовать принципы управления программами и портфелями (PMI): выстраивать связь с целями стратегии, формировать комитет по управлению портфелем, фиксировать критерии приоритизации и обеспечивать прозрачность статуса по KPI. При этом эксплуатационный контур поддержки платформы (сервисы, инциденты, изменения) может быть структурирован в логике ITSM (например, ITIL 4) для обеспечения устойчивости и управляемости изменений.

Система показателей масштабирования: «баланс» надежности, экономики и обучения

Для предотвращения «перекоса» в сторону только технических или только финансовых метрик рекомендуется применять сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard), адаптированную под инфраструктурный контекст: финансы (экономия жизненного цикла), клиенты/пассажиры (качество сервиса и регулярность движения), внутренние процессы (соблюдение регламентов и SLA), обучение и развитие (компетенции и развитие аналитики) (табл. 5).

Таблица 5. Пример системы KPI масштабирования (адаптация логики Balanced Scorecard)

Перспектива	Примеры KPI	Что контролирует
Финансы	экономия LCC; затраты на ТОиР; оборачиваемость ЗИП	окупаемость и устойчивость экономической модели
Клиенты/сервис	регулярность движения; количество инцидентов; время восстановления	эффект для перевозочного процесса
Процессы	доля решений по данным; соблюдение SLA; прохождение «ворот»	встроенность инновации в управление
Обучение	охват обучением; качество данных; зрелость моделей	накопление компетенций и переносимость

Обсуждение результатов и управленческие выводы

Сопоставление предложенного механизма с классическими моделями показывает, что для инфраструктуры требуется усиление «институционального слоя» управления инновациями: кроме готовности технологии важны готовность данных и процессов, контрактная реализуемость и легитимность решений. В терминах динамических способностей организации ключевыми становятся процедуры быстрого обучения на пилоте и последующая «эксплуатация» эффекта в регулярных процессах [10–11]. С точки зрения диффузии инноваций масштабирование ускоряется при повышении наблюдаемости результатов (KPI), снижении сложности для пользователей и обеспечении совместимости с существующей системой ТОиР [6].

Сопоставление с концепцией открытых инноваций показывает, что даже при наличии внешнего разработчика успешное внедрение требует «открытости внутри организации»: вовлечения эксплуатационных подразделений как со-создателей требований, организации обратной связи и развития пользовательских компетенций [9]. В терминах теории управления изменениями необходимо сформировать коалицию заинтересованных сторон, обеспечить коммуникацию и закрепить изменения в процедурах и системе мотивации.

Практический вывод: масштабирование цифровой инновации нужно проектировать одновременно с пилотом. Минимальный набор включает: карту стейкхолдеров и стимулов; KPI готовности; архитектуру данных; протоколы испытаний; модель регламентов и SLA; проект изменений и обучения; схему контрактов и приемки; контур управления рисками и ИБ. Экосистемный контур требует стандартов интерфейсов и переносимости – это снижает транзакционные издержки переноса решения.

С точки зрения инновационной политики и отраслевого регулирования результаты корреспондируют с идеей формирования условий для диффузии инноваций и повышения эффективности управления, отраженной в документах ОЭСР по инновационной политике. Для отрасли это может означать развитие стандартов данных и интерфейсов, а также создание механизмов межорганизационного обмена лучшими практиками.

Направления дальнейших исследований: (1) формализация модели зрелости данных и аналитики для инфраструктурных организаций; (2) разработка типовых контрактных моделей «оплата за результат» для цифровых инноваций; (3) количественная оценка влияния институционализации на скорость тиражирования и устойчивость эффекта; (4) сравнение механизмов масштабирования в разных видах инфраструктуры.

Заключение

Предложен механизм масштабирования технологических инноваций для инфраструктурной организации, объединяющий: (1) управленческий контур «данные – аналитика – решения – регламенты»; (2) адаптацию Stage-Gate с критериями готовности данных, аналитики, процессов и требований безопасности; (3) пакет институционализации результатов НИОКР и пилота; (4) инструментарий преодоления закупочных барьеров и портфельное планирование тиражирования. Показано, что ключевой фактор успешного перехода от пилота к серийному внедрению – перевод аналитики и цифровых артефактов в обязательные процедуры управления ТОиР, подкрепленные контрактными и нормативными решениями. Полученные результаты могут быть использованы при масштабировании цифровых инноваций в других высокорегламентированных инфраструктурных системах (городской рельсовый транспорт, железнодорожные компании, иные объекты с длительным жизненным циклом активов).

Литература

1. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018.
2. ISO 56002:2019. Innovation management – Innovation management system – Guidance.
3. ISO 55000:2014. Asset management – Overview, principles and terminology.
4. EN 50126–1:2017. Railway applications – The specification and demonstration of Reliability, Availability, Maintainability and Safety (RAMS) – Part 1: Basic requirements and generic process.
5. Cooper R.G. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons. 1990;33(3):44–54.
6. Rogers E.M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003.
7. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982.
8. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Экономика, 1995.
9. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / Г. Чесбро; пер. с англ. – М.: Поколение, 2007.
10. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997;18(7):509–533.
11. March J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. 1991;2(1):71–87.
12. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; пер. с англ. – М.: Начала, 1997.
13. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О. Уильямсон; пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1996.

14. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз; пер. с англ. – М.: Новое издательство, 2007.

15. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2011.

16. Гоненко, Д.В. Перспективы российского бизнеса в условиях международного давления: институциональные механизмы роста и исторические основания развития / Д.В. Гоненко, Л.С. Геворгян // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 5. – С. 163–168. – EDN JZNOXG.

MECHANISM FOR SCALING INNOVATIONS IN THE METRO: ADAPTATION OF STAGE-GATE

Aleksandrovskiy F.M.
Institute of Public Service and Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

In infrastructure organizations, the gap between an invention and a scalable innovation is especially pronounced: even technically sound solutions often fail to move from pilot use to full-scale operations due to regulatory constraints, misaligned incentives, difficulties in proving effects, and uncertainty of the economic model. This paper proposes a scaling mechanism for technological innovations in a highly regulated urban rail system based on the case of a multi-service information platform implemented in the Moscow Metro. The methodology relies on systems and process approaches, innovation management principles (Oslo Manual [1], ISO 56002 [2]), asset management (ISO 55000 [3]) and RAMS practices (EN 50126) [4]. We formalize the management loop "data–analytics–decisions–regulations" and adapt the Stage-Gate logic to an infrastructure context by defining readiness criteria for data, analytics, processes and safety requirements. The paper argues that scaling is enabled by an institutionalization package (regulations, SLAs, reporting forms, acceptance rules and risk allocation) that shifts an innovation from a project mode to regular operations. Recommendations are provided for portfolio-driven replication and ecosystem-based diffusion.

Keywords: innovation scaling; innovation management; Stage-Gate; transport infrastructure; metro; digital platform; condition-based maintenance; institutionalization; asset management.

References

1. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat; 2018.

2. ISO 56002:2019. Innovation management – Innovation management system – Guidance.

3. ISO 55000:2014. Asset management – Overview, principles and terminology.

4. EN 50126–1:2017. Railway applications – The specification and demonstration of Reliability, Availability, Maintainability and Safety (RAMS) – Part 1: Basic requirements and generic process.

5. Cooper RG. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons. 1990;33(3):44–54.

6. Rogers EM. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press; 2003.

7. Shumpeter I. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [Theory of Economic Development]. Moscow: Progress; 1982. (In Russ.).

8. Shumpeter I. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [Capitalism, Socialism and Democracy]. Moscow: Ekonomika; 1995. (In Russ.).

9. Chesbro G. Otkrytye innovatsii: sozdanie pribyl'nykh tekhnologii [Open Innovation]. Moscow: Pokolenie; 2007. (In Russ.).

10. Teece DJ, Pisano G, Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997;18(7):509–533.

11. March JG. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. 1991;2(1):71–87.

12. Nort D. Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki [Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Moscow: Nachala; 1997. (In Russ.).

13. Williamson O. Ekonomicheskie instituty kapitalizma: firmy, rynki, "otnoshencheskaya" kontraktatsiya [The Economic Institutions of Capitalism]. Saint Petersburg: Lenizdat; 1996. (In Russ.).

14. Kouz R. Firma, rynok i pravo [The Firm, the Market, and the Law]. Moscow: Novoe izdatel'stvo; 2007. (In Russ.).

15. Nonaka I, Takeuchi H. Kompaniya – sozdatel' znaniya: zarozhdenie i razvitie innovatsii v yaponskikh firmakh [The Knowledge-Creating Company]. Moscow: Olimp-Biznes; 2011. (In Russ.).

16. Gonenko, D. V., & Gevorgyan, L. S. (2025). Prospects for Russian business under international pressure: Institutional mechanisms for growth and historical foundations of development. *Russian Economic Development*, 32(5), 163–168. EDN: JZNOXG.

Локальная корпоративная модель искусственного интеллекта: проблемы разработки в интересах бизнеса

Архангельский Глеб Алексеевич,
директор Центра бизнес-эффективности, Университет МИСИС
E-mail: arkhangelskii.ga@misis.ru

Все более активное использование искусственного интеллекта для инновационной трансформации компаний в значительном количестве случаев опирается на внешние глобальные ИИ-модели от крупных корпораций-поставщиков (ChatGPT, DeepSeek, GigaChat и т.п.) Однако организациям, значительная часть рабочей информации которых является конфиденциальной и не подлежит передаче внешним сервисам, такой подход неприемлем. Возникает задача разработки собственных, локальных корпоративных ИИ-моделей. В статье описан опыт разработки такой локальной ИИ-модели в области стенографирования и автопротоколирования совещаний.

Ключевые слова: искусственный интеллект, суверенный искусственный интеллект, локальная модель искусственного интеллекта, корпоративный тайм-менеджмент

Введение

Постановка задачи разработки «локальной» модели искусственного интеллекта для повышения корпоративной эффективности
Различные подходы к использованию технологий искусственного интеллекта в сфере бизнеса рассматривали T. Davenport, R. Ronanki [12]. На основе анализа результатов опроса более 250 менеджеров и данных обследования 152 проектов в области технологий искусственного интеллекта, авторы сделали вывод о перспективности внедрения проектов ИИ, ориентированных на решение конкретных задач бизнеса: реинжиниринг бизнес-процессов, улучшение бизнес-модели, повышение эффективности процессов оперативного управления. Именно такое «точечное» внедрение инструментов на основе ИИ, по мнению авторов, способно дать позитивные результаты, в отличие от глобальных проектов, сравнимых по амбициозности с «полетом на Луну» [12, с. 108].

Возможности использования ИИ в решении прикладных бизнес-задач были рассмотрены в ряде работ, например, таких авторов, как S. Perla, D. Sur [16, 21].

Имеются также свидетельства, что использование ИИ российскими компаниями повышает производительность управленческого труда при принятии решений, проведении внутренних аудитов, автоматизации документооборота, оценке динамики экономических и финансовых показателей, обнаружении мошенничества, подборе персонала и для совершенствования многих других сфер управления [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].

Казалось бы, рынок ИТ-сервисов для повышения корпоративной эффективности на основе искусственного интеллекта стремительно развивается. Существуют тысячи различных программ и сервисов, в том числе для тайм-менеджмента.

Однако значительное количество предлагаемых на рынке сервисов, оптимизирующих те или иные аспекты работы руководителей и команд, *отправляют обрабатываемую информацию в ChatGPT или его аналоги – DeepSeek, GigaChat, YandexGPT* и т.п.

Это объяснимо с точки зрения скорости запуска такого продукта. Фактически создателю продукта / стартапа достаточно выбрать какую-то узкую клиентскую потребность, например “анализировать звонки менеджеров по продажам на предмет соответствия скрипту”. Разработать соответствующий промпт для обращения к большой модели. Упаковать работу с этим промптом в удобный пользовательский интерфейс. И быстро вывести на рынок, параллельно дорабатывая и улучшая промпт и интерфейс на основе первого клиентского опыта.

При этом для корпораций с развитыми политиками информационной безопасности либо крайне нежелательна, либо категорически исключена отправка своей информации во внешние сервисы. Таким образом представлялось, что разработка для таких компаний локальных ИИ-моделей, повышающих эффективность, может быть актуальной практической и научной задачей.

При этом обзор источников по проблематике “Sovereign AI” показал, что проблема независимости от Open AI осознается и разрабатывается, но скорее на национальном уровне, чем на корпоративном. Например, европейское исследование анализирует вопросы цифрового суверенитета Евросоюза [10].

По аналогии с “суверенной” моделью искусственного интеллекта, способной работать без обращения к моделям, разработанным и поддерживаемым в других странах, *назовем **“локальной”** модель искусственного интеллекта, способную работать в закрытом информационном контуре отдельно взятой компании, без обращения к другим ИИ-моделям, и даже без обращения к интернету*.

Была поставлена цель исследования: разработать локальную модель искусственного интеллекта, решающую прикладные задачи корпоративного тайм-менеджмента; в частности задачу повышения эффективности совещаний.

Выбор управленческого фокуса применения ИИ-модели

Организационно намеченное исследование представляло собой создание весной 2023 г. инновационного ИИ-стартапа “Таймлист”, в котором автор статьи выступил научным руководителем и одним из соучредителей.

Эффективность совещаний представлялась несомненной “болью” компаний. Однако на каких именно аспектах или процессах оптимизации совещаний нужно было сосредоточить усилия при разработке ИИ-модели?

В вопросе повышения эффективности совещаний традиционно выделяются следующие аспекты:

1) Подготовка совещания: определение релевантного списка участников, подготовка повестки и материалов, приглашение участников, организация технической стороны (переговорная, проектор, флипчарт и т.п.)

2) Проведение / модерирование и протоколирование результатов совещания,

3) Отслеживания исполнения результатов, т.е. принятых решений, поставленных поручений.

В рамках исследования было принято решение сосредоточиться на вопросах *стенографирования и протоколирования результатов совещаний,* как наиболее трудоемких при ручной обработке и представляющих наибольший интерес с точки зрения автоматизации ИИ-инструментами.

Опыт корпоративных проектов внедрения тайм-менеджмента показывает, что без ИИ-ассистента добиться качественного протоколирования совещаний удается только для совещаний и встреч руководителей высшего звена, у которых есть высококвалифицированные личные помощники, в том числе объединенные в секретариат, аппарат, управление делами и т.п. структуру профессиональных организаторов управления.

Если у руководителя нет штатного личного помощника, который может присутствовать на встрече или прослушивать ее аудиозапись, протокол встречи или совещания появляется крайне редко. В результате существенно снижается эффективность управленческой и проектной деятельности. Участники встреч возвращаются к своей работе, не имея *единого согласованного письменно зафиксированного* понимания достигнутых договоренностей и поставленных задач.

Автоматизировать именно эту задачу, дать ИИ-ассистента по протоколированию совещаний руководителям проектов и подразделений, у которых нет штатного личного помощника, представлялось максимально релевантным MVP, minimum viable prototype.

Формирование стратегии построения локальной ИИ-модели

Очевидно, что в рамках небольшого инновационного стартапа было бы нереалистично пытаться разработать собственную большую языковую модель, LLM, с нуля. Как показывают источники, разработка национальной или корпоративной большой языковой модели с нуля может требовать десятки миллионов долларов, с формированием больших команд разработчиков [23].

В связи с этим была принята следующая стратегия:

1. Изучить имеющиеся open source языковые модели, выбрать подходящие в качестве основы для обучения.
2. Сформировать массив данных для обучения этих базовых моделей.
3. Создать минимально работоспособный прототип локальной модели, пригодный к использованию.
4. Сформировать пул первых клиентов (“ранних последователей”), на которых проверить работоспособность базовых гипотез.

Выбор open source моделей как основы для создания локальной модели

На момент начала исследования наиболее очевидной представлялась связка моделей “Whisper для получения стенограммы из аудиозаписи, и LLAMA для получения автопротокола из стенограммы”. “Автопротоколом” мы назвали резюме совещания, которое делает ИИ-ассистент, в противоположность обычному протоколу, который делает живой сотрудник.

Модели Llama, одни из самых внедряемых в корпоративной среде, “изменили экосистему ИИ, продемонстрировав прорывы в эффективности” [24].

Например, в работе «Gen-AI Based Chatbot on Top of Llama for SSR Documents» [19] представлена разработка чат-бота, интегрирующего Llama и диалоговый ИИ в веб-сайт учреждения для обеспечения доступа к отчетам и различным документам образовательной организации в режиме реального времени.

Бот интерпретирует запросы, извлекает соответствующие данные и генерирует ответы, похожие на человеческие, благодаря использованию обработки естественного языка (NLP), что упрощает общение, сводит к минимуму ручной поиск и повышает прозрачность и доступность, используя машинное обучение. Эта система на базе искусственного интеллекта модернизирует управление знаниями в организации и повышает эффективность.

Основные элементы модели Llama v2 подробно рассматривались в работе K.Roumeliotis и соавторов [17] наряду с тем, как применяются возможности модели пользователями в своих проектах использования искусственного интеллекта. В ходе исследования авторами были изучены опыт, стратегии, различные точки зрения на раскрытие потенциала модели. Полученные результаты дают представление о сильных и слабых сторонах модели, определяют области дальнейшего развития и улучшений.

Ряд изученных нами работ представляют собой сравнительный анализ различных моделей [14, 20]. Исследование A.Shukla [20] представляет подробное сравнение Gemini 2.5, Claude 4, GPT-4.5 (Orion), DeepSeek V3.1, LLaMA 4 и Grok 2.

Архитектура, парадигмы обучения и потенциал применения GPT-4 и LLaMA в области обработки естественного языка (NLP) представлены в работе C.Dee и соавторов [13]. Проведен подробный сравнительный анализ моделей, представлена оценка их производительности, масштабируемости, адаптивности к различным задачам NLP. Полученные авторами результаты дают важное представление о сильных сторонах и ограничениях этих моделей, способствуя более широкому пониманию их влияния на сферу ИИ.

В статье А. Голикова и соавторов [5] описаны различные способы использования генеративных предобученных языковых моделей для построения корпоративной вопросно-ответной системы. в работе рассмотрена индексация документов с последующим поисковым запросом и генерацией ответа.

Отметим, что на момент старта исследования (весна 2023 г.) мы не обладали такими развернутыми научными обзорами и исследованиями ИИ-моделей, как процитированные выше, поскольку эта область знания фактически формировалась и формируется на наших глазах. Поиск новых источников научного знания по теме, теоретическое осмысление осуществлялось параллельно с практическими экспериментами. Продолжают выходить новые все более совершенные модели и продолжается их испытание для целей нашего исследования.

Основной вывод по работе с различными моделями состоял в следующем: ***не найдено простых связок open source моделей, дающих результат приемлемого качества.*** Например, «Whisper чтобы сделать стенограмму встречи и LLAMA чтобы получить автопротокол”.

Оказалось, что получение качественной стенограммы и автопротокола требует добавления все новых и новых моделей, оптимизирующих отдельные аспекты стенограммы и протокола.

Например, было замечено свойство модели Whisper “проглатывать” некоторые абзацы текста. Потребовалось обучение дополнительной модели-обработчика, сверяющей длительность аудиозаписи и стенограммы, выявляющей такие пропуски и отдельно их восстанавливающей.

Другой пример – оказалось, что нет никакого четкого лингвистического правила, определяющего такую, казалось бы, простую сущность, как “абзац”. Корректное разделение текста на абзацы, которое живой человек делает легко и интуитивно, потребовало обучения отдельной модели-обработчика.

Существенной частью работы над качеством стенограммы оказался вопрос качества аудиозаписи. Когда совещания проводятся онлайн, у участников могут быть плохие микрофоны, проблемы со связью и т.п. Совещания в переговорной комнате могут записываться на диктофон, дающий невысокое качество записи, а не на профессиональный спикерфон / рекордер. Участники совещания могут перебивать друг друга. Все эти моменты, существенно ухудшающие качество стенограммы, потребовали создания отдельных обработчиков.

Таким образом, важным и неочевидным заранее выводом исследования стал следующий. Приемлемого для управленцев качества стенограммы и протокола невозможно добиться, используя какую-то одну обученную модель. *Решение лежит в области разработки и развития целого конгломерата моделей,* совместно работающих над различными аспектами качества стенограммы и протокола.

Вопрос оптимального сочетания этих моделей друг с другом, выстраивания целого бизнес-процесса их взаимодействия, оценки одними моделями промежуточных результатов работы других моделей и т.п., *является ключом к разработке локальной ИИ-модели, действительно удовлетворяющей практическим задачам управленца*, а не просто любопытству исследователя.

Формирование массива данных для обучения моделей и сбор первичного пула корпоративных пользователей

Непростым вопросом для ИИ-стартапов является получение данных для базового обучения модели. Учитывая выбранную нами предметную область – оптимизация совещаний компаний с жесткой политикой информационной безопасности – этот вопрос представлялся непро-

стым вдвойне. Удалось найти несколько клиентов, удовлетворяющих следующим условиям:

1. Совещания руководства записываются, аудиозаписи хранятся.
2. Профессиональные секретари-протоколисты создают вручную качественные протоколы совещаний.
3. Компания готова под соглашение о конфиденциальности передать эти данные для обучения модели.

Массив таких связок "аудиозапись + протокол" стал основой для обучения модели.

Результаты

Около года ушло на разработку и обучение локальной ИИ-модели и поиск первых корпоративных пользователей. За первые месяцы существования модели было расшифровано более 3 млн минут записей, т.е. более 2200 час. или 6 лет человеческой жизни.

25 декабря 2023 г. программное обеспечение "Таймлист" было зарегистрировано в российском реестре отечественного программного обеспечения под номером 20728. Весной 2024 г. было осуществлено первое внедрение модели "в закрытом контуре" в компании РЖД-технологии [1]

Выводы

В рамках исследования была разработана локальная, т.е. способная работать без доступа к интернету и ChatGPT, модель искусственного интеллекта для стенографирования и автопротоколирования совещаний.

Ход разработки показал, что приемлемое для управленцев качество на такой казалось бы сравнительно простой задаче, как протоколирование совещаний, достигается не применением какой-то одной обученной ИИ-модели, но выстраиванием целого конгломерата совместно работающих ИИ-моделей, каждая из которых работает над тем или иным аспектом качества стенограммы и протокола.

Результаты будут полезны практикам разработки автономных ИИ-моделей в корпорациях и исследователям в сфере управленческих применений искусственного интеллекта.

Литература

1. Архангельский, Г.А., Мискарян А. Задачи для ИИ: видеозапись интервью // РЖД ТВ: корпоративный канал. URL: https://rzdtv.ru/2025/01/27/zadachi-dlja-ii/.
2. Блинникова А.В., Йинг Д.К. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами // Вестник университета. 2020. № 7. С. 14–21. Doi: 10.26425/1816–4277–2020–7–14–21.
3. Чуланова О.Л., Фомина Е.В. Применение игровых технологий и искусственного интеллекта в обучении производственного персонала на предприятиях энергокомплекса // Вестник Евразийской науки = The Eurasian Scientific Journal. 2019. Т. 1, № 1. URL: https://esj.today/PDF/54ECVN119.pdf.
4. Джураев Ш.С. Искусственный интеллект в менеджменте // Интернаука. 2021. № 25–1. С. 80–82.
5. Голиков А.А, Акимов Д.А, Романовский М.С. Тращенков С.В. Аспекты создания корпоративной вопросно-ответной системы с использованием генеративных предобученных языковых моделей. Litera. 2023. № 12. С. 190–204. Doi: 10.25136/2409–8698.2023.12.69353.
6. Пчелинцев А.С. Цифровая трансформация бизнеса в современных условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 2, № 6 (147). С. 254–260. Doi: 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.02.027.
7. Рачковский И.Б., Бурлов Д.И. Инновационные инструменты цифровой трансформации бизнеса // Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики: сборник научных трудов VI Национальной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 18–19 апреля 2024г). Санкт-Петербург: Изд– во СПбУТУиЭ, 2024. С. 119–125. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_69197086_23735330.pdf.
8. Устинова О.Е. Искусственный интеллект в менеджменте компаний // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 5. С. 885–904. Doi: 10.18334/ce.14.5.102145.
9. Зуб, А.Т., Петрова К.С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. Вып. № 94. С. 173–186. Doi: 10.24412/2070–1381–2022–94–173–187.
10. Centre for European Policy Studies (CEPS) (2021) European Digital Sovereignty: From Concept to Policy. Available at CEPS Report. https://www.ceps.eu/ceps-publications/european-digital-sovereignty-from-concept-to-policy/. Accessed 03 Dec 2024.
11. Conte JM, Mathieu JE, Landy F J (1998) The nomological and predictive validity of time urgency. J of Org Beh, vol 19, is 1: 1–13.
12. Davenport TH, Ronanki R (2018) Artificial intelligence for the real word. Harv bus rev, vol 96, is 1: 108–139.
13. Dee C, Rude H, Paul Ch (2024) Advancements in Natural Language Processing Models: A Comparison of GPT-4 and LLaMA. Available at ResearchGate. Accessed 16 Feb 2025 https://www.researchgate.net/publication/387898396_Advancements_in_Natural_Language_Processing_Models_A_Comparison_of_GPT-4_and_LLaMA.
14. Goble R (2024) Performance Analysis of ChatGPT-4 vs Open–Source Generative AI Models. Available at ResearchGate. Accessed 8 Jan 2025 https://www.researchgate.net/publication/387934316_Performance_Analysis_of_ChatGPT-4_vs_Open-_Source_Generative_AI_Models.
15. Paniccia PMA, Abatecola G, Baiocco S (2024) Integrating time and knowledge to understand organizational evolution: towards a conceptual framework. J of Know Man, vol 28, is 11.https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-05–2023–0417/full/html.
16. Perla S (2022) Innovating Salesforce with Artificial Intelligence and Automation. Int J of Com Net & Inf Sec 14 (2): 716–723.
17. Roumeliotis KI, Tselikas ND, Nasiopoulos DK (2023) Llama 2: Early Adopters' Utilization of Meta's New Open-Source Pretrained Model. Available at ResearchGate. Accessed 28Jan 2024. doi:10.20944/preprints202307.2142.v1.
18. Santoro G, Jabeen F, Troise C (2025) How do platform-based business models create competitive advantages by saving time for users? J Euro Med. doi:10.1108/EMJB-02-2025-0047.
19. Shekhawat D, Mishra A, Singh A, at al (2025) Gen-AI Based Chatbot on Top of Llama for SSR Documents. In J of Scien Res in Engin and Maned 9 (3): 1–9.
20. Shukla A (2025) The Most Advanced AI Models of 2025 -Comparative Analysis of Gemini 2.5, Claude 4, LLaMA 4, GPT-4.5, DeepSeek V3.1, and Other Leading Models. Available at ResearchGate. Accessed 4 Jun 2025. doi: 10.13140/RG.2.2.35858.36800.
21. Sur D (2025) Next-Level Automation: Orchestrating Business Processes in Salesforce with AI and Flow Builder. Available at ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/392165854_Next–Level_Automation_Orchestrating_Business_Processes_in_Salesforce_with_AI_and_Flow_Builder. Accessed 13 Jun 2025.
22. Tecce DJ (2018) Business models and dynamic capabilities. Lon Ran Plan, vol 51, is 1: 40–49. doi: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.
23. Thompson NC et al. (2023) The computational limits of deep learning. In: Abstracts of the Conference Ninth Computing within Limits 2023. June 2023. doi:10.21428/bf6fb269.1f033948/
24. Youvan DC (2024) Zuckerberg, Llama, and the Politics of AI: Navigating Open-Source, Influence, and Ethical Challenges. Available at ResearchGate. Accessed 15 Jan 2025. doi:10.13140/RG.2.2.13545.61281

A LOCAL CORPORATE ARTIFICIAL INTELLIGENCE MODEL AS A TOOL FOR INNOVATIVE COMPANY TRANSFORMATION

Arkhangelsky G.
National University of Science and Technology "Moscow Institute of Steel and Alloys"

The increasingly active use of artificial intelligence for the innovative transformation of companies in a significant number of cases relies on external global AI models from large vendors (ChatGPT, DeepSeek, GigaChat, etc.). However, for organizations whose significant work information is confidential and cannot be shared with external services, this approach is unacceptable. The challenge arises of developing in-house, local corporate AI models. This article describes the experience of developing such a local AI model for transcription and automatic meeting minutes.

Keywords: artificial intelligence, sovereign artificial intelligence, local AI model, corporate time management.

References

1. Arkhangelsky, G.A., Miskaryan, A. "Tasks for AI: Video recording of an interview" // RZD TV: corporate channel. URL: https://rzdtv.ru/2025/01/27/zadachi-dlja-ii/.
2. Blinnikova, A.V., Ying, D.K. "Use of artificial intelligence in human resource management processes" // University Bulletin. 2020. No. 7. pp. 14–21. Doi: 10.26425/1816–4277–2020–7–14–21.
3. Chulanova, O.L., Fomina, E.V. "Application of gaming technologies and artificial intelligence in training production personnel at energy sector enterprises" // The Eurasian Scientific Journal. 2019. Vol. 1, No. 1. URL: https://esj.today/PDF/54ECVN119.pdf.
4. Dzhuraev Sh.S. Artificial Intelligence in Management // Internauka. 2021. No. 25–1. Pp. 80–82.
5. Golikov A.A., Akimov D.A., Romanovsky M.S. Trashchenkov S.V. Aspects of Creating a Corporate Question-Answering System Using Generative Pre-trained Language Models. Litera. 2023. No. 12. Pp. 190–204. Doi: 10.25136/2409–8698.2023.12.69353.
6. Pchelintsev A.S. Digital transformation of business in modern conditions // Economy and management: problems, solutions. 2024. Vol. 2, No. 6 (147). pp. 254–260. Doi: 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.02.027.

7. Rachkovsky I.B., Burlov D.I. Innovative tools for digital transformation of business // Transformation of business and public institutions in the context of digitalization of the economy: collection of scientific papers of the VI National scientific and practical conference (St. Petersburg, April 18–19, 2024). St. Petersburg: Publishing house of SPbUTUE, 2024. pp. 119–125. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_69197086_23735330.pdf.

8. Ustinova O.E. Artificial Intelligence in Company Management // Creative Economy. 2020. Vol. 14, No. 5. pp. 885–904. Doi: 10.18334/ce.14.5.102145.

9. 9Zub, A.T., Petrova K.S. Artificial Intelligence in Corporate Management: Possibilities and Limits of Application // Public Administration. Electronic Bulletin. 2022. Issue. No. 94. pp. 173–186. Doi: 10.24412/2070–1381–2022–94–173–187.

10. Centre for European Policy Studies (CEPS) (2021) European Digital Sovereignty: From Concept to Policy. Available at CEPS Report. https://www.ceps.eu/ceps-publications/european-digital-sovereignty-from-concept-to-policy/. Accessed 03 Dec 2024.

11. Conte JM, Mathieu JE, Landy F J (1998) The nomological and predictive validity of time urgency. J of Org Beh, vol 19, is 1: 1–13.

12. Davenport TH, Ronanki R (2018) Artificial intelligence for the real word. Harv bus rev, vol 96, is 1: 108–139.

13. Dee C, Rude H, Paul Ch (2024) Advancements in Natural Language Processing Models: A Comparison of GPT-4 and LLaMA. Available at ResearchGate. Accessed 16 Feb 2025 https://www.researchgate.net/publication/387898396_Advancements_in_Natural_Language_Processing_Models_A_Comparison_of_GPT-4_and_LLaMA.

14. Goble R (2024) Performance Analysis of ChatGPT-4 vs Open– Source Generative AI Models. Available at ResearchGate. Accessed 8 Jan 2025 https://www.researchgate.net/publication/387934316_Performance_Analysis_of_ChatGPT-4_vs_Open-_Source_Generative_AI_Models.

15. Paniccia PMA, Abatecola G, Baiocco S (2024) Integrating time and knowledge to understand organizational evolution: towards a conceptual framework. J of Know Man, vol 28, is 11.https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-05–2023–0417/full/html.

16. Perla S (2022) Innovating Salesforce with Artificial Intelligence and Automation. Int J of Com Net & Inf Sec 14 (2): 716–723.

17. Roumeliotis KI, Tselikas ND, Nasiopoulos DK (2023) Llama 2: Early Adopters' Utilization of Meta's New Open-Source Pretrained Model. Available at ResearchGate. Accessed 28Jan 2024. doi:10.20944/preprints202307.2142.v1.

18. Santoro G, Jabeen F, Troise C (2025) How do platform-based business models create competitive advantages by saving time for users? J Euro Med. doi:10.1108/EMJB-02-2025-0047.

19. Shekhawat D, Mishra A, Singh A, at al (2025) Gen-AI Based Chatbot on Top of Llama for SSR Documents. In J of Scien Res in Engin and Maned 9 (3): 1–9.

20. Shukla A (2025) The Most Advanced AI Models of 2025 -Comparative Analysis of Gemini 2.5, Claude 4, LLaMA 4, GPT-4.5, DeepSeek V3.1, and Other Leading Models. Available at ResearchGate. Accessed 4 Jun 2025. doi: 10.13140/RG.2.2.35858.36800.

21. Sur D (2025) Next-Level Automation: Orchestrating Business Processes in Salesforce with AI and Flow Builder. Available at ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/392165854_Next–Level_Automation_Orchestrating_Business_Processes_in_Salesforce_with_AI_and_Flow_Builder. Accessed 13 Jun 2025.

22. Tecce DJ (2018) Business models and dynamic capabilities. Lon Ran Plan, vol 51, is 1: 40–49. doi: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007.

23. Thompson NC et al. (2023) The computational limits of deep learning. In: Abstracts of the Conference Ninth Computing within Limits 2023. June 2023. doi:10.21428/bf6fb269.1f033948/

24. Youvan DC (2024) Zuckerberg, Llama, and the Politics of AI: Navigating Open-Source, Influence, and Ethical Challenges. Available at ResearchGate. Accessed 15 Jan 2025. doi:10.13140/RG.2.2.13545.61281

Применение нейросетевых моделей в образовательных процессах: возможности и ограничения

Магомадова Зарина Саидбековна,
старший преподаватель, кафедра информационных технологий, ФГБОУ ВО Чеченского государственного педагогического университета.
E-mail: mzs-70@mail.ru

Батукаев Ахмед Эдуардович,
студент, ГБОУ ВО Чеченского государственного педагогического университа
E-mail: lotos_98_98@mail.ru

Статья посвящена аналитическому рассмотрению практик применения нейросетевых моделей в образовательных процессах с акцентом на продуктивные сценарии их использования и на пределы педагогической применимости. Актуальность темы связана с быстрым проникновением генеративных и иных интеллектуальных систем в учебную, методическую и организационную работу образовательных учреждений. Научная новизна работы состоит в сведении разнородных русскоязычных публикаций последних лет в единую аналитическую схему, где возможности нейросетей соотнесены с ограничениями дидактического, организационного, этического и методического порядка. Цель исследования – выявить направления продуктивного использования нейросетевых моделей в образовании и установить факторы, снижающие качество их внедрения. Использованы анализ научных публикаций, сопоставление подходов, классификация, обобщение и логико-аналитическая интерпретация. Корпус составили работы о студенческих практиках, готовности преподавателей, цифровой дидактике, языковом обучении, профессиональном образовании и институциональном регулировании. Практическая полезность полученных положений связана с уточнением ориентиров для преподавателей и образовательных организаций при выборе режимов безопасного и педагогически оправданного применения нейросетевых инструментов.

Ключевые слова: нейросетевые модели, образовательный процесс, генеративный искусственный интеллект, цифровая дидактика, персонализация обучения, академическая добросовестность, педагогическое проектирование, профессиональное образование, цифровая грамотность, оценивание результатов обучения.

Введение

Распространение нейросетевых инструментов в образовании изменило саму логику учебной работы: часть операций по поиску информации, генерации текста, построению объяснений, созданию упражнений, первичной проверке работ и подготовке методических материалов перешла в цифровую среду. Наиболее заметный сдвиг связан с тем, что нейросеть перестала восприниматься как внешняя технологическая новинка и стала повседневным посредником между обучающимся, преподавателем и учебным содержанием. На уровне вуза и системы дополнительного профессионального образования такое смещение затрагивает преподавание, оценивание, проектирование курсов, сопровождение самостоятельной работы и администрирование. Вместе с тем ускорение цифровых практик обнажило ряд трудностей: нестабильность качества генерируемого ответа, снижение доли собственных интеллектуальных усилий обучающегося, слабую нормативную проработку режимов использования ИИ, неравномерную готовность преподавателей и студентов к осмысленному взаимодействию с подобными системами.

Цель исследования – установить, какие педагогические возможности открывает применение нейросетевых моделей в образовательных процессах и какие ограничения препятствуют их устойчивому и качественному внедрению.

Задачи исследования:

1. систематизировать направления использования нейросетевых моделей в учебной, методической и организационной работе;
2. выделить ограничения дидактического, этического, институционального и профессионального характера, сопровождающие внедрение нейросетей;
3. определить условия, при которых использование нейросетевых моделей способствует повышению качества образования, а не подмене учебной деятельности имитацией результата.

Научная новизна работы связана с тем, что в едином аналитическом поле сопоставлены публикации, посвящённые студенческому опыту, преподавательской готовности, проектированию цифровой среды вуза, языковому обучению, профессиональному образованию и институциональным стратегиям внедрения ИИ. За счёт такого сопоставления удаётся увидеть не разрозненный перечень преимуществ и проблем, а структуру напряжений между технологической эффективностью, педагогической целесообразностью и требованиями академической добросовестности.

Материалы и методы

Материальную базу исследования образовали десять русскоязычных публикаций 2023–2025 гг., отражающих разные плоскости обсуждаемой темы. Д.К. Воронина [1] рассматривает угрозы и перспективы массового включения нейросетей в учебную деятельность и предлагает алгоритм предупреждения рисков; С.А. Дочкин [2] связывает нейросети с обновлением программ повышения квалификации педагогических кадров; Л.П. Костикова, Н.Е. Есенина, А.С. Ольков [3] анализируют мнение студентов о применении ИИ в университете; Е.А. Кошкина, Н.В. Бордовская, Д.С. Гнедых и соавт. [4] систематизируют теоретические подходы и практики использования генеративного ИИ в высшей школе; Е.А. Леонова и А.В. Беляков [5] исследуют потенциал, риски и стратегию внедрения нейросетей в профессиональном образовании; А.Ф. Матушак, О.Ю. Павлова, Л.С. Носова и соавт. [6] сопоставляют отношение участников образовательного процесса к цифровым технологиям и ИИ; Н.В. Писарь [7] раскрывает дидактические сценарии применения нейросетей при обучении русскому языку как иностранному; Е.А. Поспелова, П.Л. Отоцкий, Е.Н. Горлачева, Р.В. Файзуллин [8] описывают тенденции распространения генеративного ИИ в образовании и круг сопутствующих рисков; М.П. Прохорова, А.А. Шкунова, С.В. Булганина [9] фиксируют студенческое восприятие преимуществ и проблем нейросетей; П.В. Сысоев [10] исследует осведомлённость, готовность и практику применения ИИ преподавателями высшей школы.

В исследовании использованы анализ научных публикаций, сравнительное сопоставление, классификация, обобщение, синтез и логико-аналитическая интерпретация. Эти методы дали возможность выстроить типологию возможностей и ограничений нейросетевых мо-

делей, соотнести позиции разных авторов и сформулировать выводы, пригодные для научно-методического применения.

Результаты

Первое направление применения нейросетевых моделей связано с генерацией и адаптацией учебного контента. В корпусе рассмотренных публикаций нейросеть предстаёт как инструмент подготовки текстов, заданий, иллюстративных материалов, сценариев занятия, фрагментов рабочих программ и иных дидактических единиц. Наиболее детально такой режим раскрыт в работах о преподавании русского языка как иностранного и о проектировании цифровой среды вуза: нейросетевые инструменты ускоряют подготовительный этап, помогают варьировать сложность материала, перестраивать задания под уровень группы и усиливают интерактивность обучения [4; 7]. Сходный вывод прослеживается в обзоре современных практик высшей школы, где генеративный ИИ описан как средство обновления курсов и индивидуализации учебных траекторий [8]. В профессиональном образовании к этой линии добавляется прикладной эффект: нейросеть облегчает сбор материалов, моделирование профессиональных ситуаций и подготовку контента, ориентированного на быстро меняющиеся требования рынка труда [5].

Второе направление связано с поддержкой преподавательской работы. Нейросетевые сервисы применяются для составления планов занятий, первичного оценивания письменных работ, подготовки обратной связи, заполнения отчётной документации, а при более глубокой интеграции – для встраивания в цифровую инфраструктуру вуза [4]. В статье А.Г. Широколобовой и Ю.С. Ларионовой подобная интеграция оформлена в виде поэтапного алгоритма, где отдельно выделены нормативная база, выбор подходящих инструментов, их тестирование, интерфейсная настройка, мониторинг эффективности и последующее расширение функций [4]. Такой подход показывает, что педагогическая продуктивность нейросетей зависит не от разового эпизода использования, а от институционально выстроенной среды. На близких основаниях строится публикация С.А. Дочкина, где нейросети рассматриваются уже не как частный сервис, а как новый ресурс для обновления программ повышения квалификации педагогов [2].

Третья группа результатов касается персонализации обучения. В ряде работ нейросетевые модели описаны как средство ускоренной адаптации содержания, темпа и формы подачи материала под подготовленность обучающегося. Такая логика особенно отчётливо выражена в публикациях Е.А. Поспеловой и соавт. [8], а равно в обзоре Е.А. Кошкиной и соавт. [4], где генеративный ИИ связывается с масштабированием персонализированного образования. Персонализация здесь понимается не как абстрактная цифровая гибкость, а как оперативное создание вариантов заданий, пояснений, примеров, тестов и маршрутов самостоятельной работы. Дополнительное подтверждение данному выводу содержится в статье Н.В. Писарь [7], где нейросеть помогает выстраивать учебный материал для инофонов в соответствии с задачами конкретного занятия и с коммуникативными целями курса.

При этом персонализация в публикациях последних лет не мыслится как безусловное благо. Уже на уровне студенческого опыта фиксируется осторожное отношение к ответам нейросети. В исследовании Л.П. Костиковой, Н.Е. Есениной, А.С. Олькова студенты активно используют ChatGPT, но делают это осмотрительно, понимая риск ошибок, субъективности и неточностей [3]. В работах М.П. Прохоровой, А.А. Шкуновой, С.В. Булганиной [9] студенты положительно оценивают скорость, удобство и доступность нейросетей, но одновременно связывают с ними угрозу снижения самостоятельности и появления недостоверного контента. Следовательно, сама по себе возможность подстройки материала под пользователя ещё не гарантирует качества учебного результата: для продуктивного использования требуется критическая проверка ответа и развитые навыки смысловой верификации.

Отдельную линию образует влияние нейросетей на самостоятельную работу обучающихся. В части публикаций описан положительный эффект: цифровой помощник помогает быстрее разобраться в теме, структурировать материал, получить черновой план, уточнить терминологию или получить образец выполнения задания [3; 7; 8]. В другой части корпуса фиксируется обратный процесс: обучающийся начинает переносить на систему те операции, из которых и складывается обучение как интеллектуальная деятельность – анализ условия, подбор аргументов, формулировка собственной позиции, проверка логики вывода [1; 9]. В таком режиме нейросеть облегчает не усвоение материала, а обход учебного усилия. Для образовательного процесса подобный сдвиг особенно чувствителен там, где итог работы трудно отделить от механически сгенерированного текста.

Вопрос академической добросовестности в анализируемых источниках занимает одно из центральных мест. Д.К. Воронина [1] связывает массовое распространение нейросетей с рисками для качества учебно-образовательного процесса и предлагает последовательность действий по предотвращению угроз. П.В. Сысоев [10] показывает, что даже при высокой осведомлённости преподавателей практика применения ИИ требует отдельной методической подготовки, иначе контроль добросовестности и корректного использования нейросетей остаётся ситуативным. В публикации Л.П. Костиковой и соавт. [3] студенты прямо указывают на осторожность в использовании ИИ из-за вероятности ошибок и спорного статуса нейросетевых ответов в учебной и научной работе. На этой основе складывается общий вывод: проблема здесь сводится не к самой технологии, а к отсутствию ясных критериев допустимого участия нейросети в создании учебного продукта.

Существенное место в корпусе исследований занимает готовность преподавателя к использованию нейросетевых моделей. П.В. Сысоев [10] показывает, что осведомлённость преподавателей о технологиях ИИ не совпадает с реальной практикой их педагогического применения. Сходная мысль прослеживается в статье А.Ф. Матушак и соавт. [6], где анализируются предпочтения студентов и преподавателей при выборе цифровых технологий: совпадение интересов наблюдается не по всем позициям, а различия в цифровом опыте влияют на готовность включать новые инструменты в учебный процесс. В сфере повышения квалификации С.А. Дочкин [2] рассматривает нейросети как основание для обновления содержания подготовки самих педагогов. Из сопоставления этих работ вытекает, что эффективное внедрение нейросетевых моделей опирается не на техническую доступность сервиса, а на наличие у преподавателя методического языка для постановки задач, критической оценки ответа и педагогического встраивания результата в структуру занятия.

Институциональный уровень внедрения описан в источниках как самостоятельная проблема. А.Г. Широколобова и Ю.С. Ларионова [4] прямо указывают на потребность в создании нормативной базы, выборе подходящих нейросетей под конкретные задачи, мониторинге результатов и сборе обратной связи. Е.А. Леонова и А.В. Беляков [5] рассматривают стратегию внедрения нейросетей в профессиональном образовании, где технологический эффект рассматривается вместе с рисками. В обзоре Е.А. Кошкиной и соавт. [4] институциональная плоскость раскрыта через анализ отечественных практик и сопровождающих проблем, связанных с внедрением генеративного ИИ в высшую школу. Следовательно, устойчивое использование нейросетевых моделей требует локальных регламентов, методических рекомендаций и распределения ответственности между участниками образовательного процесса.

Публикации, посвящённые профессиональному образованию, расширяют рамку обсуждения. Здесь нейросеть рассматривается уже не просто как вспомогательный сервис для текста, а как элемент подготовки к будущей профессиональной среде. У Е.А. Леоновой и А.В. Белякова [5] акцент смещается на стратегию внедрения, где продуктивность технологии оценивается вместе с рисками массового распространения. У А.Ф. Матушак и соавт. [6] обсуждение ИИ увязано с преференциями разных участников образовательных отношений, что позволяет увидеть, как цифровые инструменты перераспределяют учебные ожидания. В статье Е.А. Поспеловой и соавт. [8] развитие генеративного ИИ в образовании соотнесено с более широким движением к персонализированным и масштабируемым цифровым форматам. На этой основе нейросетевая модель предстает не как локальная техническая опция, а как фактор перестройки организационной и содержательной архитектуры обучения.

Наряду с дидактическими и организационными преимуществами в источниках последовательно обозначены ограничения. Во-первых, нейросетевые модели производят правдоподобный, но не всегда точный ответ, что особенно рискованно в обучении, где ошибка легко усваивается как норма [3; 9]. Во-вторых, генерация текста снижает прозрачность авторства и затрудняет различение самостоятельной работы и технологически собранного продукта [1; 10]. В-третьих, быстрое включение нейросетей усиливает разрыв между технической доступностью инструмента и педагогической готовностью пользователя [2; 6]. В-четвёртых, внедрение ИИ без локальных правил использования создаёт неравномерные практики: в одних курсах нейросеть становится способом интеллектуального усиления, в других – способом обхода требований [4; 5; 8].

Суммарный результат анализа позволяет выделить три продуктивных режима применения нейросетевых моделей в образовании. Первый режим – ассистивный: нейросеть ускоряет подготовку материалов, вариативную подачу содержания и рутинные операции преподавателя [4; 7]. Второй режим – адаптивный: сервис помогает выстраивать персонализированные маршруты, подбирать формулировки и уровни сложности, поддерживать самостоятельную работу обучающихся [3;

8]. Третий режим – инфраструктурный: нейросеть встраивается в цифровую среду образовательной организации и влияет на проектирование процессов, отчётность, обратную связь и форматы контроля [2; 4; 5]. Во всех трёх режимах положительный эффект достигается лишь при сохранении ведущего места педагогического замысла, критической проверки результата и нормативной определённости правил использования ИИ.

Обсуждение

Сопоставление рассмотренных публикаций показывает, что исследовательское поле распадается не на две простые позиции – «за» и «против» нейросетей, – а на несколько линий рассуждения. Первая линия связывает нейросети с ростом продуктивности преподавателя и вариативности образовательного контента. Вторая концентрируется на изменении самой структуры учебного действия, когда часть интеллектуальных операций переносится на генеративную систему. Третья относится к уровню образовательной организации и поднимает вопрос о границах допустимого использования ИИ в отсутствие устойчивых локальных правил. Из-за такого расслоения публикации нередко обсуждают один и тот же инструмент, но исходят из разных единиц анализа: одни – из удобства сервиса, другие – из логики обучения, третьи – из задач управления образовательной средой.

Наиболее заметное расхождение проходит между публикациями, где нейросеть понимается как усилитель преподавательской работы, и исследованиями, где на первом плане стоят риски подмены учебной деятельности. В языковом образовании и в методических разработках позитивный эффект выражен отчётливее: здесь легко увидеть выигрыш в вариативности заданий, темпе подготовки материалов и в расширении визуально-текстовых ресурсов. В исследованиях студенческих практик и академической добросовестности фокус смещён: внимание направлено уже не на скорость и удобство, а на снижение доли самостоятельного мышления, на неустойчивость достоверности ответа и на затруднение контроля авторства. Расхождение объясняется тем, что нейросеть в преподавательском проектировании и нейросеть в студенческом выполнении задания – функционально разные режимы. Первый обслуживает учебный замысел, второй нередко вторгается в саму сердцевину учебного труда.

Существенный интерес представляет различие между индивидуальным и институциональным уровнями внедрения. На индивидуальном уровне преподаватель или студент оценивает нейросеть через непосредственную полезность: скорость, удобство, доступность, помощь при выполнении конкретной задачи. На институциональном уровне в фокус выходят иные параметры – регламентация, обучение персонала, мониторинг качества, типы допустимых сценариев, согласование требований разных кафедр и программ. Именно здесь обнаруживается исследовательская лакуна: публикаций о точечных практиках уже много, а работ о нормативном устройстве образовательной организации, построенном вокруг нейросетевых инструментов, пока заметно меньше. Из-за такого дисбаланса технологическая апробация опережает методическую и управленческую рефлексию.

Ещё одна линия обсуждения касается готовности участников образовательного процесса. В источниках прослеживается устойчивый разрыв между популярностью нейросетевых сервисов у студентов и более осторожным темпом их педагогического освоения преподавателями. Подобное расхождение не сводится к возрасту или уровню цифровой грамотности. Преподаватель сталкивается с иной задачей: ему требуется не просто пользоваться сервисом, а удерживать учебную цель, оценивать эпистемическое качество ответа, отличать продуктивную помощь от имитации результата и перестраивать формы контроля. Поэтому вопрос подготовки кадров в сфере ИИ следует рассматривать шире, чем обучение работе с отдельным интерфейсом. Здесь требуется формирование методического режима использования нейросетей, при котором преподаватель сохраняет управляемость учебным процессом.

Ограничения применимости выводов из рассмотренного корпуса связаны с составом самих публикаций. Значительная их часть опирается на обзоры, локальные опросы, кейсы отдельных вузов или конкретных учебных дисциплин. По этой причине продуктивные решения, полученные в языковом образовании, в профессиональном обучении или в отдельной цифровой среде вуза, нельзя механически переносить на любую образовательную ситуацию. Тем не менее повторяемость мотивов в разных работах – персонализация, ускорение подготовки материалов, риск снижения самостоятельности, потребность в регламентах, дефицит методической готовности – даёт основание считать выявленные зависимости устойчивыми для нынешнего этапа развития образовательных практик с ИИ.

Заключение

В ходе исследования систематизированы основные направления применения нейросетевых моделей в образовательных процессах. К ним относятся генерация и адаптация учебного контента, поддержка преподавательской и организационной работы, сопровождение самостоятельной деятельности обучающихся, персонализация учебных маршрутов и интеграция нейросетей в цифровую инфраструктуру образовательной организации. Наиболее выраженный педагогический эффект прослеживается там, где нейросеть подчинена учебной задаче и встроена в заранее спроектированный методический сценарий.

По второй задаче выделены основные ограничения внедрения: риск фактических и логических ошибок в ответах системы, ослабление самостоятельного мыслительного труда обучающихся, затруднение проверки авторства и добросовестности, неравномерная готовность преподавателей и студентов, слабая институциональная регламентация использования ИИ. Эти ограничения не сводят продуктивность нейросетей к нулю, но задают пределы их педагогически оправданного использования.

По третьей задаче установлено, что качество применения нейросетевых моделей в образовании определяется сочетанием трёх условий: методически выверенной постановкой задачи, критической проверкой сгенерированного результата человеком и наличием локальных правил использования ИИ в образовательной организации. При соблюдении данных условий нейросеть усиливает образовательный процесс; при их отсутствии она чаще продуцирует имитацию учебного результата, чем его реальное достижение.

Литература

1. Воронина Д.К. Нейронные сети в образовании: угрозы, вызовы и перспективы // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2024. – № 212. – С. 126–136. – DOI: 10.33910/1992-6464-2024-212-126-136.
2. Дочкин С.А. Нейросети – новый инструмент для системы повышения квалификации педагогических кадров // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2024. – № 2 (59). – С. 35–42.
3. Костикова Л. П., Есенина Н.Е., Ольков А.С. Искусственный интеллект в образовательном процессе современного университета: результаты опроса студентов // Концепт: науч.-метод. электрон. журн. – 2025. – № 2 (февр.). – С. 93–109.
4. Кошкина Е. А., Бордовская Н.В., Гнедых Д.С., Хромова М.А., Демьянчук Р.В., Исхакова М.П., Балышев П.А. Генеративный искусственный интеллект в высшем образовании: обзор теоретических подходов и практик применения // Высшее образование в России. – 2025. – Т. 34, № 6. – С. 36–57. – DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-6-36-57.
5. Леонова Е. А., Беляков А.В. Нейросети в профессиональном образовании: возможности, риски и стратегия внедрения // Инновационное развитие профессионального образования. – 2025. – № 4 (48). – С. 32–40.
6. Матушак А. Ф., Павлова О.Ю., Носова Л.С., Велиева Л.Ф., Салимова И.М. Роль искусственного интеллекта и цифровых технологий в высшем образовании // Russian Journal of Education and Psychology. – 2025. – Т. 16, № 2. – С. 73–94. – DOI: 10.12731/2658-4034-2025-16-2-731.
7. Писарь Н.В. Потенциал использования нейросетей как инновационного инструмента создания учебного контента и средства организации интерактивной образовательной среды на занятиях по русскому языку как иностранному // Филологические науки. Вопросы теории и практики. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 58–65. – DOI: 10.30853/phil20240009.
8. Поспелова Е. А., Отоцкий П.Л., Горлачева Е.Н., Файзуллин Р.В. Генеративный искусственный интеллект в образовании: анализ тенденций и перспектив // Профессиональное образование и рынок труда. – 2024. – Т. 12, № 3 (58). – С. 6–21. – DOI: 10.52944/PORT.2024.58.3.001.
9. Прохорова М. П., Шкунова А.А., Булганина С.В. Искусственный интеллект и нейросети в образовании глазами студентов // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 85–2. – С. 300–304.
10. Сысоев П.В. Искусственный интеллект в образовании: осведомлённость, готовность и практика применения преподавателями высшей школы технологий искусственного интеллекта в профессиональной деятельности // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 10. – С. 9–33. – DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-10-9-33.

APPLICATION OF NEURAL NETWORK MODELS IN EDUCATIONAL PROCESSES: POSSIBILITIES AND LIMITATIONS

Magomadova Z.S., Batukaev A.E.
Chechen State Pedagogical University

This article provides an analytical examination of the application of neural network models in educational processes, focusing on productive use cases and the limits of their pedagogical applicability. The relevance of this topic stems from the rapid penetration of generative and other intelligent systems into the teaching, methodological, and organizational work of educational institutions. The scientific novelty of this work lies in its consolidation of diverse Russian-language publications from recent years into a single analytical framework, which correlates the potential of neural networks with didactic, organizational, ethical, and methodological limitations. The aim of the study is to identify areas for the productive use of neural network models in education and identify factors that reduce the quality of their implementation. The analysis of scientific publications, comparison of approaches, classification, generalization, and logical-analytical interpretation are used. The corpus includes works on student internships, teacher readiness, digital didactics, language teaching, vocational education, and institutional regulation. The practical utility of the resulting provisions lies in clarifying guidelines for teachers and educational institutions when choosing safe and pedagogically sound modes of using neural network tools.

Keywords: neural network models, educational process, generative artificial intelligence, digital didactics, personalized learning, academic integrity, pedagogical design, vocational education, digital literacy, learning assessment.

References

1. Voronina D.K. Neural Networks in Education: Threats, Challenges, and Prospects // Bulletin of the A.I. Herzen Russian State Pedagogical University. – 2024. – No. 212. – Pp. 126–136. – DOI: 10.33910/1992-6464-2024-212-126-136.

2. Dochkin S.A. Neural Networks – a New Tool for the System of Continuing Education of Teaching Staff // Scientific Support for the System of Continuing Education of Teaching Staff. – 2024. – No. 2 (59). – Pp. 35–42.

3. Kostikova L.P., Yesenina N.E., Olkov A.S. Artificial Intelligence in the Educational Process of a Modern University: Results of a Student Survey // Concept: scientific and method. electronic journal. – 2025. – No. 2 (February). – P. 93–109.

4. Koshkina E. A., Bordovskaya N.V., Gnedykh D.S., Khromova M.A., Demyanchuk R.V., Iskhakova M.P., Balyshev P.A. Generative Artificial Intelligence in Higher Education: A Review of Theoretical Approaches and Application Practices // Higher Education in Russia. – 2025. – Vol. 34, No. 6. – P. 36–57. – DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-6-36-57.

5. Leonova E. A., Belyakov A.V. Neural Networks in Professional Education: Opportunities, Risks, and Implementation Strategy // Innovative Development of Professional Education. – 2025. – No. 4 (48). – P. 32–40.

6. Matushak A. F., Pavlova O. Yu., Nosova L.S., Velieva L.F., Salimova I.M. The Role of Artificial Intelligence and Digital Technologies in Higher Education // Russian Journal of Education and Psychology. – 2025. – Vol. 16, No. 2. – P. 73–94. – DOI: 10.12731/2658-4034-2025-16-2-731.

7. Pisar N.V. The Potential of Using Neural Networks as an Innovative Tool for Creating Educational Content and a Means of Organizing an Interactive Educational Environment in Russian as a Foreign Language Classes // Philological Sciences. Theoretical and Practical Issues. – 2024. – Vol. 17, No. 1. – P. 58–65. – DOI: 10.30853/phil20240009.

8. Pospelova E. A., Ototsky P.L., Gorlacheva E.N., Fayzullin R.V. Generative Artificial Intelligence in Education: Analysis of Trends and Prospects // Professional Education and the Labor Market. – 2024. – Vol. 12, No. 3 (58). – Pp. 6–21. – DOI: 10.52944/PORT.2024.58.3.001.

9. Prokhorova M. P., Shkunova A.A., Bulganina S.V. Artificial Intelligence and Neural Networks in Education through the Eyes of Students // Problems of Modern Pedagogical Education. – 2024. – No. 85–2. – Pp. 300–304.

10. Sysoev P.V. Artificial Intelligence in Education: Awareness, Readiness, and Practice of Applying Artificial Intelligence Technologies in Professional Activities by Higher Education Teachers // Higher Education in Russia. – 2023. – Vol. 32, No. 10. – P. 9–33. – DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-10-9-33.

Исследование вклада промышленной политики в социально-экономическое развитие Новгородской области

Бусурин Сергей Владимирович,
аспирант кафедры экономики и менеджмента, Академии труда и социальных отношений
E-mail: sbusurin@mail.ru

Митропольская-Родионова Надежда Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России; доцент кафедры менеджмента Академии труда и социальных отношений
E-mail: n.v.mitropolskaya-ro@mail.ru

В статье анализируется влияние промышленной политики на ключевые социально экономические показатели Новгородской области. Рассмотрена нормативно-правовая база, связанная с реализацией развития промышленной политики Новгородский области и показана ее эффективность. На основе статистических данных выявлена положительная динамика отгруженных товаров собственного производства, который подтверждается ростом индекса промышленного производства региона. Выявлен положительный тренд роста среднемесячной начисленной заработной платы в обрабатывающей промышленности. Выявлен механизм передачи налога, взимаемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения в нижестоящий бюджет муниципального образования, позволяющий улучшать социально-экономическую устойчивость региона. В заключении предложены рекомендации по совершенствованию инструментов промышленной политики.

Ключевые слова: промышленная политика, региональное развитие, Новгородская область, экономический рост, инвестиции.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов стимулирования экономического роста регионов РФ в условиях внешних ограничений и структурных трансформаций. Устойчивый экономический рост имеет существенное значение для социально-экономической стабильности страны и регионов. В настоящее время в региональной практике существует достаточное количество «кейсов» реализации промышленной политики. Эффективность и качество внедрения той или иной модели подразумевает оценку влияния ее на социально-экономические показатели регионов, что не всегда дает желаемые результаты. Зачастую такая «самостоятельность» приводит к низкой эффективности реализуемых регионами промышленных политик [1]. Неравномерность социально-экономического развития регионов ставит региональным властям задачу, ориентируясь на «успешные», регионы внедрять в практику методы и институты догоняющего развития [2]. При этом является ли проводимая промышленная политика жесткой или мягкой определяется во многом используемым инструментарием для достижения ее целей на федеральном или региональном уровне [3]. Речь идет о выборе инструментов реализации промышленной политики с учетом на местную и региональную специфику. Отметим, что доминирующая в западной науке экономическая теория обычно рассматривает промышленную политику как неправомерное вмешательство государства в экономику [4]. Но на опыте нашей страны можно, наблюдать, что участие государства в формировании и реализации промышленной политики позволяет говорить о положительном опыте и это видно из стабильного социально-экономического развития регионов. Национальный лидер называет главной задачей, стоящей ныне перед российским государством и обществом, сбережение народа, умножение «человеческого капитала как главного богатства России» [5], достижение нового качества жизни для всех поколений, что может быть обеспечено только при условии динамичного развития страны. «Темпы изменений, – отмечает В.В. Путин, – должны нарастать с каждым годом, с ощутимыми для граждан результатами по достижению достойного уровня жизни» [6], при этом необходимо обеспечить высокие стандарты жизни, равные возможности для каждого человека на всей территории страны. Поэтому и реализация промышленной политика должна учитывать интересы всех граждан на территории регионов нашей страны в независимости от их географического проживания. Данная цель должна достигаться путем координации и сбалансированности мер поддержки (государственной, региональной, муниципальной) при реализации промышленной политики, что позволяет удерживать равновесие между регионами в социально-экономическом развитии. То есть должен поддерживаться разумный баланс мер поддержки.

Новгородская область, обладающая значительным промышленным потенциалом, представляет собой репрезентативный кейс для анализа взаимосвязи промышленной политики и социально экономического развития. Так же необходимо отметить, что в настоящее время в Новгородской области внедрены и реализуются большинство государственных, региональных и муниципальных мер поддержки промышленности.

Цель исследования – оценить вклад промышленной политики в динамику ключевых показателей развития Новгородской области и выявить резервы повышения её эффективности.

Региональная промышленная политика определяется и корректируется исходя из темпов социально-экономического развития региона, величины его бюджета, характеристик внутренней и внешней конкурентной среды, экологической обстановки, ресурсного потенциала, развитости инфраструктуры, энергообеспеченности, а также с учетом инвестиционной политики конкретного региона. Исходя из этого, некоторые исследователи рассматривали влияние стимулирования той или иной отрасли региона на социально-экономические показатели [7]. Анализ социально-экономического развития региона является основой для экономического обоснования управленческих решений, принимаемых на региональном и местном уровнях [8]. Конкуренция между организациями, получающими финансирование из бюджета, и организациями, получающими финансирование на основании рыночных процессов, не должна приводить к разбалансированности экономической системы и должна регулироваться с участием государства [9]. Это крайне важно, так как в случае отсутствия возможности суб-

сидирования и поддержки производства может произойди ухудшение экономических показателей, что приведет к снижению социально-экономических показателей.

Институциональные основы промышленной политики Новгородской области и ее правовая база формируется на трёх уровнях:

1. Федеральный (ФЗ № 488 ФЗ «О промышленной политике в РФ», нацпроект «Производительность труда»).

2. Региональный (Областной закон Новгородской области от 03.03.2016 № 922-ОЗ «О мерах по реализации Федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации» на территории Новгородской области»)

3. Муниципальный (Стратегии социально-экономического развития муниципалитетов и программы поддержки экономики).

Ключевыми стратегическими целями развития для Новгородской области в период с 2026 по 2031 год являются народосбережение, сохранение населения и создание предпосылок для его роста в будущем, повышение благосостояния населения путем устойчивого экономического роста на основе инноваций, повышения производительности труда и развития системы социальной поддержки. Именно эти цели являются ключевыми и отражены в № 814-ОЗ «Стратегии социально-экономического развития Новгородской области до 2031 года» [10]. Основные показатели и критерии социально-экономического развития региона приняты на основании Приказа Минэкономразвития России от 13.03.2019 N 124 (ред. от 10.06.2024) Об утверждении рекомендуемой формы по основным показателям [11]. Основные мероприятия в рамках реализации региональной промышленной политики обозначены в Распоряжении Правительства РФ от 06.06.2020 N 1512-р (ред. от 21.10.2024) «Об утверждении Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года» [12].

Ключевыми инструментами промышленной политики Новгородской области являются:

– субсидии на модернизацию (до 50% затрат) и возмещение затрат на подключение к системам жизнеобеспечения и коммунальной инфраструктуры;

– налоговые льготы для резидентов индустриальных парков и бизнес-инкубаторов;

– гарантийная поддержка через Фонд развития промышленности Новгородской области;

– льготы для ТОСЭР;

– программа поддержки моногородов (это улучшает социально-экономический рост и уменьшает риски за счет диверсификации производства и экономики, уход от монополизма одного предприятия)

– развитие ОЭЗ «Новгородская» (по потенциальным объёмам сопоставима с градообразующим предприятием ПАО «Акрон») (табл. 1).

Таблица 1. Объем отгруженных товаров собственного производства, с 2020 года, млн руб.

	2020	2021	2022	2023	2024
Обрабатывающие производства	217986,1	329981,2	362767,9	331684,1	386431,2

Источник: составлено автором на основании [13]

Анализируя представленную таблицу, можно прийти к выводу, что объём продукции обрабатывающих производств, произведенных промышленностью неуклонно растет.

Одним из методов промышленной политики является действия, направленные на совершенствование и изменения налоговой политики. В Новгородской области с этой целью внедрен механизм передачи налога, взимаемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения в нижестоящий бюджет муниципального образования [14]. Это позволяет, муниципалитетам более активно стимулировать и поддерживать развитие МСП, что в итоге позитивно сказывается на социально-экономической устойчивости региона в целом, обеспечивается занятость и стабильная заработная плата (табл. 2).

Таблица 2. Влияние индекса промышленного производства Новгородской области на некоторые показатели социально-экономического развития

	2020	2021	2022	2023	2024
Индекс промышленного производства	102,5	106,8	92,5	102,7	102,7
Среднемесячная начисленная заработная плата в обрабатывающей промышленности, руб.	37890,0	44692,7	52167,8	62608,1	77769,2
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал	96,9	89,0	103,0	117,6	103,6
Инвестиции в основной капитал на душу населения, тыс.руб. Новгородская область	84,7	80,4	100,1	132,4	151,9
Инвестиции в основной капитал на душу населения, тыс.руб. Псковская область	63,106	79,220	72,391	81,993	118,544

Окончание

Источник: составлено автором на основании [15]

Из представленной таблицы, можно наблюдать рост индекса промышленного производства Новгородской области. Исключение составляет 2022 год, когда из-за ухода ряда иностранных компаний часть промышленного производства простаивала в поисках новых инвесторов. Рост индекса объясняется:

– увеличенным спросом на товары промышленности, произведенные на предприятиях Новгородской области;

– государственной и региональной поддержкой и стимулирование определенных отраслей промышленности;

– рост внутреннего спроса из-за ухода иностранных компаний (программы импортозамещения;

– развитие инфраструктуры.

Данный показатель коррелируется с индексом физического объема инвестиций в основной капитал, показывающий в том числе инвестиционную привлекательность региона и повышенную инвестиционной активность. Роль инвестиций в обеспечении экономического развития регионов сложно пере оценить, поскольку за счет них повышается производственно-экономический потенциал, что способствует росту объема производимого ВРП [16]. Это важный показатель, так как основным фактором, определяющим рост ВРП, являются инвестиции в основной капитал (ОК), а экономическая интерпретация линейных уравнений показывает, что увеличение ВРП на душу населения на 1 рубль приводит к росту среднедушевых денежных доходов [17].

Однако, необходимо оценивать инвестиционную активность с учётом разной численности населения регионов. Рост этого показателя может также сигнализировать о наращивании производственного потенциала. Очень важный показатель, показывающий стабильное социально-экономическое развитие, это рост размер средней заработной платы в промышленности. Ее рост свидетельствует о высоком спросе на рабочую силу по причине создания новых и развития существующих производственных мощностей. Конечно, нельзя забывать и о дефиците кадров рабочих профессией, который приводит к увеличению зарплат действующим сотрудникам предприятий.

Для повышения эффективности проведения промышленной политики и улучшения социально-экономических показателей предлагается:

– дальнейшее развитие компетенций по подготовке инженерно-технических работников. Максимально использовать для этих целей научную и педагогическую базу Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого»;

– создание и реализация региональной программы субсидирования цифровизации в промышленном секторе производства;

– более углубленное развитие кооперации с Беларусью и Китаем. В регионе действует и оказывает максимальную поддержку Новгородский центр поддержки экспорта [18].

Заключение

Проведённое исследование подтвердило значимую роль промышленной политики в социально экономическом развитии Новгородской области. Промышленная политика Новгородской области демонстрирует модель сочетания государственных, региональных и муниципальных инструментов поддержки, что способствует экономическому росту и улучшению социально-экономических показателей региона. Однако для сохранения положительной динамики необходимо продолжать работу над совершенствованием инструментов поддержки и решением существующих вызовов, а это дефицит кадров и высокая конкуренция за них между отраслями экономики и Санкт-Петербургской агломерацией.

Ключевыми драйверами роста выступает:

– Принятая на региональном уровне институциональная основа реализации и развития промышленной политики Новгородской области;

– Участие региона в большинстве государственных мерах поддержки промышленной политики и собственная системная финансовая поддержка;

– Развитие и поддержка имеющихся институтов развития;

Литература

1. Карлик А.Е. Современная промышленная политика регионов России: проблемы теории, методики и практики / А.Е. Карлик, К.П. Гринюк // Экономические науки. – 2018. – № 166. – С. 15–21.

2. Полтерович В.М. Институты догоняющего развития (к проекту новой модели экономического развития России) / В.М. Полтерович // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2016. – № 5. – С. 34–56.

3. Низамутдинов И.К. Сущность и значение современной промышленной политики // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2024. № 59(4). С. 216–237.

4. Нехайчук Д.В. Формирование промышленной политики государства как фактор устойчивого социально-экономического развития / Д.В. Нехайчук, Н.А. Тарасова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5, № 4(17). – С. 289–293.

5. Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации 01.12.2016.

6. Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации 15.01.2020.

7. Сорокожердьев К.Г. Влияние региональной отраслевой структуры на социально-экономическое развитие Приморского края / К.Г. Сорокожердьев, К.А. Ходосов // Journal of Applied Economic Research. – 2020. – Т. 19, № 1. – С. 60–78.

8. Пономарева М.А. К вопросу о содержании анализа социально-экономического развития региона / М.А. Пономарева, Н.Б. Кузьменко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2015. – № 4(52). – С. 86–91.

9. Низамутдинов И.К. Сущность и особенности реализации современной промышленной политики в российской экономике / И.К. Низамутдинов, В.В. Малаев // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 2. – С. 38–43.

10. Стратегии социально-экономического развития Новгородской области. URL: https://www.novreg.ru/deyatelnost/ekonomika-i-finansy/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-novgorodskoy-oblasti/ (дата обращения: 24.01.2026).

11. Основные показатели и критерии социально-экономического развития региона. URL https://sudact.ru/law/prikaz-minekonomrazvitiia-rossii-ot-13032019-n-124/ (дата обращения: 22.01.2026).

12. Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации. URL: https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-06062020-n-1512-r/svodnaia-strategiia-razvitiia-obrabatyvaiushchei-promyshlennosti_1/vi/6_1/ (дата обращения: 22.01.2026).

13. Данные Росстата. Объем отгруженных товаров собственного производства. URL: https://53.rosstat.gov.ru/enterprises_all_3 (дата обращения: 02.02.2026).

14. Областной закон от 06.03.2009 № 482-ОЗ О Межбюджетных отношениях в Новгородской области (в ред. от 29.10.2019 N 472-ОЗ). URL: https://minfin.novreg.ru/activity/interbudgetaryrelations/zakony-o-mezhbyudzhetnykh-otnosheniyakh/?ysclid=mlkiyrmem1819337947 (дата обращения: 02.02.2026).

15. Данные Росстата. Промышленное производство. URL: https://53.rosstat.gov.ru/enterprises_all_3 (дата обращения: 02.02.2026).

16. Сергеева Н.М. Влияние инвестиций на рост экономики регионов / Н.М. Сергеева, Ю.В. Плахутина, Ж.Ю. Коптева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 5–3. – С. 450–455.

17. Брянцева, И.В. Оценка социально-экономической эффективности инвестиций в основной капитал / И.В. Брянцева // Экономическое возрождение России. – 2013. – № 3(37). – С. 54–59.

18. Новгородский центр поддержки экспорта. URL: https://ncpe.ru/aboutcenter (дата обращения: 10.02.2026).

RESEARCH ON THE CONTRIBUTION OF INDUSTRIAL POLICY TO THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE NOVGOROD REGION

Busurin S.V., Mitropolskaya-Rodionova N.V.
Academy of Labor and Social Relations, Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of Russia

The article analyzes the impact of industrial policy on the key socio-economic indicators of the Novgorod Region. It examines the legal framework related to the implementation of industrial policy in the Novgorod Region and demonstrates its effectiveness. Based on statistical data, a positive trend in the volume of goods produced in the region has been identified, which is supported by the increase in the region's industrial production index. Additionally, a positive trend in the average monthly salary in the manufacturing industry has been observed. The article also explores the mechanism for transferring the tax collected under the simplified taxation system to the municipal budget, which helps to improve the region's socio-economic stability. In conclusion, recommendations are proposed for improving industrial policy instruments.

Keywords: industrial policy, regional development, Novgorod region, economic growth, and investments.

References

1. Karlik A.E. Modern Industrial Policy of Russian Regions: Problems of Theory, Methodology, and Practice / A.E. Karlik, K.P. Grinyuk // Economic Sciences. – 2018. – No. 166. – Pp. 15–21.

2. Polterovich V.M. Institutions of Catch-Up Development (towards the Draft New Model of Economic Development of Russia) / V.M. Polterovich // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. – 2016. – No. 5. – Pp. 34–56.

3. Nizamutdinov I.K. The Essence and Significance of Modern Industrial Policy // Bulletin of Moscow University. Series 6. Economy. 2024. No. 59(4). Pp. 216–237.

4. Nekhaychuk D.V. Formation of the state industrial policy as a factor in sustainable socio-economic development / D.V. Nekhaychuk, N.A. Tarasova // Azimuth of scientific research: economics and management. – 2016. – Vol. 5, No. 4 (17). – P. 289–293.

5. Address of the President of the Russian Federation V.V. Putin to the Federal Assembly of the Russian Federation, December 1, 2016.

6. Address of the President of the Russian Federation V.V. Putin to the Federal Assembly of the Russian Federation, January 15, 2020.

7. Sorokozherdyev K.G. Influence of the regional sectoral structure on the socio-economic development of Primorsky Krai / K.G. Sorokozherdyev, K.A. Khodosov // Journal of Applied Economic Research. – 2020. – Vol. 19, No. 1. – P. 60–78.

8. Ponomareva M.A. On the Contents of the Analysis of the Socio-Economic Development of a Region / M.A. Ponomareva, N.B. Kuzmenko // Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH). – 2015. – No. 4(52). – P. 86–91.

9. Nizamutdinov I.K. The Essence and Features of the Implementation of Modern Industrial Policy in the Russian Economy / I.K. Nizamutdinov, V.V. Malaev // Bulletin of Economics, Law and Sociology. – 2024. – No. 2. – P. 38–43.

10. Strategies for the Socio-Economic Development of the Novgorod Region. URL: https://www.novreg.ru/deyatelnost/ekonomika-i-finansy/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-novgorodskoy-oblasti/ (accessed: 24.01.2026).

11. Key indicators and criteria for the socio-economic development of a region. URL: https://sudact.ru/law/prikaz-minekonomrazvitiia-rossii-ot-13032019-n-124/ (accessed: 22.01.2026).

12. Consolidated strategy for the development of the manufacturing industry of the Russian Federation. URL: https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-06062020-n-1512-r/svodnaia-strategiia-razvitiia-obrabatyvaiushchei-promyshlennosti_1/vi/6_1/ (accessed on 22.01.2026).

13. Rosstat data. Volume of shipped goods of own production. URL: https://53.rosstat.gov.ru/enterprises_all_3 (accessed on 02.02.2026).

14. Regional Law of 06.03.2009 No. 482-OZ On Interbudgetary Relations in the Novgorod Region (as amended on 29.10.2019 No. 472-OZ). URL: https://minfin.novreg.ru/activity/interbudgetaryrelations/zakony-o-mezhbyudzhetnykh-otnosheniyakh/?ysclid=mlkiyrmem1819337947 (accessed: 02.02.2026).

15. Rosstat data. Industrial production. URL: https://53.rosstat.gov.ru/enterprises_all_3 (accessed: 02.02.2026).

16. Sergeeva N.M. The Impact of Investments on Regional Economic Growth / N.M. Sergeeva, Yu.V. Plakhutina, Zh.Yu. Kopteva // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2022. – No. 5–3. – P. 450–455.

17. Bryanceva, I.V. Assessment of the socio-economic efficiency of investments in fixed capital / I.V. Bryanceva // Economic Revival of Russia. – 2013. – No. 3 (37). – P. 54–59.

18. Novgorod Export Support Center. URL: https://ncpe.ru/aboutcenter (date of access: 10.02.2026).

Персонализированная адаптированная технология оздоровления как инструмент снижения региональной бюджетной нагрузки на социальную сферу

Волов Вячеслав Теодорович,
д.т.н., д.п.н., д.э.н., д.с.н., д.ф.-м.н., профессор, член-корреспондент РАО, заведующий кафедрой естественных наук, Приволжский государственный университет путей сообщения
E-mail: volovvt@mail.ru.

Серпер Сергей Александрович,
к.э.н., старший научный сотрудник, Приволжский государственный университет путей сообщения
E-mail: sergeyserper@gmail.com

В статье представлено теоретико-организационное обоснование персонализированной адаптированной физической культуры как инструмента снижения бюджетной нагрузки на систему социального страхования и здравоохранения. Обосновывается необходимость перехода от реактивных моделей оздоровления и компенсации к превентивной модели, ориентированной на индивидуализацию программ оздоровительной физической активности, а также даётся концептуальная организационно-экономическая модель внедрения адаптивизированных программ в регионе. Показано, что персонализация превентивной физической активности повышает её эффективность за счёт адресного воздействия на факторы риска и тем самым может снижать частоту страховых случаев и расходы системы социального страхования. Представлены ключевые механизмы управления эффектом, институциональные условия реализации и основные риски.

Ключевые слова: адаптивная физическая культура, персонализация, профилактика здоровья, экономическая эффективность, социальное страхование, бюджетная нагрузка, превентивная модель.

Введение

Рост нагрузки на системы здравоохранения и социального страхования в значительной мере связан с доминированием реактивной модели: ресурсы преимущественно направляются на лечение и компенсацию последствий ухудшения здоровья, тогда как профилактический контур финансируется остаточным принципом. Между тем накопленные данные показывают, что популяционные профилактические программы способны давать долгосрочный медико-социальный эффект, который трансформируется в экономический результат через снижение потребности в медицинской помощи и связанных с ней расходов [1].

Для регионального уровня важным каналом бюджетной нагрузки выступают последствия временной нетрудоспособности работающего населения. Экономический эффект временной нетрудоспособности проявляется не только в прямых выплатах по обязательному социальному страхованию, но и в более широком социально-экономическом ущербе: потере рабочего времени, снижении производительности труда и налоговых поступлений, а также росте сопутствующих социальных расходов [2]. Следовательно, управленческий интерес смещается от фиксации объёма компенсаций «постфактум» к инструментам, уменьшающим вероятность наступления страхового случая и/или сокращающим длительность его последствий.

В этой логике адаптивная физическая культура, реализуемая в персонализированном формате, может рассматриваться как превентивный инструмент, встроенный в контур управления здоровьем трудоспособного населения. Методический задел для экономической интерпретации подобных вмешательств формируется, в частности, исследованиями, посвящёнными оценке эффективности программ укрепления здоровья трудоспособного населения (в том числе корпоративных), где эффект рассматривается как управляемая величина, требующая измеримых показателей результата и корректной сопоставимости групп [3]. Однако применительно к региональным центрам адаптивной физической культуры и персонализированным оздоровительным технологиям сохраняется дефицит цельной организационно-экономической модели, связывающей механизм персонализации с возможным снижением страховой и бюджетной нагрузки.

Настоящая статья направлена на теоретико-организационное обоснование персонализированной адаптированной технологии оздоровления как инструмента снижения региональной бюджетной нагрузки на социальную сферу и формирование концептуальной модели внедрения таких программ на уровне региона.

Теоретико-экономическая рамка персонализированной профилактики в системе социального страхования

Переход от компенсационной модели к превентивной требует изменения экономической логики функционирования системы обязательного социального страхования. Традиционно страховая система реагирует на уже наступивший страховой случай, перераспределяя финансовые ресурсы в пользу застрахованного лица. Однако в условиях роста частоты временной нетрудоспособности и увеличения совокупного объёма выплат такая модель становится финансово напряжённой и требует внедрения механизмов, влияющих на вероятность наступления страхового события.

С точки зрения теории финансового механизма социального страхования, его эффективность определяется не только устойчивостью поступлений и сбалансированностью расходов, но и способностью снижать долгосрочные риски через институционально встроенные профилактические инструменты [4]. В этой логике профилактика рассматривается как элемент финансового управления риском, а не исключительно как медицинская категория.

Экономические механизмы профилактики и страхования следует рассматривать не только как финансовые инструменты, но и как социальные институты, встроенные в систему общественных отношений и норм распределения ресурсов [11].

Исследования, посвящённые развитию обязательного социального страхования на случай временной нетрудоспособности, подчёрки-

вают необходимость совершенствования механизмов, направленных на сокращение продолжительности и частоты страховых случаев, поскольку именно эти параметры формируют основной объём страховых выплат [5]. Следовательно, экономически рациональная модель должна учитывать инструменты, способные воздействовать на первичные факторы риска.

В контексте данной работы персонализированная адаптированная технология оздоровления рассматривается как один из таких инструментов. В отличие от универсальных оздоровительных программ, она предполагает индивидуализацию физической нагрузки, медицинского сопровождения и мониторинга функционального состояния. С экономической точки зрения это позволяет:

1. Снижать вариативность результата профилактического воздействия;
2. Повышать воспроизводимость эффекта в целевой группе;
3. Формировать управляемый контур снижения страхового риска.

Иначе говоря, персонализированная профилактика превращается в форму инвестиции в человеческий капитал, влияющую на вероятность наступления страхового случая. Экономический смысл подобного подхода заключается не только в уменьшении будущих выплат, но и в стабилизации страховой системы за счёт управляемого снижения частоты временной нетрудоспособности.

Таким образом, теоретико-экономическая рамка исследования опирается на три взаимосвязанных положения:

– временная нетрудоспособность является финансово значимым страховым риском;

– финансовая устойчивость системы зависит от управления частотой и длительностью страховых случаев;

– персонализированные профилактические механизмы могут рассматриваться как инструмент институционального управления страховым риском.

Далее требуется раскрыть механизм, через который персонализация усиливает профилактический эффект и снижает неопределённость результата.

Персонализация как фактор повышения экономической эффективности адаптивной физической культуры

Современная концепция персонализированной медицины основывается на признании вариативности индивидуальных факторов риска, метаболических особенностей, поведенческих характеристик и социальной среды пациента. В рамках модели 4П (предиктивность, профилактичность, персонализация, партисипативность) акцент смещается с усреднённых стандартов лечения к индивидуально адаптированным стратегиям сопровождения здоровья [6].

Хотя персонализированная медицина чаще рассматривается в клиническом контексте, её методологические принципы применимы и к сфере профилактики. Индивидуализация физической нагрузки, режимов тренировочной активности, мониторинга функционального состояния и коррекции оздоровительных программ позволяет учитывать: уровень соматического риска; профессиональные и возрастные особенности; исходное функциональное состояние; поведенческие установки и мотивационные факторы.

С экономической точки зрения ключевым преимуществом персонализации является снижение дисперсии результата профилактического воздействия. В массовых универсальных программах часть участников не получает ожидаемого эффекта из-за несоответствия нагрузки индивидуальным возможностям. Это увеличивает неопределённость и снижает экономическую предсказуемость результата.

Персонализированная адаптивная физическая культура (АФК) минимизирует данный риск, поскольку:

– снижает вероятность перегрузки и связанных с ней осложнений;

– повышает устойчивость вовлечённости участника;

– формирует более стабильный и прогнозируемый эффект в части улучшения функционального состояния.

Экономическая эффективность в данном случае проявляется не только в потенциальном сокращении числа эпизодов временной нетрудоспособности, но и в формировании управляемой модели профилактического воздействия, где результат подлежит мониторингу и корректировке.

Индивидуализация усиливает обратную связь между участником и организацией, реализующей программу, что позволяет формировать динамическую систему управления здоровьем. В отличие от разовых оздоровительных мероприятий, персонализированная технология предполагает циклический мониторинг, адаптацию нагрузок и корректировку параметров воздействия. Это превращает профилактику в управляемый процесс, а не в эпизодическое вмешательство.

Таким образом, персонализация выступает фактором повышения экономической рациональности профилактических программ, поскольку обеспечивает: снижение вариативности эффекта; повышение воспроизводимости результата; управляемость динамики показателей здоровья; снижение неопределённости страхового риска.

В дальнейшем необходимо рассмотреть организационно-экономическую модель функционирования центров адаптивной физической культуры как институциональной основы реализации персонализированной технологии.

Организационно-экономическая модель функционирования центров адаптивной физической культуры

Эффективность персонализированной адаптивной технологии оздоровления во многом определяется не только методикой занятий, но и институциональной конструкцией центров, в рамках которых реализуются программы. Адаптивная физическая культура в современных условиях рассматривается как самостоятельное направление государственной политики в сфере физической культуры и спорта, требующее системного управления, ресурсного обеспечения и межведомственной координации [7].

С управленческой точки зрения центр адаптивной физической культуры представляет собой организацию, выполняющую одновременно социальную, профилактическую и реабилитационную функции. Однако в контексте экономической оценки ключевым становится его превентивный потенциал. Это предполагает переход от модели «социальной услуги» к модели «профилактического института», влияющего на параметры страхового риска.

Организационно-экономическая модель функционирования центров АФК может быть представлена через следующие элементы:

1. Субъект управления – центр АФК как оператор персонализированных программ;
2. Объект воздействия – трудоспособное население с различными уровнями функционального риска;
3. Финансовый контур – региональный бюджет, система обязательного социального страхования, внебюджетные источники;
4. Результативный контур – изменение показателей временной нетрудоспособности и связанных с ней выплат.

Финансирование адаптивной физической культуры традиционно осуществляется в рамках бюджетных ассигнований на развитие физической культуры и спорта, однако исследования показывают необходимость диверсификации источников и внедрения экономически обоснованных моделей ресурсного обеспечения [8]. В частности, отмечается целесообразность сочетания бюджетного финансирования с механизмами софинансирования со стороны работодателей и целевых программ, направленных на укрепление здоровья трудоспособного населения.

Экономическая логика функционирования центра АФК в превентивной модели включает несколько взаимосвязанных этапов:

1. Идентификация и отбор участников с учётом медицинских и профессиональных факторов риска;
2. Разработка персонализированной программы адаптивной физической активности;
3. Мониторинг функционального состояния и корректировка нагрузок;
4. Фиксация динамики показателей (включая частоту эпизодов временной нетрудоспособности);
5. Интерпретация экономического эффекта в терминах предотвращённых выплат и снижения нагрузки.

Таким образом, центр АФК в рассматриваемой модели выступает не просто поставщиком услуг, а элементом региональной системы управления социальными рисками. Его деятельность может рассматриваться как инструмент снижения вероятности наступления страхового случая, что при масштабировании приобретает значение для финансовой устойчивости системы обязательного социального страхования.

При этом организационная модель требует внедрения механизмов цифрового мониторинга и аналитического сопровождения, позволяющих сопоставлять динамику показателей здоровья участников с агрегированными региональными статистическими данными. Без этого невозможно обеспечить доказательную базу для управленческих решений о расширении сети центров и перераспределении бюджетных ресурсов.

Следующий этап анализа предполагает рассмотрение экономической модели возврата профилактических инвестиций и оценки эффективности масштабирования персонализированной технологии.

Экономическая модель возврата профилактических инвестиций

Переход от оценки потенциальной экономии к формированию инвестиционной модели требует сопоставления предотвращённых расходов и затрат на реализацию персонализированной адаптивной технологии оздоровления. Без включения затратной части невозможно перейти от оценки «порядка экономии» к полноценному анализу эффективности вложений.

Финансовое обеспечение адаптивной физической культуры в регионах характеризуется значительной неоднородностью, что отражается в различиях бюджетных ассигнований, структуре расходов и объёме внебюджетного финансирования [9]. Это означает, что масштабирование персонализированных программ должно сопровождаться экономическим расчётом, учитывающим: капитальные затраты (инфраструктура, оборудование, цифровые системы мониторинга); текущие расходы (оплата труда специалистов, сопровождение программ, административные издержки); расходы на методическое и аналитическое сопровождение.

В рамках превентивной модели предлагается использовать показатель возврата профилактических инвестиций (Return on Investment, ROI), который может быть представлен в упрощённом виде:

$$ROI = \frac{E - C}{C}$$

где E– объём предотвращённых расходов (выплаты по временной нетрудоспособности, сопутствующие социальные издержки),

c – совокупные затраты на реализацию и масштабирование программ АФК.

Если $ROI > 0$, программа формирует чистый экономический эффект; если ROI , она достигает точки безубыточности; отрицательное значение указывает на превышение затрат над предотвращёнными расходами.

Например, если средний размер выплат по временной нетрудоспособности в расчёте на одного работника составляет 45 000 руб. в год, а персонализированная программа позволяет снизить число дней нетрудоспособности на 30%, то предотвращённые выплаты составят 13 500 руб. на одного участника. При условии затрат на программу в размере 8 000 руб. на человека показатель ROI составит 0,69, что свидетельствует о положительном экономическом эффекте.

Особенностью профилактических программ является отсроченный характер эффекта. В отличие от краткосрочных инвестиционных проектов, снижение страховой нагрузки проявляется во временном лаге, что требует дисконтирования будущих выгод и применения методов динамической оценки (NPV, IRR). Однако даже в статическом приближении сопоставление предотвращённых выплат с затратами на функционирование центра АФК позволяет определить границы экономической целесообразности расширения программ.

Экономическая модель должна учитывать три сценария масштабирования:

1. Минимальный охват – пилотные группы с ограниченной численностью;
2. Умеренный охват – включение части трудоспособного населения (например, через работодателей);
3. Расширенный охват – системная интеграция в региональные программы профилактики.

При этом необходимо учитывать, что эффект масштабирования может быть нелинейным. На начальном этапе удельные затраты на одного участника выше из-за капитальных вложений, однако при увеличении охвата проявляется эффект экономии на масштабе (снижение удельных постоянных издержек).

Таким образом, экономическая модель возврата профилактических инвестиций подтверждает, что персонализированная адаптивная технология может рассматриваться как инвестиционный проект с потенциальным социально-экономическим эффектом, при условии корректного расчёта затрат и доказательной базы предотвращённых расходов.

Заключительный этап исследования предполагает формулирование управленческих решений и институциональных условий, необходимых для устойчивой интеграции персонализированной адаптивной технологии в региональную систему управления социальной нагрузкой.

Управленческие решения и институциональные условия реализации модели

Интеграция персонализированной адаптивной технологии оздоровления в региональную систему управления социальной нагрузкой требует не только методического обоснования, но и институционального закрепления на уровне программного планирования. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов приоритетность финансирования определяется механизмами программно-целевого управления, предполагающими постановку измеримых показателей результативности и оценку достижения целевых индикаторов [10].

В контексте развития центров адаптивной физической культуры целесообразно выделить несколько управленческих направлений.

Первое направление – институциональная интеграция.

Персонализированная профилактика должна быть встроена в региональные программы развития физической культуры, здравоохранения и социальной политики. Это предполагает координацию между органами исполнительной власти, курирующими спорт, здравоохранение и социальное страхование. Отсутствие межведомственного взаимодействия снижает управляемость эффекта и затрудняет его количественную оценку.

Второе направление – формирование системы показателей эффективности.

Для обоснования бюджетных решений необходимо закрепление целевых индикаторов, отражающих динамику временной нетрудоспособности среди участников программ. В качестве таких индикаторов могут использоваться: частота эпизодов временной нетрудоспособности в группе участников; средняя длительность эпизода; доля предотвращённых страховых случаев в сопоставлении с региональным уровнем.

Фиксация показателей в рамках программно-целевых документов повышает прозрачность финансирования и создаёт основание для перераспределения ресурсов при достижении доказуемого эффекта.

Третье направление – диверсификация финансовых источников.

Экономическая логика превентивной модели предполагает участие работодателей в софинансировании программ, поскольку снижение временной нетрудоспособности уменьшает их косвенные потери. Сочетание бюджетных средств и внебюджетного участия снижает нагрузку на региональный бюджет и повышает устойчивость модели.

Четвёртое направление – цифровой мониторинг.

Управляемость профилактического эффекта невозможна без систематического сбора и анализа данных о функциональном состоянии участников. Внедрение цифровых инструментов мониторинга позволяет обеспечить сопоставимость данных и формировать доказательную базу для оценки эффективности масштабирования.

Таким образом, реализация персонализированной адаптивной технологии требует институционального закрепления в рамках программно-целевого планирования, межведомственной координации, системы показателей результативности и прозрачной финансовой архитектуры.

Заключение

Персонализированная адаптивная технология оздоровления представляет собой не только социальный, но и экономически обоснованный инструмент управления региональной бюджетной нагрузкой. В условиях роста расходов на обязательное социальное страхование и увеличения частоты временной нетрудоспособности превентивные механизмы становятся элементом финансовой устойчивости страховой системы.

Теоретико-экономический анализ позволяет интерпретировать персонализированную адаптивную физическую культуру как форму институционального управления страховым риском. Индивидуализация программ снижает вариативность профилактического эффекта, повышает воспроизводимость результата и формирует управляемый контур сокращения страховых выплат. Тем самым профилактика трансформируется из затратной статьи в инвестиционный инструмент.

Организационно-экономическая модель центров адаптивной физической культуры показывает возможность их интеграции в региональную систему управления социальной нагрузкой через механизмы программно-целевого планирования, межведомственного взаимодействия и софинансирования со стороны работодателей. Масштабирование персонализированных программ способно формировать кумулятивный эффект снижения бюджетных обязательств при условии внедрения системы мониторинга и оценки результативности.

Практическая реализация модели требует апробации в формате пилотных региональных проектов с последующей оценкой показателей возврата профилактических инвестиций. Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую верификацию представленной модели на основе данных о фактической динамике временной нетрудоспособности и бюджетных выплат.

Литература

1. Основы критериев эффективности профилактических мероприятий в стоматологии / В.А. Березин, Р.А. Салеев, Е.Ю. Старцева, Н.А. Макарова // Актуальные вопросы стоматологии: Сборник научных

трудов, посвященный основателю кафедры ортопедической стоматологии КГМУ профессору Исааку Михайловичу Оксману. – Казань: Казанский государственный медицинский университет, 2021. – С. 165–170.

2. Авдеева, М.В. Медико-социальные и экономические последствия заболеваний уха и сосцевидного отростка / М.В. Авдеева, О.В. Могучая, Г.Б. Ходжакулиев // Медицина и организация здравоохранения. – 2024. – Т. 9, № 3. – С. 90–99.

3. Корпоративные программы укрепления здоровья на рабочем месте: факторы трудового процесса и условия для ведения здорового образа жизни / А.А. Анциферова, А.В. Концевая, Е.С. Иванова [и др.] // Профилактическая медицина. – 2022. – Т. 25, № 10. – С. 61–70.

4. Пушинин, А.В. Совершенствование механизма начисления пособий по временной нетрудоспособности / А.В. Пушинин // Актуальные проблемы науки и практики: Гатчинские чтения-2022: сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции, приуроченной к празднованию 300-летия Российской академии наук, Гатчина, 27–28 мая 2022 года. Том 1. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2022. – С. 317–320.

5. Экономические модели систем социального страхования в Швейцарии и России: сравнительная характеристика / А.В. Беспятых, Н.В. Гамулинская, Н.В. Палешева [и др.] // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 307–330.

6. Шляхто, Е.В. Персонализированная медицина. История, современное состояние проблемы и перспективы внедрения / Е.В. Шляхто, А.О. Конради // Российский журнал персонализированной медицины. – 2021. – Т. 1, № 1. – С. 6–20.

7. Задоенко, В.И. Развитие инклюзивного спорта и адаптивной физической культуры в России / В.И. Задоенко, А.В. Служителев // Будущее науки: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества: Сборник научных статей Всероссийской молодежной научной конференции. В 3-х томах, Курск, 30 мая 2023 года / Отв. редактор А.А. Горохов. Том 2. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2023. – С. 221–223.

8. Разумовская, Е.А. Финансирование адаптивной физической культуры в Уральском федеральном округе и в Свердловской области / Е.А. Разумовская, Е.Ю. Полякова, С.В. Карякин // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2023. – Т. 12, № 1(42). – С. 104–109.

9. Енченко, И.В. Адаптивная физическая культура в Российской Федерации: современное состояние / И.В. Енченко // Задачи и перспективы развития физической культуры и спорта в современных условиях: материалы IXX Всероссийской научно-практической конференции, Кемерово, 09–10 июня 2022 года. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. – С. 212–215.

10. Гурулева, Д.В. Программно-целевой метод как инструмент социально-экономического развития муниципальных образований (на примере Кировского муниципального района Приморского края) / Д.В. Гурулева // Общество и наука: векторы развития: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 06 декабря 2021 года / Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2021. – С. 98–102.

11. Экономическая социология / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, В.В. Касьянов [и др.]. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «Феникс», 2018. – 157 с. – (Зачет и экзамен).

PERSONALIZED ADAPTED HEALTH TECHNOLOGY AS A TOOL FOR REDUCING THE REGIONAL BUDGET BURDEN ON THE SOCIAL SPHERE

Volov V.T., Serper S.A.
Volga State Transport University

The article presents a theoretical and organizational justification of personalized adapted physical education as a tool to reduce the budgetary burden on the social insurance and healthcare systems. The article substantiates the need to move from reactive models of recovery and compensation to a preventive model focused on the individualization of recreational physical activity programs, and also provides a conceptual organizational and economic model for the implementation of adaptivized programs in the region. It has been shown that the personalization of preventive physical activity increases its effectiveness by targeting risk factors and thereby can reduce the frequency of insurance claims and social insurance costs. The key mechanisms for managing the effect, the institutional conditions of implementation and the main risks are presented.

Keywords: adaptive physical culture, personalization, health prevention, economic effectiveness, social insurance, budgetary burden, preventive model.

References

1. Fundamentals of criteria for the effectiveness of preventive measures in dentistry / V.A. Berezin, R.A. Saleev, E.Y. Startseva, N.A. Makarova // Topical issues of dentistry: A collection of scientific papers dedicated to the founder of the Department of Orthopedic Dentistry at KSMU, Professor Isaac Mikhailovich Oxman. Kazan: Kazan State Medical University, 2021, pp. 165–170.

2. Avdeeva, M.V. Medico-social and economic consequences of diseases of the ear and mastoid process / M.V. Avdeeva, O.V. Moguchaya, G.B. Khodzhakuliev // Medicine and healthcare organization. – 2024. – Vol. 9, No. 3. – pp. 90–99.

3. Corporate health promotion programs in the workplace: factors of the labor process and conditions for a healthy lifestyle / A.A. Antsiferova, A.V. Kontseva, E.S. Ivanova [et al.] // Preventive medicine. – 2022. – Vol. 25, No. 10. – pp. 61–70.

4. Pushinin, A.V. Improving the mechanism for calculating temporary disability benefits / A.V. Pushinin // Actual problems of science and practice: Gatchina Readings-2022: a collection of scientific papers based on the materials of the IX International Scientific and Practical Conference dedicated to the celebration of the 300th anniversary of the Russian Academy of Sciences, Gatchina, May 27–28, 2022. Volume 1. Gatchina: State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, 2022. pp. 317–320.

5. Economic models of social insurance systems in Switzerland and Russia: comparative characteristics / A.V. Bespiatikh, N.V. Gamulinskaya, N.V. Palesheva [et al.] // Creative Economy. – 2022. – Vol. 16, No. 1. – pp. 307–330.

6. Shlyakhto, E.V. Personalized medicine. History, current state of the problem and prospects of implementation / E.V. Shlyakhto, A.O. Conradi // Russian Journal of Personalized Medicine. – 2021. – Vol. 1, No. 1. – pp. 6–20.

7. Zadoenko, V.I. Development of inclusive sports and adaptive physical culture in Russia / V.I. Zadoenko, A.V. Servitelev // The future of science: a view of young scientists on the innovative development of society: Collection of scientific articles of the All-Russian Youth Scientific Conference. In 3 volumes, Kursk, May 30, 2023 / Editor-in-chief A.A. Gorokhov. Volume 2. Kursk: Closed Joint–Stock Company “University Book”, 2023. pp. 221–223.

8. Razumovskaya, E.A. Financing adaptive physical culture in the Ural Federal District and the Sverdlovsk region / E.A. Razumovskaya, E.Y. Polyakova, S.V. Karyakin // Azimuth of scientific research: economics and management. – 2023. – Vol. 12, No. 1(42). – pp. 104–109.

9. Yenchenko, I.V. Adaptive physical culture in the Russian Federation: the current state / I.V. Yenchenko // Tasks and prospects for the development of physical culture and sports in modern conditions: proceedings of the IXX All-Russian Scientific and Practical Conference, Kemerovo, June 09–10, 2022. Kemerovo: Kemerovo State University, 2022. pp. 212–215.

10. Guruleva, D.V. Program-target method as a tool for socio-economic development of municipalities (on the example of the Kirovsky municipal district of Primorsky Krai) / D.V. Guruleva // Society and science: vectors of development: Collection of materials of the All-Russian Scientific and practical conference, Cheboksary, December 06, 2021 / Editorial board: O.N. Shirokov [et al.]. Cheboksary: Limited Liability Company Center for Scientific Cooperation Interactive Plus, 2021, pp. 98–102.

11. Economic Sociology / K.V. Vodenko, S.I. Samygin, V.V. Kasyanov [et al.]. Rostov-on-Don: Phoenix Limited Liability Company, 2018. 157 p. (Test and exam).

Автоматизация информационного обмена в ЖКХ: технологии API в условиях нового правового регулирования

Гальвас Родион Евгеньевич,
аспирант, Кафедра мировой экономики и таможенного дела,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского
E-mail: cdgall33@gmail.com

Актуальность исследования обусловлена кардинальными изменениями нормативной базы в сфере жилищно-коммунального хозяйства, вступающими в силу с марта 2026 года, которые ужесточают требования к раскрытию информации и срокам предоставления платежных документов. В статье рассматривается проблема повышения эффективности управления организациями ЖКХ в условиях цифровой трансформации отрасли. Целью работы является анализ роли программных интерфейсов (API) как инструмента обеспечения соответствия новым законодательным нормам. Объектом исследования выступает процесс информационного взаимодействия между управляющими компаниями и государственными информационными системами (ГИС ЖКХ, ЕПГУ). Предметом исследования являются организационно-технологические аспекты API-интеграции на базе платформы «1С: Предприятие». Методологическую основу составил анализ нормативно-правовых актов, сравнительный анализ способов передачи данных, а также обобщение практического опыта внедрения автоматизированных систем. В результате исследования выявлено, что применение API-интеграции позволяет не только минимизировать ошибки «человеческого фактора» и сократить трудозатраты, но и обеспечить гарантированное соблюдение обновленных сроков размещения информации (до 5 числа месяца). Научная новизна заключается в систематизации новых требований Приказа Минстроя № 729/пр и определении архитектурных принципов адаптации учетных систем к данным изменениям. Сделан вывод о переходе автоматизации из категории инструментария в категорию критической необходимости для управляющих организаций.

Ключевые слова: API-интеграция; ГИС ЖКХ; цифровизация управления; «1С: Предприятие»; управляющие компании; электронный документооборот; Приказ Минстроя № 729/пр; автоматизация обмена данными; жилищный надзор; административная ответственность.

Введение

В современной экономической парадигме цифровая трансформация охватывает все сферы национального хозяйства, и жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) не является исключением. Выступая одной из наиболее социально значимых отраслей, ЖКХ традиционно сталкивается с проблемой высокой бюрократизации и дублирования учетных операций. Принятие Федерального закона № 209-ФЗ «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства» заложило основу для перевода отрасли в единое информационное пространство, обязав всех поставщиков услуг размещать данные в ГИС ЖКХ [2].

Однако качественный скачок в требованиях к информационному обмену произошел в начале 2026 года. Приказ Минстроя России от 20 ноября 2025 г. № 729/пр, вступающий в силу с 1 марта 2026 года, кардинально меняет ландшафт взаимодействия между управляющими организациями (УО) и государством [1].

Данный нормативный акт не просто уточняет состав информации, но и смещает акценты в сроках, что напрямую влияет на операционную деятельность УО. В частности, перенос срока размещения платежных документов с 1-го на 5-е число месяца делает критически важным фактор скорости и безошибочности обработки данных.

Проблема заключается в том, что традиционные методы ручного ввода информации через веб-интерфейсы ГИС ЖКХ входят в противоречие с новыми реалиями. Двойной ввод данных (во внутренний учет и на внешние порталы) создает риски срыва сроков и административных штрафов. Цель данной статьи – доказать, что API-интеграция между платформой «1С: Предприятие» и государственными системами выступает не просто инструментом оптимизации, а ключевым элементом управления, обеспечивающим правовую защищенность и экономическую эффективность организации в условиях ужесточения регулирования с 2026 года.

Эволюция нормативно-правового поля и новые вызовы для управляющих организаций

Правовое регулирование информационного обмена в ЖКХ прошло путь от рекомендательных норм к жестким императивам. Базовым документом, устанавливающим состав информации, долгое время оставался Приказ Минстроя № 79/пр [3].

Однако развитие технологий и потребность граждан в прозрачности начислений потребовали пересмотра подходов.

Ключевым событием, формирующим «новую реальность» для управляющих компаний, ресурсоснабжающих организаций и застройщиков, является принятие Приказа Минстроя № 729/пр [1].

Данный документ вносит принципиальные изменения, которые можно классифицировать по трем направлениям.

Первое направление касается состава и детализации данных. Вводятся уточненные требования к информации об электроотопительных установках, требующие раздельного учета оборудования для ГВС и отопления. Это повышает нагрузку на первичный учет, так как некорректное разделение в системе 1С автоматически приведет к ошибке при передаче в ГИС ЖКХ.

Второе, наиболее значимое для операционной деятельности, изменение касается сроков. Как справедливо отмечает Генеральная прокуратура РФ, смещение сроков предоставления платежных документов с 1-го на 5-е число месяца, следующего за расчетным, синхронизирует обязанности УО с правами граждан на своевременное получение квитанций. Однако для бухгалтерии это означает сжатие временных промежутков: формирование, проверку и отправку тысяч лицевых счетов необходимо укладывать в первые пять дней месяца.

Третье направление – расширение субъектного состава и предмета надзора. Включение застройщиков в круг обязанных лиц с 1 марта 2026 года, а также распространение государственного жилищного надзора на полноту и своевременность размещения информации (Постановления Правительства РФ № 1400 и № 1783) [4] кардинально повышают риски. Ранее несвоевременная выгрузка данных могла остаться незамеченной, теперь же это прямой состав административ-

ного правонарушения по ст. 13.19.2 КоАП РФ. В этих условиях reliance на «человеческий фактор» становится экономически неоправданным.

Архитектура и технологические принципы API-взаимодействия

Современное понимание API (Application Programming Interface) в контексте ГИС ЖКХ выходит за рамки простого технического интерфейса. Это комплексный регламент взаимодействия, обеспечивающий юридическую значимость и безопасность передаваемых данных. Архитектура обмена данными в связке «Управляющая компания – Госорганы» строится на принципах бесшовной интеграции.

В качестве базовой платформы учета в подавляющем большинстве российских УО выступают продукты семейства «1С: Предприятие» (конфигурации «1С: Учет в управляющих компаниях ЖКХ, ТСЖ и ЖСК», «1С: Расчет квартплаты и бухгалтерия ЖКХ»). Механизм их взаимодействия с ГИС ЖКХ и Единым порталом госуслуг (ЕПГУ) можно представить как многоступенчатый процесс, автоматизирующий полный цикл документооборота.

На первом этапе оператор или автоматический регламент формирует в системе 1С первичный документ (квитанцию, отчет о потреблении, сведения о приборах учета) с учетом требований Приказа № 729/пр. На втором этапе встроенный модуль обмена (например, подсистема «1С-Отчетность») производит трансформацию внутренних данных в машиночитаемые форматы XML или JSON, строго соответствующие схеме текущей версии API ГИС ЖКХ. Критически важным здесь является тот факт, что при обновлении законодательства разработчики 1С выпускают патчи, обновляющие форматы данных до вступления закона в силу, что нивелирует риск использования устаревших шаблонов [6].

Третий этап – передача данных. Сформированный пакет подписывается усиленной квалифицированной электронной подписью (КЭП) непосредственно из интерфейса 1С. Это исключает компрометацию ключей и гарантирует юридическую силу документа. Далее по защищенному протоколу HTTPS запрос направляется на шлюз ГИС ЖКХ. Четвертый этап – обработка ответа. ГИС ЖКХ возвращает квитанцию о получении или протокол ошибки, который автоматически парсится и отображается в 1С, позволяя бухгалтеру видеть результат без входа в личный кабинет на портале. Аналогично работает и входящий поток от граждан через «Госуслуги»: переданные жильцами показания счетчиков автоматически попадают в «Карточку абонента» в 1С, исключая ручной ввод [8].

Сравнительный анализ эффективности ручного и автоматизированного обмена

Для количественной оценки влияния API-интеграции на деятельность УО в период с 2024 по 2025 год автором (или группой исследователей) был проведен анализ работы трех управляющих компаний, обслуживающих жилой фонд от 20 до 50 многоквартирных домов. Сравнивались показатели работы при ручном заполнении данных через личный кабинет ГИС ЖКХ и при использовании автоматизированного обмена через 1С. На основе полученных данных был смоделирован прогноз на 2026 год с учетом ужесточения нормативных сроков.

Наиболее показательным является параметр трудозатрат на выгрузку месячного отчета. При ручном режиме эта процедура занимала от 4 до 6 часов рабочего времени бухгалтера, что было сопряжено с монотонной работой и высоким риском опечаток или пропуска строк [5].

В автоматизированном режиме время сокращается до 15–20 минут, основная часть которых уходит на запуск процесса и контроль полученных от ГИС ЖКХ квитанций.

Критически важным в контексте Приказа № 729/пр становится параметр соблюдения срока «до 5 числа». Ручной режим крайне зависим от человеческого фактора: загруженность сотрудника, болезнь, технические сбои на линии интернет могут привести к срыву дедлайна. Автоматизированный режим позволяет настроить регламентное задание, которое запустит выгрузку автоматически даже в нерабочее время, гарантируя размещение информации в установленный законом срок.

Кроме того, автоматизация обеспечивает быстрое реагирование на изменения законодательства. При ручном вводе появление новых граф или изменение форматов в ГИС ЖКХ требует изучения инструкций и увеличивает время заполнения. При интеграции изменения вносятся в конфигурацию 1С, и система либо автоматически подтягивает нужные данные из учета, либо блокирует выгрузку до заполнения обязательных полей, выступая своеобразным контролером качества. Таким образом, интеграция минимизирует риски, связанные с динамикой нормативной базы [10].

Роль платформы «1С: Предприятие» в обеспечении нормативного комплаенса

Доминирование решений «1С» в российском сегменте бухгалтерского учета (более 85% управляющих компаний) предопределяет выбор данной платформы в качестве ядра цифровизации ЖКХ [6].

Однако ключевым фактором является не столько распространенность, сколько способность платформы оперативно адаптироваться к правовым новациям. Крупные разработчики экосистемы 1С имеют прямые каналы взаимодействия с регуляторами и выпускают обновления конфигураций, учитывающие положения Приказа № 729/пр, еще до официального вступления документа в силу. Это дает УО временной лаг для тестирования новых форматов и обучения персонала.

Функционал современных конфигураций для ЖКХ выходит далеко за рамки простого расчета квартплаты. В них уже заложены механизмы для решения новых задач, поставленных законодателем. В частности, реализована возможность учета и выгрузки данных по исполнительным производствам. Хотя вопрос о полноценном информационном обмене с ФССП пока находится в стадии доработки, архитектура 1С позволяет вести учет долгов и оснований для взыскания, подготавливая базу для будущей интеграции [11].

Особо стоит отметить расширение круга пользователей. С 1 марта 2026 года обязанность по размещению информации в ГИС ЖКХ возлагается на застройщиков. Платформа «1С» предлагает решения не только для управляющих компаний, но и для строительных организаций, что позволяет обеспечить преемственность данных на этапе передачи дома от застройщика к УО.

Наконец, безопасность работы с КЭП непосредственно из 1С без передачи ключей сторонним сервисам обеспечивает защиту от несанкционированного доступа и соответствие требованиям ФСБ России к работе с персональными данными.

Проблемные аспекты внедрения интеграции и пути их преодоления

Несмотря на очевидные преимущества, переход на API-интеграцию сопряжен с рядом проблем, особенно остро проявляющихся в переходный период 2026 года. Во-первых, сохраняются технические риски на стороне ГИС ЖКХ. Высокая нагрузка на сервера в «часы пик» (первые числа месяца) или проведение технических работ могут привести к сбоям в приеме данных. Решением здесь является создание в 1С механизмов очередей и повторных отправок, а также настройка автоматического уведомления администратора о критических ошибках.

Во-вторых, как уже отмечалось, изменения в законодательстве влекут за собой обновление версий API. Если УО использует устаревшую версию платформы или не продлила подписку на обновления конфигурации, она может столкнуться с ситуацией, когда сформированный XML-файл будет отклонен системой. Это подчеркивает необходимость регулярного обновления программного обеспечения, что требует финансовых и временных затрат, но является обязательным условием работы.

В-третьих, остро стоит проблема квалификации кадров. Персонал, привыкший к ручному вводу, зачастую с недоверием относится к «черному ящику» автоматизации. Требуется обучение не только работе с новым интерфейсом, но и пониманию логики процесса: отказ от визуального контроля каждой цифры в пользу контроля агрегированных показателей и логов ошибок [8].

Кроме того, остается нерешенным вопрос полной синхронизации с Федеральной службой судебных приставов. Требование о размещении информации об исполнительных производствах в ГИС ЖКХ предполагает наличие отлаженного канала обмена между УО и ФССП. На данный момент такой обмен либо требует ручного вмешательства, либо находится в пилотной стадии, что создает дополнительные сложности для УО, стремящихся к полному соблюдению буквы закона [11].

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что API-интеграция между учетными системами на базе платформы «1С: Предприятие» и государственными информационными системами (ГИС ЖКХ, ЕПГУ) переходит из категории опционального технологического улучшения в категорию стратегической необходимости для управляющих организаций. Вступление в силу с 1 марта 2026 года Приказа Минстроя № 729/пр и сопутствующих нормативных актов создает правовую среду, в которой несвоевременное или неполное раскрытие информации влечет не только административные штрафы, но и включение в сферу пристального жилищного надзора.

Автоматизация обмена данными, основанная на описанных архитектурных принципах, позволяет решить ключевую проблему переход-

ного периода – гарантированное соблюдение жестких сроков размещения платежных документов (до 5 числа).

Сравнительный анализ убедительно демонстрирует кратный рост производительности и столь же кратное снижение риска ошибок при переходе от ручного ввода к API.

Дальнейшее развитие технологий в этой среде будет направлено на углубление интеграции, в частности, на налаживание прямого автоматического обмена с данными ФССП по исполнительным производствам, а также на вовлечение новых субъектов, таких как застройщики, в единое информационное поле.

Таким образом, цифровая зрелость управляющей компании сегодня измеряется не фактом наличия компьютеров, а степенью автоматизации ее информационного обмена с государством.

Литература

1. Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 20.11.2025 № 729/пр «О внесении изменений в состав, сроки и периодичность размещения информации поставщиками информации в государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства…» // Официальный интернет-портал правовой информации. – 28.11.2025. – № 0001202511280045.
2. Российская Федерация. Законы. О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства: Федеральный закон № 209-ФЗ: принят Государственной Думой 4 июля 2014 года: (ред. от 24.06.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 30 (часть I). – Ст. 4210.
3. Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 07.02.2024 № 79/пр «Об установлении состава, сроков и периодичности размещения информации поставщиками информации в государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства…» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2024. – № 15.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.09.2025 № 1400 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2025. – № 38. – Ст. 5123.
5. Афонасенко, Д.С. Автоматизированный обмен данными между ЖКХ и бухгалтерскими системами: интеграционное решение на базе COM / Д.С. Афонасенко // Universum: технические науки. – 2025. – № 1–1 (130). – С. 16–22.
6. Рынок услуг ЖКХ в России: тенденции и перспективы [Электронный ресурс] // Гид маркет. – 2025. – Режим доступа: https://gidmark.ru/news/ryinok-uslug-zhkh-v-rossii-tendenczii-i-perspektivyi (дата обращения: 12.01.2026).
7. Обзор ключевых показателей управляющих компаний [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. – 2025. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/analytics/rsci/review_uk/ (дата обращения: 17.01.2026).
8. Никифоров, А.В. Проблемы цифровой трансформации в организации и пути их решения с использованием управленческого механизма / А.В. Никифоров, С.К. Рыкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 6. – С. 229–244.
9. Цифровая трансформация организации: 5 обязательных этапов для успешной реализации [Электронный ресурс] // Directum. – 2025. – Режим доступа: https://www.directum.ru/blog-post/about_digital_transformation (дата обращения: 25.01.2026).
10. Аракчеев, Д.В. Механизм управления цифровой трансформацией экономической деятельности промышленных предприятий [Электронный ресурс] / Д.В. Аракчеев // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-tsifrovoy-transformatsiey-ekonomicheskoy-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy (дата обращения: 15.01.2026).
11. Кондратенко, Н.А. Основы реализации инновационных проектов в условиях цифровизации экономики / Н.А. Кондратенко, Д.Н. Огарев // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 4 (69). – С. 310–316.

AUTOMATION OF INFORMATION EXCHANGE IN HOUSING AND COMMUNAL SERVICES: API TECHNOLOGIES UNDER THE NEW LEGAL REGULATION

Galvas R.E.
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The relevance of the study is due to the fundamental changes in the regulatory framework in the sphere of housing and communal services, coming into force in March 2026, which tighten requirements for information disclosure and deadlines for providing payment documents. The article examines the problem of increasing the efficiency of management of housing and communal services organizations in the context of digital transformation of the industry. The aim of the work is to analyze the role of application programming interfaces (APIs) as a tool for ensuring compliance with new legislative norms. The object of the study is the process of information interaction between management companies and state information systems (the State Information System of Housing and Communal Services, the Unified Portal of Public Services). The subject of the study is the organizational and technological aspects of API integration based on the 1C: Enterprise platform. The methodological basis included the analysis of regulatory legal acts, a comparative analysis of data transfer methods, and a synthesis of practical experience in implementing automated systems. The study revealed that the use of API integration allows not only to minimize "human factor" errors and reduce labor costs, but also to ensure guaranteed compliance with the updated deadlines for posting information (by the 5th day of the month). The scientific novelty lies in the systematization of the new requirements of Order of the Ministry of Construction No. 729/pr and the identification of architectural principles for adapting accounting systems to these changes. It is concluded that automation is moving from the category of a toolkit to the category of critical necessity for management organizations.

Keywords: API integration; State Information System of Housing and Communal Services; digitalization of management; 1C: Enterprise; management companies; electronic document management; Order of the Ministry of Construction No. 729/pr; automation of data exchange; housing supervision; administrative responsibility.

References

1. Order of the Ministry of Construction, Housing and Public Utilities of the Russian Federation dated November 20, 2025 No. 729/pr "On Amendments to the Composition, Terms, and Frequency of Posting Information by Information Providers in the State Information System of Housing and Public Utilities…" // Official Internet Portal of Legal Information. – November 28, 2025. – No. 0001202511280045.
2. Russian Federation. Laws. On the State Information System of Housing and Public Utilities: Federal Law No. 209-FZ: adopted by the State Duma on July 4, 2014: (as amended on June 24, 2025) // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2014. – No. 30 (Part I). – Art. 4210.
3. Order of the Ministry of Construction, Housing and Communal Services of the Russian Federation dated 07.02.2024 No. 79/pr "On establishing the composition, terms and frequency of posting information by information providers in the state information system of housing and communal services…" // Bulletin of regulatory acts of federal executive bodies. – 2024. – No. 15.
4. Resolution of the Government of the Russian Federation dated 10.09.2025 No. 1400 "On amendments to certain acts of the Government of the Russian Federation" // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2025. – No. 38. – Art. 5123.
5. Afanasenko, D.S. Automated data exchange between housing and communal services and accounting systems: an integration solution based on COM / D.S. Afanasenko // Universum: technical sciences. – 2025. – No. 1–1 (130). – P. 16–22.
6. The Housing and Utilities Services Market in Russia: Trends and Prospects [Electronic resource] // Gid Market. – 2025. – Access mode: https://gidmark.ru/news/ryinok-uslug-zhkh-v-rossii-tendenczii-i-perspektivyi (accessed: 12.01.2026).
7. Review of Key Indicators of Management Companies [Electronic resource] // Central Bank of the Russian Federation. – 2025. – Access mode: https://www.cbr.ru/analytics/rsci/review_uk/ (accessed: 17.01.2026).
8. Nikiforov, A.V. Problems of digital transformation in an organization and ways to solve them using a management mechanism / A.V. Nikiforov, S.K. Rykova // Economy and management: problems, solutions. – 2025. – Vol. 9, No. 6. – Pp. 229–244.
9. Digital transformation of an organization: 5 mandatory stages for successful implementation [Electronic resource] // Directum. – 2025. – Access mode: https://www.directum.ru/blog-post/about_digital_transformation (date of access: 01/25/2026).
10. Arakcheev, D.V. Mechanism for managing the digital transformation of economic activity of industrial enterprises [Electronic resource] / D.V. Arakcheev // Issues of innovative economics. – 2025. – Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-tsifrovoy-transformatsiey-ekonomicheskoy-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy (Accessed: 15.01.2026).
11. Kondratenko, N.A. Fundamentals of Implementing Innovative Projects in the Context of Digitalization of the Economy / N.A. Kondratenko, D.N. Ogarev // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – No. 4 (69). – P. 310–316.

Дискретная динамическая модель самоорганизации фондовой биржи в критическое состояние

Дмитриев Андрей Викторович,
доктор физ-мат наук, профессор, МИРЭА – Российский технологический университет
E-mail: a_v_dmitriev@mail.ru

Батиенков Роман Викторович,
канд тех наук, доцент, МИРЭА – Российский технологический университет

Одной из особенностей систем реального мира со сложно-сетевой структурой является их способность к самоорганизации в критическое состояние. Для системы, находящейся в критическом состоянии, характерно лавиноподобное поведение, которое часто приводит к катастрофическим последствиям. Существуют многочисленные эмпирические доказательства выполнения степенных законов для плотности распределения вероятностей биржевых временных рядов, которые, видимо, подтверждают самоорганизацию фондовых бирж. Представлена динамическая модель дискретного времени, которая основана на системном изоморфизме фондовой биржи и песочного клеточного автомата на случайном графе. Модель позволяет интерпретировать основные механизмы самоорганизации биржи в критическое состояние с лавиноподобной стохастической динамикой количества биржевых транзакций.

Ключевые слова: биржевой объем, самоорганизованная критичность, самоорганизованная бистабильность, лавиноподобная динамика

Введение

Большинство сложных системы, в независимости от их происхождения, являются масштабно инвариантными, обладают неоднородностью и нестационарным поведением, а также содержат внутренние механизмы самоорганизации. Поэтому динамические процессы в таких системах обычно являются нелинейными. В таких системах могут возникать критические состояния с последующими фазовыми переходами, с кардинальным изменением свойств системы на макроуровне. В результате фазового перехода система приобретает совершенно новые и неожиданные свойства, не сводимые к свойствам отдельных частей.

Обычные критические феномены, например, фазовые переходы второго рода, наблюдаются только при достижении управляющего параметра определенного критического значения. Другими словами, критическое состояние создается искусственно в результате тонкой подстройки управляющего параметра до критического значения. Например, если настраивать такой управляющий параметр как температура до критического значения, то такой параметр порядка как намагниченность достигнет нулевое значение и в системе осуществится фазовый переход парамагнетик–ферромагнетик. Параметры системы, пребывающей в критическом состоянии, характеризуются степенными законами.

Для большинства сложных макроскопических систем и процессов природного происхождения невозможно настроить значение управляющего параметра до критического значения, но, несмотря на это, такие системы, пребывая в критическом состоянии, характеризуются степенными законами. Примерами таких систем и процессов являются финансовые рынки с крахами и кризисами, сейсмическая активность с катастрофические землетрясениями, социальные сети с каскадным распространением информации и другие системы [1–4]. Ответ на вопрос о том, как происходят критические переходы в таких системах, дал П. Бак с соавторами только в конце 1980-х годов [5]. Они сформулировали теорию самоорганизованной критичности (SOC, self-organized criticality), которая объясняет выход таких систем в критическое состояние без тонкой настройки управляющего параметра [5,6]. Оказалось, что критическое состояние, в котором даже незначительное событие может приводить к катастрофе, может не только создаваться искусственно, но и возникать в результате самоорганизации системы. В таком состоянии система приобретает свойства, которых не было у ее элементов, демонстрируя сложное целостное поведение. Кроме того, система, пребывающая в критическом состоянии, характеризуется лавиноподобной динамикой. Такая динамика идентифицируется степенной законами для плотности распределения вероятностей, мощности спектральной плотности и автокорреляционной функции для динамического параметра порядка [1–4].

Базовой моделью SOC-теории является модель песчаной кучи, в которую время от времени падают песчинки [2,7]. Сначала куча просто растет и в тех местах, где локальный наклон оказывается больше порога устойчивости, происходит осыпание песчинок вниз по склону на соседние участки поверхности. Если средний наклон поверхности (z) невелик, то множество хаотически направленных микротоков песчинок взаимно уравновешиваются и макроскопический ток песка $J=0$. Если z превышает некоторое значение критическое значение (z_c), то возникает спонтанный ток песка ($J\neq 0$) по поверхности кучи, который возрастает при увеличении z. Значение z_c разделяет subкритическую ($z<z_c$) и superкритическую ($z>z_c$) фазы, устойчивые к малым возмущениям. Если $z=z_c$, то одна упавшая песчинка может вызвать лавины любых размеров. Таким образом происходит самоорганизация кучи песка в критическое состояние при токе $J=0^+$, соответствующая фазовому переходу второго рода с управляющим параметром z и параметром порядка J. Следует отметить, что модель песчаной кучи также позволяет объяснить самоорганизацию в бистабильный режим, соответствующий фазовому переходу первого рода. Для этого была предложена модель «облегченной» песчаной кучи [8], которая может демонстрировать самоорганизованную бистабильность (SOB, self-organized bistability) [8,9,10].

Существуют множество исследований, в которых представлено убедительное эмпирическое доказательство существование временных интервалов с лавиноподобной динамикой фондовых бирж [11–17]. Эти интервалы характеризуются степенными законами для плотности распределения вероятностей и автокорреляционной функции, а также 1/f шумом (f – часто-

та). Несмотря на это, на данный момент не было представлено исследований, посвященных моделированию динамики самоорганизации фондовой биржи в SOC- и SOB-состояние, в которых в качестве параметра порядка используется количество биржевых сделок по ценной бумаге (индикатор объема). Для устранения этого пробела в области количественных финансов, нами предложена модель дискретного времени для самоорганизации фондовой биржи в SOC- и SOB-состояние, в которой в качестве параметра используется динамическая переменная, определяющая биржевой объем. В основе модели положен системный изоморфизм фондовой биржи и модели песчаной кучи, представленной песчаным клеточным автоматом (SCA, sandpile cellular automaton).

Модель фондовой биржи

Самоорганизованно критическое поведение песчаной кучи может быть описано с помощью SCA-моделей [7,8,18]. Из множества моделей SCA мы выбрали модель Манны [7] на случайном графе Эрдоша-Реньи [18], как наиболее релевантную модель лавиноподобного изменения количества заключенных сделок по акциям компаний.

Мы вырастили три случайных графа с числом вершин N равным 500, 1500 и 2500, соединяя две любые вершины v_i и v_j ребром e_{ij} с вероятностью p независимо от всех остальных пар вершин.

В таком случае модель Манны представляет собой случайный граф с числом вершин N, вершинам которого приписываются целые неотрицательные числа $z_i(v_j)$. Эти числа традиционно интерпретируются как количество песчинок. Если $z_i(v_j)$ не меньше установленного порога z_{cv_j}, то вершина v_j является неустойчивой и «опрокидывается». При этом из нее изымаются z_c песчинок, каждая из которых передается одной из случайно выбранных соседних вершин. Если вершина находится на краю графа, то передаваемые за него песчинки необратимо теряются. Каждой соседней вершине передается случайное число песчинок δ_k. При наличии нескольких неустойчивых вершин они «опрокидываются» одновременно – в ходе одного шага времени.

Элементарное событие, в результате которого система переходит от одного устойчивого состояния к другому, инициируется добавлением песчинки в одну из вершин. Если в результате добавления песчинки вершина теряет устойчивость, то песчинки, переданные при ее опрокидывании соседним вершинам, могут нарушить их устойчивость и т.д. Цепную реакцию опрокидываний, продолжающуюся до тех пор, пока в системе сохраняются неустойчивые вершины, будем называть лавиной.

Независимо от начального состояния системы после некоторого количества событий система приходит в критическое состояние (SOC-состояние), в котором происходящие процессы являются масштабно-инвариантными, а все характеристики лавин подчиняются степенным распределениям.

Правила стандартной модели Манны на случайном графе Эрдоша-Реньи с количеством вершин N, которая демонстрирует выход системы в SOC-состояние, соответствующее фазовому переходу второго рода, имеют следующий вид:

$$\begin{gathered} z_i(v_j) \geq z_{cv_j} > 1, \\ z_{i+1}(v_j) \to z_{i+1}(v_j) - z_{cv_j}, \qquad , \\ z_{i+1}(Ne) \to z_{i+1}(Ne) + \delta_k, \sum_{k=1}^{z_{cv_j}} \delta_k = z_{cv_j}, \delta_k \geq 0 \end{gathered} \tag{1}$$

где Ne – ближайшая соседняя вершина к вершине v_j.

SCA также способны к самоорганизации в бистабильное состояние (SOC-состояние), соответствующей фазовому переходу первому рода. Правила автомата, позволяющие вывести его в SOB-сосотояние, известны как «облегченые правила» [8]. Вершина v_j облегченного автомата является неустойчивой при $z_i(v_j) \geq z_{cv_j}$ и при $f_{i-1}(v_j) \geq 2$ (f_{i-1} is число попаданий в вершину v_j на предыдущей итерации). В этом заключается основное отличие облегченного от стандартного автомата. Таким образом, правила облегченной модели Манны имеют следующий вид:

$$z_i(v_j) \geq z_{cv_j} > 1 \vee f_i(v_j) \geq 2,$$

$$z_i(v_j) \geq z_{cv_j} : \begin{cases} z_{i+1}(v_j) \to z_{i+1}(v_j) - z_{cv_j} \\ z_{i+1}(Ne) \to z_{i+1}(Ne) + \delta_k, \sum_{k=1}^{z_{cv_j}} \delta_k = z_c, \delta_k \geq 0 \\ f_{i+1}(Ne) \to f_{i+1}(Ne) + \delta_k, \delta_k > 0 \\ z_{i+1}(x,y) \to z_{i+1}(x,y) - z_i(x,y) \end{cases} \tag{2}$$

$$z_i(v_j) < z_{cv_j} : \begin{cases} z_{i+1}(x,y) \to z_{i+1}(x,y) - z_i(x,y) \\ z_{i+1}(Ne) \to z_{i+1}(Ne) + \delta_k, \sum_{k=1}^{z_{cv_j}} \delta_k = z_i(v_j), \delta_k \geq 0 \\ f_{i+1}(Ne) \to f_{i+1}(Ne) + \delta_k, \delta_k > 0 \end{cases}$$

Лавиноподобное распространение песчинок между вершинами рассмотренных SCA-моделей в критическом состоянии является качественной эконофизической моделью, демонстрирующей общие закономерности зарождения лавиноподобного изменения количества заключенных сделок по акциям компаний. Действительно, узлы графа можно ассоциировать с агентами фондового рынка; ребра графа, по которым происходит движение песчинок из неустойчивых вершин, – с совершенными между агентами сделками; случайное добавление песчинок в вершины – с накачкой рынка (например, информационной накачкой от СМИ, квартальных отчетов, новостных лент и другое). Тогда, изменение во времени числа неустойчивых вершин графа соответствует изменению количества заключенных сделок по акциям компаний.

Рассмотрим изоморфизм модели CSA и сегмента фондовой биржи. Под сегментом фондовой биржи мы понимаем совокупность торговых площадок (мировых фондовых бирж) и рыночный игроков, вовлеченных в куплю/продажу акции с малой ожидаемой доходностью. Трейдер, получив информацию об уменьшении ожидаемой доходности в некотором прогнозируемом периоде, стремиться продуть эту акцию. Как правило, такую акцию покупает трейдер, который не располагает информацией об уменьшении ее ожидаемой доходности. Привлекательность акции для такого трейдера обусловлена ее низкой биржевой стоимостью, а также возможностью спекулятивной продажи этой акции или ожиданием увеличения ее биржевой цены. Далее мы рассматриваем только биржевые транзакции с акциями с малой ожидаемой доходностью. Пусть Γ есть планарный граф Эрдоша-Реньи биржевых транзакций с вершинами $[k,m]$, для которых $k,m \in \mathbb{Z}^+ \cup \{0\}$ есть ультраметрические координаты трейдеров.

Пусть $h[k,m] \in \mathbb{Z}^+ \cup \{0\}$ есть информационная энтропия акции некоторой публичной компании, которой располагает биржевой игрок $[k,m]$. Критическое значение $h[k,m]$ обозначим через h_c, которое определяет пороговое значение информационной энтропии для совершения продажи акции игроком $[k,m]$ своему ближайшему соседу в графе Γ, например $[k+1,m]$.

Каждый трейдер, обладающий некоторым количеством акций, может находиться как в активном состоянии, обозначаемом $[k_a,m_a]$, так и пассивном состоянии, обозначаемом $[k_p,m_p]$. Игрок $[k_a,m_a]$ находится в активном состоянии, если соответствующая информационная энтропия $h[k_p,m_p]$ не меньше критического значения, h_c. В противном случае трейдер $[k,m]$ находится в пассивном состоянии. Трейдер $[k_a,m_a]$, обладая неопределенностью о возрастании цены акции не менее h_c, стремиться избавиться от таких акций. В результате происходит продажа акций трейдером $[k_a,m_a]$ своему ближайшему соседу в графе Γ, например трейдеру $[k_p,m_p]=[k_a+1,m_a]$, находящемуся в пассивном состоянии, то есть обладающему меньшей чем h_c неопределенностью о возрастании цены акции. После локальной биржевой сделки купли/продажи $[k_a,m_a] \to [k_p,m_p]$ трейдер $[k_a,m_a]$ становиться пассивным до тех пор, пока не получит некоторое количество информации об акции. Источником такой информацией может быть отчет публичной компании, новости масс-медиа или какая-либо инсайдерская информация. Напротив, после биржевой сделки $[k_a,m_a] \to [k_p,m_p]$ игрок $[k_p,m_p]$ переходит в активное состояние, пребывая в котором он готов продать акцию некоторому своему пассивному ближайшему соседу.

Самоорганизация фондовой биржи происходит в результате ее информационной накачки, информационного возмущения, и релаксации в результате локальный транзакций купли/продажи акций на каждом итерационном шаге. Информационная накачка биржи приводит увеличению энтропии, или к увеличению волатильности акции, то есть к увеличению возможности цены акции изменяться в любом направлении.

Модель объясняет феномен самоорганизации фондовой биржи в критическое состояние начиная с некоторой критической итерации I_c. Начиная с первого публичного предложения, $I=1$, и до момента завершения субкритической фазы, $0 < I < I_c$, на фондовой бирже наблюдается небольшое количество сделок купли/продажи акции, которые быстро затухают в ультраметрическом пространстве и времени. Глобальная информационная накачка фондовой биржи до критического значения энтропии H_c выводит биржу в критическое состояние ($I \geq I_c$). Прибывая в малой окрестности H_c фондовая биржа неустойчива к малым информационным возмущениям. В таком неустойчивом состоянии достаточно малого приращения энтропии ($H_c \pm \delta H$), чтобы на фондовой бирже появились лавины сделок купли/продажи акции.

Результаты моделирования и их обсуждение

Временные ряды числа неустойчивых вершин автоматов со стандартными правилами, которые приводят к выходу SCA в SOC-состояние, и облеченными правилами, которые приводят к выходу автомата в SOB-состояние, модели Манны представлены на рис. 1. Представлены вре-

менные ряды автоматов, случайные графы которых содержат $N = 2500$ вершин. Временные ряды для $N = 500$ и $N = 1500$ имеют аналогичный вид. Ряды отличаются только субкритическим временем, т.е. временем которое требуется для перехода системы в критическое состояние, и максимальными значениями числа биржевых транзакций в критическом состоянии. Эти величины представлены в табл. 1.

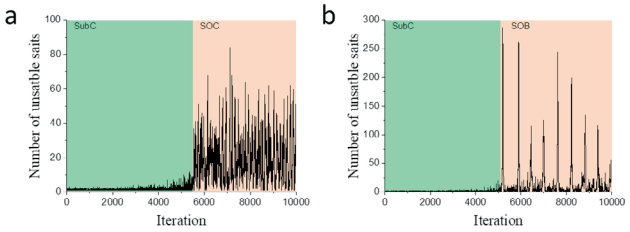


Рис. 1. Временные ряды числа неустойчивых вершин песочных клеточных автоматов. (a) Стандартные правила модели Манны. (b) Облегченные правила модели Манны.

Таблица 1. Субкритическое время (t_{SubC}) и максимальное число неустойчивых вершин (A_{max}) клеточных автоматов в критическом состоянии

Число вершин	Стандартные правила		Облегченные правила	
	t_{SubC}	A_{max}	t_{SubC}	A_{max}
500	2750	38	4320	196
1500	5050	62	4630	238
2500	5500	80	5100	280

Временные ряды демонстрируют наличие субкритической фазы (SubC, subcritical) и критического состояния (SOC-состояние и SOB-состояние) модельной фондовой биржи (см. рис. 1). SubC-фаза соответствует некатастрофическому поведению фондовой биржи. Фондовая биржа, находясь в этой неупорядоченной фазе, устойчива к малым возмущениям, например, к информационной накачке. Только в критической точке (SOC-состояние) возможны катастрофы (см. рис. 1a), т.к. даже минимальное количество информации об акции может вызывать лавину биржевых транзакций любого размера. Для SOB-состояния также характерно наличие лавин биржевых транзакций любого размера с появлением периодических всплесков активности (см. рис. 1b). Размеры лавин (максимальное число биржевых транзакций) возрастают при увеличении общего числа трейдеров фондовой биржи (см. табл. 1).

Важной характеристикой процесса выхода фондовой биржи в критическое состояние является субкритическое время (t_{SubC}). Известно [2,5], что разные типы SOC-систем имеют различное t_{SubC} . Наибольшее t_{SubC} характерно для эволюции земной коры и для биологической эволюции. Для многих других видов SOC-систем t_{SubC} намного меньше.

По нашему мнению, причиной таких больших различий в величине t_{SubC} является разные уровни сложности отдельных SOC-систем. Различия в величине t_{SubC} позволяют выделять различные уровни сложности в СОК-системах. Это позволяет расширить область применимости SOC-теории, а также SOB, далеко за пределы характерных степенных законов для распределения размера лавин и мощности спектральной плотности в виде 1/f шума. Учитывая, что с увеличением размеров модельных фондовых бирж увеличивается t_{SubC} (см. табл. 1), можно использовать t_{SubC} в качестве меры сложности системы, способной к критическому переходу. Следует отметить, что ранее нами было установлено аналогичное изменение t_{SubC} при изменении размеров клеточных автоматов [18]. Кроме этого, при прочих равных условиях, величина t_{SubC} для SOB-системы меньше величины t_{SubC} , характерной для SOC-системы.

Возможно, что формирование более сложной SOC-системы первоначально требует большей величины t_{SubC} , но когда такая система уже сформирована, то на последующем уровне соответствующее t_{SubC} уже намного меньше.

Заключение

Существуют различные виды самоорганизованной критичности (в частности, SOC и SOB), различающиеся между собой по уровню сложности в зависимости от характерной для них величины субкритического времени. Чем сложнее система самоорганизованной критичности, в частности, чем больше вершин содержит случайный граф, тем больше ее субкритическое время. Также время выхода в критическое состояние различно для разных публичных компаний. Возможно, это различие связано не только с различным числом трейдеров, вовлеченных в сделки с акциями той или иной публичной компании, но и с различными механизмами самоорганизации в критическое состояние. В любом случае, субкритическое время можно рассматривать как одну из мер сложности систему, наряду со степенными законами для плотности распределения вероятностей, мощности и автокорреляционной функции размера лавин, а также 1/f шум.

Мы рассмотрели реализации модели в предположении о том, что для всех биржевых трейдеров характерно единое значение критической энтропии. Так гипотезы эффективного рынка такое предположение является вполне обоснованным, но не применимо при анализе фондового рынка в контексте гипотезы фрактального рынка. Это одно из ограничений модели, которое в будущем можно устранить, если сфокусироваться на исследовании влияния вида и параметров вероятностного распределения критической неопределенности на поведение системы при ее приближении к критическому состоянию. Другими направлениями усовершенствования модели являются исследование влияния топологической структуры графа и правил обвалов вершин графа на эффективность меры раннего предупреждения. Это позволит смоделировать большее количество систем реального мира, изоморфных песчаных клеточных автоматов. Возможно, сеть распространения эпидемии, например сеть распространения коронавируса SARS-CoV-2, и автомат также являются изоморфными друг другу. При этом первая и вторая волны пандемии соответствуют критическому состоянию эпидемиологической сети.

В заключении отметим, что возможно не все сегменты фондовой биржи способны самоорганизоваться в критическое состояние, возможно для некоторых сегментов рынка временной момент критического перехода еще не наступил. Но, несмотря на это, нельзя недооценивать возможность раннего обнаружения критических переходов. В частности, это связано с необратимостью сегмента фондовой биржи при приближении к критической точке, которая может иметь катастрофические последствия для компании.

Литература

1. B. Tadić and R. Melnik, “Self-Organised Critical Dynamics as a Key to Fundamental Features of Complexity in Physical, Biological, and Social Networks,” Dynamics, vol. 1, pp. (2021) 1:181–97, 2021.
2. N. W. Watkins, G. Pruessner, S.C. Chapman, “25 Years of Self-organized Criticality: Concepts and Controversies,” Space Scientific Review, vol. 198, pp. 3–44, 2016.
3. M. E.J. Newman, “Power laws, Pareto distributions and Zipf’s law,” Contemporary Physics, vol. 46, no. 5, pp. 323–351, 2005.
4. J. P. Sethna, “Power laws in physics,” Nature Review Physics, vol. 4, pp. 501–503, 2022.
5. P. Bak, C. Tang and K. Wiesenfeld, “Self-organized Criticality,” Physical Review A, vol. 38, pp. 364–74, 1988.
6. P. Bak, C. Tang and K. Wiesenfeld, “Self-organized criticality: An explanation of the 1/f noise,” Physical Review Letters, vol. 59, p. 381, 1987.
7. A. A. Járai, “The Sandpile Cellular Automaton,” In: Louis PY, and Nardi F, editors, Probabilistic Cellular Automata. Emergence, Complexity and Computation, vol. 27, pp. 79–88, 2018.
8. S. di Santo, R. Burioni, A. Vezzani and M.A. Muñoz, “Self-organized Bistability Associated with First-Order Phase Transitions,” Physical Review Letters, vol. 116, p. 240601, 2016.
9. V. Buendía, S. di Santo, J.A. Bonachela and M.A. Muñoz, “Feedback Mechanisms for Self-Organization to the Edge of a Phase Transition,” Frontiers in Physics, vol. 8, p. 333, 2020.
10. V. Buendía, S. di Santo, P. Villegas, R. Burioni and M.A. Muñoz, “Self-organized Bistability and its Possible Relevance for Brain Dynamics,” Physical Review Research, vol. 2, p. 013318, 2020.
11. T. Kaizoji, M. Miyano, “Why does the power law for stock price hold?” Chaos, Solitons & Fractals, vol. 88, p. 19–23, 2016.
12. Y. Chun-Bin, C. Xu, “A Possible Origin of Power-Law Distribution in Stock Markets,” J. Chin. Phys. Lett., vol. 19, p. 772–774, 2002.
13. X. Gabaix, P. Gopikrishnan, V. Plerou, “A theory of power-law distributions in financial market fluctuations,” Nature, vol. 423, p. 267–270, 2003.
14. H. Cao1, H. Ouyang, Y. Li, X. Li, Y. Chen, “The Power Law Characteristics of Stock Price Jump Intervals: An Empirical and Computational Experimental Study,” Entropy, vol. 20, p. 304–312, 2018.
15. G. Bonanno, F. Lillo, R. Mantegna, “1/f and 1/f2 noise in financial time series,” Noise in Physical Systems and 1/F Fluctuations, vol. 12, p. 791–796, 2001.

16. A. Kononovicius, J. Ruseckas, “Nonlinear GARCH model and 1/f noise,” Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, vol. 427, p. 74–81, 2015.

17. A. Dmitriev, A. Lebedev, V. Kornilov, V. Dmitriev, “Self-organization of the stock exchange to the edge of a phase transition: empirical and theoretical studies,” Frontiers in Physics, vol. 12, p. 1–18, 2025.

18. A. Dmitriev, V. Kornilov, V. Dmitriev and N. Abbas, “Early Warning Signals for Critical Transitions in Sandpile Cellular Automata,” Frontiers in Physics, vol. 10, p. 839383, 2022.

A DISCRETE DYNAMIC MODEL OF STOCK EXCHANGE SELF-ORGANIZATION IN A CRITICAL STATE

Dmitriev A.V., Batienkov R.V.
Russian Technological University

One of the characteristics of real-world systems with a complex network structure is their ability to self-organize into a critical state. A system in a critical state is characterized by avalanche-like behavior, which often leads to catastrophic consequences. Numerous empirical evidence exists for the validity of power laws for the probability density function of stock exchange time series, which apparently confirms the self-organization of stock exchanges. A discrete-time dynamic model is presented, based on the systemic isomorphism of a stock exchange and a sandbox cellular automaton on a random graph. The model allows us to interpret the fundamental mechanisms of exchange self-organization into a critical state with avalanche-like stochastic dynamics of the number of exchange transactions.

Keywords: exchange volume, self-organized criticality, self-organized bistability, avalanche-like dynamics

References

1. B. Tadić and R. Melnik, “Self-Organised Critical Dynamics as a Key to Fundamental Features of Complexity in Physical, Biological, and Social Networks,” Dynamics, vol. 1, pp. (2021) 1:181–97, 2021.

2. N. W. Watkins, G. Pruessner, S.C. Chapman, “25 Years of Self-organized Criticality: Concepts and Controversies,” Space Scientific Review, vol. 198, pp. 3–44, 2016.

3. M. E.J. Newman, “Power laws, Pareto distributions and Zipf’s law,” Contemporary Physics, vol. 46, no. 5, pp. 323–351, 2005.

4. J. P. Sethna, “Power laws in physics,” Nature Review Physics, vol. 4, pp. 501–503, 2022.

5. P. Bak, C. Tang and K. Wiesenfeld, “Self-organized Criticality,” Physical Review A, vol. 38, pp. 364–74, 1988.

6. P. Bak, C. Tang and K. Wiesenfeld, “Self-organized criticality: An explanation of the 1/f noise,” Physical Review Letters, vol. 59, p. 381, 1987.

7. A. A. Járai, “The Sandpile Cellular Automaton,” In: Louis PY, and Nardi F, editors, Probabilistic Cellular Automata. Emergence, Complexity and Computation, vol. 27, pp. 79–88, 2018.

8. S. di Santo, R. Burioni, A. Vezzani and M.A. Muñoz, “Self-organized Bistability Associated with First-Order Phase Transitions,” Physical Review Letters, vol. 116, p. 240601, 2016.

9. V. Buendía, S. di Santo, J.A. Bonachela and M.A. Muñoz, “Feedback Mechanisms for Self-Organization to the Edge of a Phase Transition,” Frontiers in Physics, vol. 8, p. 333, 2020.

10. V. Buendía, S. di Santo, P. Villegas, R. Burioni and M.A. Muñoz, “Self-organized Bistability and its Possible Relevance for Brain Dynamics,” Physical Review Research, vol. 2, p. 013318, 2020.

11. T. Kaizoji, M. Miyano, “Why does the power law for stock price hold?” Chaos, Solitons & Fractals, vol. 88, p. 19–23, 2016.

12. Y. Chun-Bin, C. Xu, “A Possible Origin of Power-Law Distribution in Stock Markets,” J. Chin. Phys. Lett., vol. 19, p. 772–774, 2002.

13. X. Gabaix, P. Gopikrishnan, V. Plerou, “A theory of power-law distributions in financial market fluctuations,” Nature, vol. 423, p. 267–270, 2003.

14. H. Cao1, H. Ouyang, Y. Li, X. Li, Y. Chen, “The Power Law Characteristics of Stock Price Jump Intervals: An Empirical and Computational Experimental Study,” Entropy, vol. 20, p. 304–312, 2018.

15. G. Bonanno, F. Lillo, R. Mantegna, “1/f and 1/f2 noise in financial time series,” Noise in Physical Systems and 1/F Fluctuations, vol. 12, p. 791–796, 2001.

16. A. Kononovicius, J. Ruseckas, “Nonlinear GARCH model and 1/f noise,” Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, vol. 427, p. 74–81, 2015.

17. A. Dmitriev, A. Lebedev, V. Kornilov, V. Dmitriev, “Self-organization of the stock exchange to the edge of a phase transition: empirical and theoretical studies,” Frontiers in Physics, vol. 12, p. 1–18, 2025.

18. A. Dmitriev, V. Kornilov, V. Dmitriev and N. Abbas, “Early Warning Signals for Critical Transitions in Sandpile Cellular Automata,” Frontiers in Physics, vol. 10, p. 839383, 2022.

Экономическая оценка снижения нагрузки на региональный бюджет при расширении деятельности центров адаптивной физической культуры

Волов Вячеслав Теодорович,

д.т.н., д.п.н., д.э.н., д.с.н., д.ф.-м.н., профессор, член-корреспондент РАО, заведующий кафедрой естественных наук, Приволжский государственный университет путей сообщения
E-mail: volovvt@mail.ru.

Серпер Сергей Александрович,

к.э.н., старший научный сотрудник, Приволжский государственный университет путей сообщения
E-mail: sergeyserper@gmail.com

Временная нетрудоспособность работающего населения выступает одновременно индикатором состояния здоровья и фактором финансовой устойчивости региона: через потери рабочего времени и рост выплат по обязательному социальному страхованию. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и высокой межгодовой изменчивости показателей временной нетрудоспособности возрастает роль профилактических механизмов, способных снижать частоту и длительность эпизодов нетрудоспособности. Цель исследования – оценить потенциальное снижение финансовой нагрузки на систему обязательного социального страхования и региональную социальную сферу при расширении деятельности центров адаптивной физической культуры (АФК), реализующих персонализированные оздоровительные программы. Эмпирическая база включает официальные статистические данные Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) по показателям временной нетрудоспособности и расходованию средств Социального фонда России по Самарской области, а также сведения о деятельности регионального учреждения, обеспечивающего развитие АФК. Методологический подход сочетает анализ динамических рядов, оценку трендовой компоненты и сценарное экономическое моделирование, в котором эффект профилактических программ задается на основе наблюдаемого снижения длительности нетрудоспособности у участников занятий. Результаты предназначены для прикладного обоснования управленческих решений: определения масштаба возможного эффекта при различном охвате населения программами АФК и формулирования требований к дальнейшей верификации эффекта и учету затрат на масштабирование.

Ключевые слова: адаптивная физическая культура, профилактика, временная нетрудоспособность, социальное страхование, Социальный фонд России, региональный бюджет, экономическая оценка, сценарное моделирование.

Введение

Временная нетрудоспособность (далее – ВН) – один из немногих социально-экономических индикаторов, который «сшивает» здоровье работающего населения, рынок труда и публичные финансы [1]. Для работодателя ВН означает прямые и косвенные потери рабочего времени и снижение производительности; для системы обязательного социального страхования – рост объема назначаемых пособий и страховых выплат; для региона – дополнительное давление на социальную сферу через сопутствующие расходы и необходимость компенсировать последствия снижения трудового потенциала [2]. В этом смысле ВН формирует устойчивый контур бюджетных рисков, в котором медицинские причины (заболеваемость и травматизм), экономические условия (структура занятости, условия труда) и институциональные параметры (правила назначения пособий, администрирование выплат) действуют совместно.

Особенность показателей ВН заключается в высокой межгодовой вариативности. На динамику одновременно влияют эпидемиологические «шоки», изменения практик медицинского наблюдения, колебания структуры занятости и регулирования страховых отношений [3]. Даже при наличии общей направленности изменений простые линейные тренды обычно объясняют лишь часть вариации: прогнозирование на их основе неизбежно сопряжено с неопределенностью, а управленческие решения, ориентированные только на «среднюю» динамику, оказываются уязвимыми к внешним событиям. Следовательно, экономическая рациональность управления социальной сферой требует переносить фокус с постфактум-компенсации на профилактику и снижение вероятности наступления страхового случая либо сокращение его длительности.

В качестве профилактического механизма в настоящей работе рассматривается развитие центров адаптивной физической культуры (АФК). В прикладном смысле АФК – это система организационных и методических решений, позволяющая вовлекать в регулярную физическую активность людей с различными ограничениями здоровья и группами риска, обеспечивая безопасность нагрузок и постепенное повышение функциональных резервов [4]. Ключевой управленческий признак – возможность персонализировать программы занятий, адаптируя их под функциональные возможности, возраст, соматический статус и профессиональные риски [5]. С точки зрения экономической оценки объектом управления становится не «объем выплат как данность», а факторы, влияющие на частоту и длительность эпизодов ВН, то есть на интенсивность потребления страховой защиты.

С практической стороны значимость профилактической инфраструктуры усиливается тем, что развитие АФК является приоритетом государственной политики в сфере физической культуры и спорта, а масштаб вовлеченности населения в адаптивную физическую культуру и спорт отслеживается на уровне официальной статистики Министерства спорта Российской Федерации [6]. Одновременно финансовая нагрузка на систему социального страхования может быть оценена по данным ЕМИСС о расходовании средств Социального фонда России с детализацией по субъектам Российской Федерации и видам выплат [7]. Для регионального уровня, где решения о развитии сети центров и их ресурсном обеспечении принимаются в условиях конкуренции бюджетных приоритетов, критически важно иметь прозрачную модель, связывающую профилактическую активность (масштаб охвата программами АФК) с потенциально предотвращенными расходами.

Настоящее исследование выполняется на примере Самарской области и опирается на сочетание трех блоков данных: (1) показатели временной нетрудоспособности работающего населения региона по официальной статистике ЕМИСС [8]; (2) данные о расходовании средств Социального фонда России по Самарской области по статьям, релевантным выплатам при временной нетрудоспособности и страховым выплатам [7]; (3) сведения о деятельности регионального учреждения, развивающего АФК, представленные в официальной отчетности [9]. Такое сочетание позволяет перейти от описания динамики ВН к экономической постановке вопроса: каков порядок возможного снижения расходов при расширении охвата населения профилактическими программами АФК.

Цель исследования – выполнить экономическую оценку потенциального снижения финансовой нагрузки на систему обязательного социального страхования и региональную социальную сферу при расширении деятельности центров адаптивной физической культуры в Самарской области.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

– проанализировать динамику ключевых показателей временной нетрудоспособности в регионе за доступный период наблюдения;

– оценить структуру и динамику расходов Социального фонда России по релевантным статьям выплат;

– сформировать коэффициент эффекта профилактических программ АФК на основе эмпирических данных о снижении длительности ВН у участников занятий;

– построить сценарную модель экономического эффекта при различных уровнях охвата населения программами АФК (1%, 5% и 10%) с разделением на консервативные и умеренные предпосылки.

Научная новизна исследования заключается в интеграции региональных статистических рядов временной нетрудоспособности и финансовых показателей социального страхования с эмпирически наблюдаемым профилактическим эффектом программ АФК в рамках единой сценарной модели. Практическая значимость определяется возможностью использовать результаты в подготовке управленческих решений: обосновании целесообразности расширения сети центров АФК, планировании ресурсного обеспечения и постановке требований к мониторингу эффекта (включая последующую оценку затрат на масштабирование и проверку воспроизводимости результатов на расширенных выборках).

Динамика временной нетрудоспособности: масштаб проблемы

Для количественной характеристики нагрузки, связанной с временной нетрудоспособностью (ВН), целесообразно одновременно анализировать частоту (число случаев), объём потерянного времени (число дней ВН), интенсивность в расчёте на занятых (дни ВН на 100 работающих) и тяжесть одного эпизода (средняя длительность случая). Такое сочетание показателей позволяет отделять ситуации, когда рост нагрузки обусловлен главным образом увеличением числа эпизодов ВН, от ситуаций, когда определяющим фактором становится удлинение каждого эпизода.

Расчёты и интерпретация показателей временной нетрудоспособности за 2017–2024 гг. выполнены на основе официальных статистических данных Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) по субъектам Российской Федерации [8] (табл. 1).

Таблица 1. Комплексные показатели временной нетрудоспособности в Самарской области

Год	Случаи ВН, ед.	Дни ВН, всего, дней	Дни ВН на 100 работающих, дней	Средняя длительность случая, дней
2017	442 634	5 867 026	555,9	13,25
2018	461 056	6 043 652	580,3	13,11
2019	454 126	6 109 626	597,9	13,45
2020	579 007	8 674 745	848,9	14,98
2021	558 954	9 194 220	935,2	16,45
2022	704 936	10 665 118	1 074,1	15,13
2023	529 984	7 636 620	781,5	14,41
2024	626 444	8 570 129	877,0	13,68

Примечание. Средняя длительность случая рассчитана как отношение «дни ВН всего / случаи ВН» (округление до 2 знаков).

Период 2017–2019 гг. можно рассматривать как условную «доковидную базу» с относительно умеренной вариативностью. Число случаев ВН находится в коридоре 442–461 тыс., а показатель дней ВН на 100 работающих – в диапазоне 556–598 дней. Средняя длительность одного случая – около 13,1–13,5 дня, то есть тяжесть эпизода в этот период меняется незначительно.

Начиная с 2020 года ряд демонстрирует выраженный скачок: число случаев ВН увеличивается относительно 2019 г. на 27,5% (с 454 126 до 579 007); дни ВН на 100 работающих – на 42,0% (с 597,9 до 848,9); средняя длительность случая возрастает на 11,4% (с 13,45 до 14,98 дня).

Такое одновременное увеличение и частоты, и длительности означает, что нагрузка усиливается по двум каналам одновременно: становится больше эпизодов ВН и «дороже» каждый эпизод в терминах потерянных дней.

В 2021 году наблюдается принципиально иной механизм роста нагрузки: при небольшом снижении числа случаев относительно 2020 г. (–3,5%) показатель дней ВН на 100 работающих продолжает расти (+10,2%), потому что средняя длительность одного случая достигает максимума за период наблюдения – 16,45 дня (рост +9,8% к 2020 г.). Это важная деталь для экономической интерпретации: даже при стабилизации «частоты» эпизодов увеличение длительности способно поддерживать высокий уровень страховой нагрузки.

2022 год характеризуется пиковой нагрузкой по интенсивности: дни ВН на 100 работающих достигают 1 074,1, а число случаев – 704 936 (рост +26,1% к 2021 г.). При этом средняя длительность снижается по сравнению с 2021 г. (–8,0%, до 15,13 дня), что указывает: в 2022 г. главный драйвер – именно частота эпизодов.

В 2023 году фиксируется резкое снижение относительно 2022 г.: число случаев: –24,8%, дни ВН на 100 работающих: –27,2%.

Однако это снижение не означает возврата к «доковидной норме». Даже после спада 2023 г. уровень дней ВН на 100 работающих (781,5) остаётся заметно выше среднего уровня 2017–2019 гг. (в среднем около 578), то есть формируется эффект повышенного базового уровня нагрузки.

В 2024 году снова проявляется волатильность: после спада 2023 г. число случаев увеличивается на 18,2%, а дни ВН на 100 работающих – на 12,2%. При этом средняя длительность случая снижается (–5,1% к 2023 г.), следовательно, рост 2024 г. вновь определяется преимущественно частотой эпизодов ВН, а не их длительностью.

В целом за 2017–2024 гг.: число случаев ВН выросло примерно на 41,5% (с 442 634 до 626 444), дни ВН на 100 работающих – примерно на 57,8% (с 555,9 до 877,0), средняя длительность случая – лишь примерно на 3,2% (с 13,25 до 13,68).

Это соотношение важно: долгосрочное увеличение нагрузки в большей степени связано с ростом частоты ВН (сколько эпизодов происходит), а не с устойчивым ростом длительности одного эпизода. При этом отдельные годы (особенно 2021) демонстрируют, что «канал длительности» способен кратковременно становиться доминирующим.

Для описания направленности изменений применена линейная аппроксимация по периодам $t = 0,\ldots,7$, где $t = 0$ соответствует 2017 г., $t = 7$ – 2024 г.

1. Число случаев ВН (ед.)

$$y = 28139{,}131 \cdot t + 446155{,}667, R^2 = 0{,}5583$$

Интерпретация коэффициента наклона: средний «трендовый» прирост составляет около 28,1 тыс. случаев в год. Значение $R^2 \approx 0{,}56$ означает, что линейная модель объясняет порядка 56% межгодовой вариации, а оставшиеся ~44% обусловлены факторами, не описываемыми простой линейной динамикой (шоки, структурные сдвиги, институциональные и эпидемиологические изменения).

2. Дни ВН на 100 работающих (дней)

$$y = 56{,}769 \cdot t + 582{,}658, R^2 = 0{,}5458$$

Средний трендовый рост – около 56,8 дня на 100 работающих в год, при сопоставимой объясняющей способности модели.

Важно подчеркнуть методологическое ограничение: период включает всего 8 наблюдений и содержит выраженные «скачки» (2020–2022) и последующий спад (2023) с новым подъёмом (2024). В таких условиях линейный тренд полезен как описательный индикатор направления, но недостаточен как инструмент точного прогнозирования или как оправдание стратегии «ничего не делать и ждать нормализации».

Показатели ВН в Самарской области в 2017–2024 гг. демонстрируют одновременно: общую направленность к росту (положительные коэффициенты наклона в трендах), высокую волатильность (резкие изменения уровней между соседними годами), неполный возврат к докризисным уровням после 2022 г.

С практической точки зрения это означает следующее: даже если в отдельные годы наблюдается снижение, сама конфигурация ряда (скачки + трендовая составляющая) делает стратегию пассивного ожидания «саморегуляции» статистически и экономически рискованной. Управление нагрузкой, связанной с ВН, требует мер, которые воздействуют на первопричины частоты и длительности эпизодов – то есть профилактических и реабилитационных механизмов, способных уменьшать вероятность наступления ВН или сокращать длительность эпизода (в дальнейшем в статье это рассматривается через потенциал программ адаптивной физической культуры).

Финансовый контур нагрузки

Экономическая интерпретация временной нетрудоспособности требует перехода от «медицинского» измерения (случаи/дни ВН) к финансовому контуру – расходам обязательного социального страхова-

ния, которые прямо или косвенно реагируют на изменение частоты и длительности эпизодов ВН. В качестве эмпирической базы использованы данные ЕМИСС по индикатору 61683 с региональной детализацией (ОСФР по Самарской области).

Расчёты и интерпретация финансовых показателей выполнены на основе официальных данных Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) по расходованию средств Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации (региональная детализация по Самарской области) [7] (табл. 2).

Таблица 2. Расходы ОСФР по релевантным статьям и структура

Показатель	2023, млн руб.	2024, млн руб.	Удельный вес в общем объёме, 2023, %	Удельный вес в общем объёме, 2024, %	Темп прироста 2024/2023, %
Израсходовано средств всего	294 429,08	329 137,18	100,00	100,00	11,79
Пособия по временной нетрудоспособности и материнству	14 138,40	17 327,20	4,80	5,26	22,55
Выплаты по 125ФЗ (агрегированно)*	1 683,03	1 837,11	0,57	0,56	9,15

*Агрегировано как сумма: пособия по ВН по НС/ПЗ (125ФЗ) + единовременные страховые выплаты (125ФЗ) + ежемесячные страховые выплаты (125ФЗ) [10].

1. Общий объём расходования средств в 2024 г. вырос на 11,79% и составил 329 137,18 млн руб. (≈329,1 млрд руб.).

Это задаёт «масштаб» финансовой системы, внутри которой эффект профилактики будет выглядеть либо заметным (сотни миллионов), либо статистически малым.

2. Наиболее чувствительная к ВН статья в рассматриваемой рамке – пособия по временной нетрудоспособности и материнству [11]. В 2024 г. они увеличились на 22,55% (с 14 138,40 до 17 327,20 млн руб.), а их удельный вес вырос с 4,80% до 5,26%.

Рост этой статьи опережает общий рост расходов, то есть наблюдается концентрация нагрузки именно в «контуре пособий», который наиболее логично связывать с динамикой временной нетрудоспособности.

3. Выплаты по 125ФЗ (несчастные случаи на производстве и профзаболевания), даже будучи сравнительно небольшими в структуре общего объёма (около 0,56%), важны методологически: они описывают отдельный «страховой контур» профессиональных рисков. В 2024 г. агрегированный объём таких выплат вырос на 9,15%, то есть медленнее, чем общий объём расходования средств.

Для последующего моделирования это означает: основной потенциал экономии при профилактических воздействиях, ориентированных на массовое здоровье работающих, разумнее искать прежде всего в пособиях по ВН (в широком смысле), а не в «узком» сегменте производственного травматизма.

Изменения расходов по социальному страхованию формируются не только состоянием здоровья и уровнем ВН, но и институциональной средой: правилами исчисления пособий, администрированием, цифровизацией документооборота, управленческими изменениями в механизмах назначения и сопровождения выплат. Это важно для интерпретации: финансовые ряды следует понимать как результат совместного действия медикодемографических и управленческих факторов [2,12].

Эмпирический эффект АФК

Переход от описания динамики временной нетрудоспособности к экономической оценке требует параметра, который можно использовать как коэффициент эффекта профилактики. В данной работе таким параметром выступает интенсивность временной нетрудоспособности, измеряемая показателем «число случаев временной нетрудоспособности на 100 работающих».

В качестве эмпирической базы для эффекта программ АФК используется массив обезличенных данных по гомогенной группе участников программы (n = 60) за 2024 г., для которых сформирован сопоставимый показатель интенсивности временной нетрудоспособности. Наличие гомогенности в данном контексте означает единый период наблюдения, единый организационный контур (одна программа/подход учреждения) и сопоставимый способ фиксации показателя внутри группы; это важно для корректности внутригрупповых статистик (среднее, вариация), однако не отменяет ограничений внешней валидности.

Сопоставление регионального уровня временной нетрудоспособности и показателей гомогенной группы участников программ АФК выполнено на основе официальных статистических данных [8] и обезличенного массива данных учреждения [9] (табл. 3).

Таблица 3. Сравнение показателей: регион (2024) vs группа АФК (n=60)

Показатель (интенсивность ВН)	Самарская область, 2024	Группа АФК, 2024 (n=60)	Абсолютная разница	Относительное снижение, %	Стандартное отклонение группы
Число случаев ВН на 100 работающих, ед.	64,1	30,3	33,8	52,7	5,93

Среднее значение по группе АФК (30,3 случая на 100) заметно ниже регионального уровня (64,1 случая на 100): относительное снижение составляет ≈52,7%. Это позволяет рассматривать полученную разницу как эмпирическую оценку «потенциального эффекта» профилактического воздействия в терминах сокращения интенсивности ВН у участников программ (при сохранении прочих условий).

Для использования в сценарной модели вводится коэффициент эффекта, рассчитанный как доля предотвращённой нагрузки относительно регионального уровня:

$$k_{эмп} = 1 - \frac{I_{АФК}}{I_{рег}} = 1 - \frac{30,3}{64,1} \approx 0,53$$

где $I_{рег}$ – региональный показатель, $I_{АФК}$ – среднее по группе.

Ограничения экстраполяции:

1. Нерепрезентативность выборки. Группа участников программы АФК не является случайной выборкой работающего населения региона: возможна самоселекция (мотивация, исходный статус здоровья, дисциплина участия и т.п.).

2. Конфакторность (смешение причин). Наблюдаемое снижение может быть связано не только с самой программой АФК, но и с сопутствующими факторами (структура занятости, режим труда/отдыха, медицинское сопровождение). Поэтому корректная формулировка результата – «ассоциируется со снижением», а не «доказательно вызывает снижение».

3. Связь с расходами является приближённой. Выплаты по временной нетрудоспособности зависят от дней нетрудоспособности и заработка; показатель «случаи на 100 работающих» выступает прокси-параметром. При стабильной средней длительности эпизода и иных равных условиях снижение числа случаев обычно сопровождается снижением дней и, следовательно, расходов – но это допущение должно быть отражено в сценарности модели.

Сценарная экономическая модель

Сценарная оценка строится по логике «масштаб расходов × охват × коэффициент эффекта». В качестве базовой статьи расходов B используется величина «пособия по временной нетрудоспособности и в связи с материнством» по Самарской области за 2024 г.

Это осознанный выбор: именно данная статья является наиболее массовой и потенциально чувствительной к изменениям временной нетрудоспособности. Одновременно важно ограничение: показатель агрегирует ВН и материнство, поэтому расчёт по нему следует интерпретировать как оценку верхней границы эффекта по этой статье либо как оценку при условии, что доля расходов, непосредственно связанная с ВН, достаточно велика. Базовые параметры модели сформированы на основе официальных данных о расходовании средств социального страхования [7], статистических показателей временной нетрудоспособности [8] и эмпирических данных по участникам программ АФК [9].

Формально:

$$E = B \cdot P \cdot k$$

где E – ожидаемое сокращение расходов (млн руб. в год),

– B – базовый объём расходов по выбранной статье за год (млн руб.),

– P – доля охвата целевой совокупности программами АФК (1%, 5%, 10%),

– k – коэффициент эффекта (снижение интенсивности ВН у охваченной группы).

Для практического планирования доля охвата P должна сопоставляться с фактической численностью вовлечённых в адаптивную физическую культуру по региону, поскольку именно этот показатель задаёт реальный «коридор достижимости» масштабирования.

Чтобы учесть неопределённость переноса эффекта с пилотной группы на население региона, используются два сценария: консервативный: $k = 0{,}25$ (эффект существенно ниже эмпирического $k_{эмп}$); умеренный: $k = 0{,}40$ (эффект ближе к эмпирическому, но с «дисконтом» на внешнюю валидность).

Эмпирическая оценка $k_{эмп} \approx 0{,}53$ приводится отдельно (как ориентир/верхняя граница для реалистичных ожиданий при хорошей воспроизводимости).

База для расчёта: $B = 17\,327{,}2$ млн руб. (2024 г., «пособия по ВН и материнству», Самарская область) (табл. 4).

Таблица 4. Сценарная оценка экономического эффекта расширения программ АФК (база 2024 г.), млн руб.

Охват программами АФК, P	Консервативный сценарий (k=0,25), экономия	Умеренный сценарий (k=0,40), экономия
1%	43,3	69,3
5%	216,6	346,5
10%	433,2	693,1

Даже при консервативных предпосылках потенциальный эффект при охвате 5% составляет порядка ≈217 млн руб. в год, а при умеренных – ≈347 млн руб. в год (в пределах выбранной статьи расходов).

Если использовать эмпирический коэффициент $k_{эмп} \approx 0{,}53$, то оценки составят примерно 91,4 / 456,8 / 913,7 млн руб. при охвате 1% / 5% / 10% соответственно. Это ориентир при условии воспроизводимости эффекта на расширенных выборках и сохранения институциональных условий назначения выплат.

Модель не учитывает:

1. Стоимость масштабирования (капитальные и текущие расходы центров АФК) – без неё это не анализ «затраты–выгоды», а оценка потенциальной экономии по расходам. Для включения этой части используется отчётность учреждения и бюджетные данные по деятельности центров.
2. Институциональные изменения (порядок назначения пособий, цифровые контуры, администрирование выплат) могут менять динамику расходов независимо от здоровья, поэтому сценарные значения следует трактовать как порядок величины, а не точный прогноз.

Заключение

По данным ЕМИСС за 2017–2024 гг. для Самарской области характерны рост и высокая межгодовая вариативность показателей временной нетрудоспособности; линейная трендовая компонента имеет умеренную объясняющую способность (R^2 около 0,55), что ограничивает применение «пассивных» прогнозных подходов как основы управления.

Финансовые данные ОСФР показывают увеличение общей суммы расходования средств в 2024 г. на 11,79%, при этом наиболее значимая и потенциально чувствительная к ВН статья («пособия по ВН и материнству») растёт быстрее – на 22,55%, а её удельный вес увеличивается до 5,26%. Это указывает на усиление нагрузки в сегменте пособий и повышает практическую значимость профилактических мер.

Эмпирические данные по гомогенной группе участников программ АФК (n=60) демонстрируют снижение интенсивности ВН относительно регионального уровня 2024 г. примерно на 52,7% (30,3 против 64,1 случая на 100 работающих). Этот эффект следует трактовать как ориентир/верхнюю границу при хорошей воспроизводимости и не переносить на популяцию без дополнительной верификации.

Сценарная модель на базе расходов 2024 г. показывает, что при охвате 5% населения ожидаемый порядок сокращения расходов по выбранной базе может составлять ≈217–347 млн руб. в год (консервативный и умеренный сценарии). Значения требуют уточнения после отделения компонента, непосредственно связанного с ВН, и после включения затрат на масштабирование центров АФК.

Дальнейшее развитие сети центров АФК целесообразно сопровождать программой мониторинга эффекта и расчётом «затраты–выгоды» на основе отчетности учреждений и официальных статистических рядов, увязывая целевые уровни охвата с фактической вовлеченностью населения в адаптивную физическую культуру.

Литература

1. Миргородская, О.В. Заболеваемость с временной утратой трудоспособности в Российской Федерации в 2000–2018 гг. и ее региональные особенности / О.В. Миргородская, В.О. Щепин, С.Н. Корецкий // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2021. – Т. 29, № 6. – С. 1459–1469.
2. Экономические модели систем социального страхования в Швейцарии и России: сравнительная характеристика / А.В. Беспятых, Н.В. Гамулинская, Н.В. Палешева [и др.] // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 307–330.
3. Шулев, П.Л. Заболеваемость с временной утратой трудоспособности в Уральском федеральном округе в условиях распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19 / П.Л. Шулев, А.С. Шастин, В.Г. Газимова // Здравоохранение Югры: опыт и инновации. – 2022. – № 1(30). – С. 37–42.
4. Алпатова, И.Ю. Развитие адаптивной физической культуры и спорта / И.Ю. Алпатова, И.Ф. Нагайцева // Наука-2020. – 2024. – № 7(74). – С. 62–66.
5. Габуева, Л.А. Существующие подходы к оценкам эффективности реализации госпрограмм в здравоохранении и возможности их совершенствования / Л.А. Габуева, Н.Ю. Габуния // Менеджер здравоохранения. – 2021. – № 10. – С. 14–22.
6. Численность занимающихся адаптивной физической культурой и спортом в регионах Российской Федерации (данные за 2024 г.) // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Индикатор 41347. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.fedstat.ru (дата обращения: 26.02.2026).
7. Расходование средств Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Индикатор 61683. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.fedstat.ru (дата обращения: 26.02.2026).
8. Показатели временной нетрудоспособности по субъектам Российской Федерации (2017–2024 гг.) // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Индикаторы 41688–41691. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.fedstat.ru (дата обращения: 26.02.2026).
9. Отчет о результатах деятельности государственного учреждения и об использовании закрепленного за ним имущества Самарской области по состоянию на 1 января 2025 г. (ГБУ СО «ЦАФКАС»). Самара, 2025. 30 с.
10. Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 31. Ст. 3803 и др. Электронный ресурс. Режим доступа: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102054606 (дата обращения: 26.02.2026).
11. Федеральный закон от 29.12.2006 № 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2007. № 1. Ст. 1–4. Электронный ресурс. Режим доступа: документ на платформе Право.ru (дата обращения: 26.02.2026)
12. Трофимец, И.А. Апгрейд государственного информационного учета населения в Российской Федерации / И.А. Трофимец // Седьмые Бачиловские чтения: Сборник статей участников Международной научно-практической конференции, Москва, 06–07 февраля 2024 года. – Москва: Институт государства и права РАН, 2024. – С. 65–73.

ECONOMIC ASSESSMENT OF REDUCING THE BURDEN ON THE REGIONAL BUDGET BY EXPANDING THE ACTIVITIES OF ADAPTIVE PHYSICAL EDUCATION CENTERS

Volov V.T., Serper S.A.
Volga State Transport University

The temporary disability of the working population is both an indicator of the health status and a factor in the financial stability of the region: through the loss of working hours and an increase in payments for compulsory social insurance. In conditions of limited budgetary resources and high interannual variability of temporary disability indicators, the role of preventive mechanisms capable of reducing the frequency and duration of episodes of disability is increasing. The purpose of the study is to assess the potential reduction of the financial burden on the compulsory social insurance system and the regional social sphere with the expansion of the activities of adaptive physical culture centers (AFCS) implementing personalized wellness programs. The empirical base includes official statistical data from the Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS) on indicators of temporary disability and expenditure of funds from the Russian Social Fund for the Samara Region, as well as information on the activities of the regional institution that ensures the development of the AFC. The methodological approach combines dynamic series analysis, trend component assessment, and scenario-based economic modeling, in which the effect of preventive programs is determined based on the observed reduction in the duration of disability among class participants. The results are intended for the applied justification of management decisions: determining the scale of the possible effect with different coverage of the population by AFC programs and formulating requirements for further verification of the effect and accounting for scaling costs.

Keywords: adaptive physical education, prevention, temporary disability, social insurance, Social Fund of Russia, regional budget, economic assessment, scenario modeling.

References

1. Mirgorodskaya O.V., Shchepin V.O., Koretskiy S.N. Zabolevaemost' s vremennoy utratoy trudosposobnosti v Rossiyskoy Federatsii v 2000–2018 gg. i ee regional'nye osobennosti [Temporary disability morbidity in the Russian Federation in 2000–2018 and its regional characteristics]. Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny. 2021;29(6):1459–1469. (In Russ.).

2. Bespyatykh A.V., Gamulinskaya N.V., Palesheva N.V., et al. Ekonomicheskie modeli sistem sotsial'nogo strakhovaniya v Shveytsarii i Rossii: sravnitel'naya kharakteristika [Economic models of social insurance systems in Switzerland and Russia: comparative analysis]. Kreativnaya ekonomika. 2022;16(1):307–330. (In Russ.).

3. Shulev P.L., Shastin A.S., Gazimova V.G. Zabolevaemost' s vremennoy utratoy trudosposobnosti v Ural'skom federal'nom okruge v usloviyakh rasprostraneniya novoy koronavirusnoy infektsii COVID-19 [Temporary disability morbidity in the Ural Federal District during the spread of COVID-19]. Zdravookhranenie Yugry: opyt i innovatsii. 2022;(1(30)):37–42. (In Russ.).

4. Alpatova I.Yu., Nagaytseva I.F. Razvitie adaptivnoy fizicheskoy kul'tury i sporta [Development of adaptive physical culture and sports]. Nauka-2020. 2024;(7(74)):62–66. (In Russ.).

5. Gabueva L.A., Gabuniya N. Yu. Sushchestvuyushchie podkhody k otsenkam effektivnosti realizatsii gosprogramm v zdravookhranenii i vozmozhnosti ikh sovershenstvovaniya [Existing approaches to evaluating the effectiveness of state healthcare programs and possibilities for their improvement]. Menedzher zdravookhraneniya. 2021;(10):14–22. (In Russ.).

6. Number of people engaged in adaptive physical culture and sports in the regions of the Russian Federation (2024 data). Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS). Indicator 41347. Available at: https://www.fedstat.ru (accessed 26 Feb 2026).

7. Expenditure of funds of the Pension and Social Insurance Fund of the Russian Federation. Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS). Indicator 61683. Available at: https://www.fedstat.ru (accessed 26 Feb 2026).

8. Temporary disability indicators by subjects of the Russian Federation (2017–2024). Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS). Indicators 41688–41691. Available at: https://www.fedstat.ru (accessed 26 Feb 2026).

9. Report on the results of activities of the state institution and the use of assigned property of the Samara Region as of January 1, 2025 (SBI SR "CAFKAS"). Samara; 2025. 30 p. (In Russ.).

10. Federal Law of the Russian Federation No. 125-FZ dated July 24, 1998 "On Compulsory Social Insurance against Industrial Accidents and Occupational Diseases". Sobranie zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii. 1998;(31): Art. 3803. Available at: http://pravo.gov.ru (accessed 26 Feb 2026).

11. Federal Law of the Russian Federation No. 255-FZ dated December 29, 2006 "On Compulsory Social Insurance in Case of Temporary Disability and Maternity". Sobranie zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii. 2007;(1): Art. 1–4. Available at: http://pravo.gov.ru (accessed 26 Feb 2026).

12. Trofimets I.A. Apgrey d gosudarstvennogo informatsionnogo ucheta naseleniya v Rossiyskoy Federatsii [Upgrade of state information accounting of the population in the Russian Federation]. In: Proceedings of the Seventh Bachilov Readings. Moscow: Institute of State and Law RAS; 2024. p. 65–73. (In Russ.).

Совершенствование механизмов управления банком дочерними и зависимыми обществами в условиях цифровой трансформации

Дьячук Мария Викторовна,
публичное акционерное общество «Банк ПСБ»

Цель исследования. Целью данной статьи является разработка теоретико-методических положений по совершенствованию системы управления коммерческим банком своими дочерними и зависимыми обществами (ДЗО) в условиях цифровой трансформации банковского сектора.

Методы. Исследование базируется на системном подходе, методах сравнительного анализа, экономико-математического моделирования, а также на анализе научных публикаций и эмпирических данных о деятельности банковских холдингов. Результаты исследования. В статье систематизированы основные модели управления ДЗО в банковских холдингах (жесткая, мягкая, партнерская). Выявлено двойственное позиционирование дочерних обществ как самостоятельных хозяйствующих субъектов и одновременно управляемых подсистем, зависимых от головного банка [1, с. 12]. Проанализированы современные инструменты управления: трансфертное кредитование с критерием экономической добавленной стоимости [2], система сбалансированных показателей [3], механизмы внутрихолдингового финансового контроля. Обоснована необходимость адаптации методов управления ДЗО в условиях развития банковских экосистем, когда дочерние компании могут выполнять как финансовые, так и нефинансовые функции [4].
Выводы. Сделан вывод о необходимости перехода от преимущественно административных методов управления к экономическим, основанным на согласовании стратегических интересов головного банка и дочерних структур. Предложены направления совершенствования механизмов управления ДЗО с учетом критериев экономической эффективности и требований регулятора.

Ключевые слова: банковский холдинг; дочерние и зависимые общества; корпоративное управление; трансфертное кредитование; банковские экосистемы; финансовый контроль; внутрихолдинговые отношения.

Введение

Современные условия функционирования российской экономики характеризуются активизацией деятельности интегрированных корпоративных структур, образованных головной компанией с дочерними и зависимыми обществами (ДЗО) [1, с. 4]. В банковском секторе эта тенденция проявляется особенно отчетливо: крупнейшие кредитные организации формируют банковские холдинги и экосистемы, включающие десятки и сотни дочерних структур, выполняющих как традиционные банковские функции, так и широкий спектр финансовых и нефинансовых услуг [4].

Дочерние и зависимые общества в интегрированных банковских структурах имеют двойственное позиционирование: с одной стороны, это самостоятельные хозяйствующие субъекты, обладающие определенной операционной независимостью, с другой – управляемые подсистемы, зависимые от головного банка [1, с. 8]. Это противоречие порождает комплекс проблем в сфере управления: как обеспечить достижение стратегических целей головной компании, сохраняя при этом необходимый уровень автономии и мотивации дочерних структур?

Актуальность темы исследования обусловлена также цифровой трансформацией банковского сектора. Традиционные банки превращаются в технологические компании и экосистемы, предлагающие клиентам широкий спектр сервисов через специализированные дочерние общества [4]. В этих условиях механизмы управления ДЗО требуют существенной адаптации.

Цель данной статьи – разработка теоретико-методических положений по совершенствованию системы управления коммерческим банком своими дочерними и зависимыми обществами в условиях цифровой трансформации банковского сектора.

Обзор литературы

Теоретические аспекты управления дочерними и зависимыми обществами в интегрированных корпоративных структурах исследованы в работах таких ученых, как С.Б. Авдашева, Ю.Б. Винслав, В.Е. Дементьев, Я.Ш. Паппэ, А.Д. Радыгин и др. [1, с. 7]. В этих трудах раскрываются общие принципы функционирования холдинговых структур, вопросы корпоративного контроля и согласования интересов участников.

Специфика финансово-кредитного обеспечения дочерних и зависимых обществ подробно рассмотрена в диссертационном исследовании Т.В. Остудиной, где обоснована необходимость разработки специальных механизмов финансирования ДЗО с учетом их двойственной природы [1; 3]. Автором предложена методика разработки и реализации финансово-кредитной политики дочерних обществ, а также система сбалансированных показателей для оценки эффективности их деятельности.

Проблематика внутрифирменного (трансфертного) кредитования в банковских холдингах исследована Н.В. Бунтовой [2]. В работе представлены математические модели оптимизации параметров трансфертного кредитования инвестиционных проектов дочерних компаний с критерием экономической добавленной стоимости, что позволяет учитывать стоимость привлекаемого капитала при принятии управленческих решений.

Вопросы управления персоналом дочерних компаний международных банковских групп затронуты в работе Р.А. Долженко [5], где рассматриваются особенности мотивации и кадровой политики в многоуровневых банковских структурах.

Особый интерес представляют современные исследования, посвященные управлению дочерними обществами в рамках банковских экосистем. В выпускной квалификационной работе А. Купцовой (НИУ ВШЭ) анализируется влияние стратегии инвестирования в дочерние компании на капитализацию банка, выявлена положительная корреляция между приобретением нефинансовых сервисов и ростом стоимости акций [4].

Взаимодействие банков и корпоративных структур в современных условиях исследовано В.Д. Смирновым, который обосновывает необходимость углубления кооперации банков и их дочерних обществ для усиления специализации и повышения эффективности каждой стороны [6].

Анализ литературы показывает, что, несмотря на наличие фундаментальных работ по управлению холдингами, вопросы специфики управления именно дочерними обществами банков, особенно в условиях цифровой трансформации и формирования экосистем, исследованы недостаточно.

Материалы и методы

Теоретико-методологической основой исследования послужили фундаментальные концепции корпоративного управления, теории холдинговых структур и финансового менеджмента. В работе использовались нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие деятельность банковских холдингов, аналитические материалы Банка России, а также научные публикации по исследуемой проблематике.

Для систематизации моделей управления ДЗО применялись методы сравнительного анализа и типологизации. При исследовании финансовых механизмов взаимодействия головного банка и дочерних обществ использовались элементы экономико-математического моделирования, предложенные в работах Н.В. Бунтовой [2].

Результаты исследования

Проведенный анализ позволяет выделить несколько ключевых аспектов управления банком своими дочерними и зависимыми обществами.

1. Модели управления ДЗО в банковских холдингах.

На основе анализа научной литературы и практики деятельности российских банков можно выделить три основные модели управления дочерними обществами (табл. 1):

Таблица 1

Модель управления	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Жесткая (централизованная)	Головной банк полностью контролирует операционную и финансовую деятельность ДЗО, назначает руководство, определяет стратегию	Единство стратегии, контроль рисков, экономия на управленческих издержках	Снижение мотивации менеджмента ДЗО, медленная реакция на локальные изменения
Мягкая (децентрализованная)	ДЗО обладают широкой операционной самостоятельностью, головной банк контролирует только ключевые финансовые показатели	Высокая мотивация, адаптивность к локальным условиям	Риск расхождения стратегий, сложность консолидации
Партнерская (сетевая)	Головной банк и ДЗО выстраивают партнерские отношения на основе согласования интересов, используются экономические методы управления	Баланс интересов, синергетический эффект, инновационная активность	Сложность реализации, высокие требования к качеству менеджмента

Выбор конкретной модели зависит от стратегических целей головного банка, отраслевой принадлежности ДЗО, этапа жизненного цикла и других факторов.

2. Финансовые механизмы управления ДЗО.

Ключевым инструментом управления дочерними обществами выступают финансовые механизмы, среди которых особое место занимает трансфертное (внутрифирменное) кредитование. Как отмечает Н.В. Бунтова, внутрифирменное кредитование позволяет повысить эффективность инвестиционной деятельности и снизить риски неплатежеспособности различных бизнес-единиц банковского холдинга [2, с. 50].

В работе предложена математическая модель оптимизации параметров трансфертного кредитования с критерием экономической добавленной стоимости (EVA). Использование этого критерия позволяет учитывать стоимость капитала, привлекаемого в покрытие затрат инвестиционной деятельности дочернего общества, включая трансфертную составляющую. Модель имеет следующий вид [2, с. 52]:

$$EVA_{-t} = NOPAT_{-t} - WACC_{-t} \setminus times\ IC_{-t}$$

где: EVA_{t} – экономическая добавленная стоимость в период t;

$NOPAT_{-t}$ – чистая операционная прибыль после налогообложения;

$WACC_{-t}$ – средневзвешенная стоимость капитала (с учетом трансфертного кредитования);

IC_{-t} – инвестированный капитал.

Применение данного подхода позволяет головному банку выбирать оптимальные варианты финансирования инвестиционных проектов дочерних обществ, балансируя между доходностью и риском.

3. Инструменты стратегического контроля.

Важным элементом системы управления ДЗО выступает стратегический контроль, реализуемый через систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) [1, с. 25]. Адаптация методологии BSC к специфике банковских холдингов предполагает разработку системы ключевых показателей эффективности (KPI) по четырем направлениям:

1) Финансовые показатели: рентабельность капитала, экономическая добавленная стоимость, достаточность капитала, качество активов.

2) Клиентские показатели: доля рынка, удовлетворенность клиентов, уровень проникновения продуктов головного банка.

3) Бизнес-процессы: операционная эффективность, скорость принятия решений, качество управления рисками.

4) Кадровый потенциал: квалификация персонала, уровень автоматизации, инновационная активность.

4. Управление ДЗО в условиях формирования банковских экосистем.

Цифровая трансформация банковского сектора привела к появлению нового феномена – банковских экосистем, включающих множество дочерних обществ, предоставляющих как финансовые, так и нефинансовые услуги. Как показывает исследование А. Купцовой, существует устойчивая положительная корреляция между стоимостью акций банка и приобретением или запуском нефинансовых сервисов через дочерние компании [4].

Анализ позволил выявить общую закономерность построения многоуровневой экосистемы [4]:

· старт с частотного и монетизируемого сервиса;
· развитие технологических платформ;
· партнерская интеграция нефинансовых сервисов;
· построение финтех-платформы;
· расширение линейки комплементарных сервисов.

Управление такими разнородными дочерними структурами требует принципиально новых подходов, сочетающих финансовые и нефинансовые методы воздействия.

5. Проблемы и противоречия в управлении ДЗО.

Анализ практики деятельности банковских холдингов позволяет выявить ряд типичных проблем в управлении дочерними обществами:

1. Двойственность позиционирования. ДЗО одновременно являются самостоятельными юридическими лицами и элементами холдинга, что порождает конфликт интересов между менеджментом дочерней компании и головным банком [1, с. 8].

2. Остаточный принцип финансирования. Существующий механизм финансового обеспечения, реализуемый в основном через инвестиционные и кредитные инструменты, основанные на «поздних индикаторах», не позволяет дочерним обществам эффективно решать стратегические задачи [1, с. 9].

3. Регуляторные ограничения. Банк России предъявляет повышенные требования к управлению рисками в банковских группах, что ограничивает возможности трансфертного финансирования и перераспределения ресурсов.

4. Размывание границ регулирования. В экосистемах границы между банковскими и небанковскими видами деятельности внутри одной группы могут создавать зоны неопределенности и дополнительные риски [6, с. 2780].

Обсуждение и заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости фундаментальной трансформации системы управления банком своими дочерними и зависимыми обществами. Традиционные административные методы, основанные на прямом директивном воздействии, уступают место экономическим методам, базирующимся на согласовании стратегических интересов и создании системы материальной мотивации.

Ключевыми направлениями совершенствования механизмов управления ДЗО должны стать:

1. Внедрение экономико-математических методов оптимизации внутрихолдинговых финансовых потоков. Использование моделей трансфертного кредитования с критерием экономической добавленной стоимости позволяет повысить эффективность инвестиционной деятельности дочерних обществ и снизить совокупные риски банковской группы [2].

2. Развитие системы стратегического контроллинга на основе BSC. Адаптация методологии сбалансированных показателей к специфике банковских холдингов создает основу для объективной оценки результатов деятельности ДЗО и своевременной корректировки стратегии.

3. Формирование механизмов согласования интересов. Головной банк и дочерние общества должны рассматриваться как партнеры, заинтересованные в достижении общих целей. Это предполагает развитие систем участия менеджмента ДЗО в результатах деятельности холдинга в целом.

4. Адаптация методов управления к специфике экосистем. Управление разнородными дочерними структурами в рамках банковских экосистем требует дифференцированных подходов: для финансовых ДЗО – жесткий контроль рисков, для нефинансовых – большая операционная свобода при соблюдении общих стандартов качества.

5. Совершенствование корпоративного законодательства и регуляторных требований. Необходима гармонизация правового регулирования банковских групп с учетом специфики управления ДЗО, в том числе в части трансфертного ценообразования, консолидированной отчетности и управления рисками.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным анализом применения методов искусственного интеллекта для прогнозирования эффективности управления дочерними обществами, изучением зарубежного опыта регулирования банковских групп, а также разработкой отраслевых стандартов корпоративного управления в банковских холдингах.

Литература

1. Остудина Т.В. Финансово-кредитное обеспечение дочерних и зависимых обществ интегрированных корпоративных структур: дис. … канд. экон. наук. – Тольятти, 2012. – 206 с.
2. Бунтова Н.В. Моделирование оптимальных параметров внутрифирменного кредитования инвестиционной деятельности структурных подразделений банковского холдинга с критерием экономической добавленной стоимости // Modern Economy Success. – 2024. – № 6. – С. 49–58.
3. Остудина Т.В. Финансово-кредитное обеспечение дочерних и зависимых обществ интегрированных корпоративных структур: автореф. дис. … канд. экон. наук. – Йошкар-Ола, 2012. – 24 с.
4. Kuptsova A. The Impact of the Investing Subsidiaries Strategy of the Ecosystem on the Bank Capitalization: Bachelor's Thesis. – Moscow: HSE University, 2025.
5. Долженко Р.А. Организация системы управления персоналом дочерних компаний международной банковской группы // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 119–127.
6. Смирнов В.Д. Усиление взаимосвязи и взаимозависимости банка и корпорации // Финансы и кредит. – 2023. – Т. 29, № 12. – С. 2767–2794.
7. Желябовский Ю.А. Повышение эффективности управления дочерними и зависимыми обществами отраслевой корпорации с использованием бизнес-планирования: дис. … канд. экон. наук. – М., 2005. – 152 с.
8. Чуприкова З.В. Обоснование экономических условий формирования дочерних и зависимых обществ транспортной корпорации: дис. … канд. экон. наук. – М., 2005. – 163 с.
9. Stankevich V., Vlasov A. Обзор цифровых активов. Тенденции развития цифровых финансовых активов в РФ и прогноз развития // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 422–452.
10. European Banking Authority. EBA Report on the use of digital platforms in the EU banking and payments sector. – Paris: EBA, 2025.

IMPROVING BANK MANAGEMENT MECHANISMS FOR SUBSIDIARIES AND AFFILIATES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Diachuk M.V.
Public Joint-Stock Company "PSB Bank"

Purpose of the Study. The purpose of this article is to develop theoretical and methodological provisions for improving a commercial bank's management system for its subsidiaries and affiliates (S&A) in the context of the digital transformation of the banking sector. Methods. The study is based on a systems approach, comparative analysis methods, economic and mathematical modeling, as well as an analysis of scientific publications and empirical data on the activities of bank holding companies. Results. The article systematizes the main S&A management models in bank holding companies (hard, soft, and partnership). The dual positioning of subsidiaries as independent economic entities and simultaneously managed subsystems dependent on the parent bank is revealed [1, p. 12]. Modern management tools are analyzed: transfer lending with the criterion of economic added value [2], a balanced scorecard [3], and intra-holding financial control mechanisms. The need to adapt S&A management methods in the context of developing banking ecosystems, where subsidiaries can perform both financial and non-financial functions, is substantiated [4].
Conclusions. A conclusion has been reached regarding the need to transition from predominantly administrative management methods to economic ones based on the alignment of the strategic interests of the parent bank and its subsidiaries. Directions for improving subsidiaries and affiliates' governance mechanisms are proposed, taking into account economic efficiency criteria and regulatory requirements.

Keywords: banking holding; subsidiaries and affiliates; corporate governance; transfer pricing; transfer lending; banking ecosystems; financial control; intra-group relations

References

1. Ostudina T.V. Financial and credit support of subsidiaries and dependent companies of integrated corporate structures: diss. … Cand. Sci. (Econ.) – Tolyatti, 2012. – 206 p.
2. Buntova N.V. Modeling of optimal parameters of intra-company lending for investment activities of structural divisions of a banking holding company with the criterion of economic added value // Modern Economy Success. – 2024. – No. 6. – Pp. 49–58.
3. Ostudina T.V. Financial and credit support of subsidiaries and dependent companies of integrated corporate structures: author's abstract. diss. … Cand. Sci. (Econ.) – Yoshkar-Ola, 2012. – 24 p.
4. Kuptsova A. The Impact of the Investing Subsidiaries Strategy of the Ecosystem on the Bank Capitalization: Bachelor's Thesis. – Moscow: HSE University, 2025.
5. Dolzhenko R.A. Organization of the HR Management System of Subsidiaries of an International Banking Group // Management in Russia and Abroad. – 2013. – No. 4. – Pp. 119–127.
6. Smirnov V.D. Strengthening the Interrelationship and Interdependence of the Bank and the Corporation // Finance and Credit. – 2023. – Vol. 29, No. 12. – Pp. 2767–2794.
7. Zhelyabovsky Yu.A. Improving the Management Efficiency of Subsidiaries and Affiliates of an Industry Corporation Using Business Planning: Dis. … Cand. Sciences (Econ.) – Moscow, 2005. – 152 p.
8. Chuprykova Z.V. Justification of the Economic Conditions for the Formation of Subsidiaries and Affiliates of a Transport Corporation: Dis. … Cand. Sciences (Econ.) sciences. – Moscow, 2005. – 163 p.
9. Stankevich V., Vlasov A. Review of digital assets. Trends in the development of digital financial assets in the Russian Federation and development forecast // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – Vol. 18, No. 2. – Pp. 422–452.
10. European Banking Authority. EBA Report on the use of digital platforms in the EU banking and payments sector. – Paris: EBA, 2025.

Факторы, определяющие эффективность внедрения инновационных технологий в систему менеджмента качества современных предприятий

Ем Артемий Вадимович,
аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail: em.a99@hotmail.com

Григорьева Валентина Викторовна,
к.э.н., доцент кафедры национальной экономики ИЭМИТ, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
E-mail: vallsheff@mail.ru

В статье представлен обзор факторов, определяющих эффективность внедрения инновационных технологий в системы менеджмента качества (СМК) современных предприятий. На основе анализа зарубежных и отечественных исследований систематизированы и конкретизированы внешние и внутренние факторы, влияющие на успешную интеграцию технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные и Интернет вещей. Рассмотрены теоретические основы СМК, включая принципы ISO 9001 и TQM, а также их эволюция в условиях цифровизации. Особое внимание уделено практическим аспектам: этапам внедрения, обучению персонала, методам оценки эффективности и минимизации рисков. Предложены рекомендации по стратегическому планированию, формированию инновационной культуры и применению гибких методологий. Выявлены пробелы в исследованиях, включая отсутствие отраслевых методологий и изучения долгосрочных эффектов. Статья подчеркивает необходимость комплексного подхода для достижения устойчивых конкурентных преимуществ и указывает на перспективы дальнейших исследований в области цифровизации СМК.

Ключевые слова: менеджмент качества, инновационные технологии, цифровизация, организационная культура

Введение

Современные предприятия функционируют в условиях стремительно меняющейся экономической и технологической среды, где конкуренция и требования потребителей к качеству продукции и услуг становятся определяющими факторами успеха. Внедрение инновационных технологий в системы менеджмента качества (СМК) приобретает особую актуальность, поскольку позволяет организациям не только повышать эффективность процессов, но и адаптироваться к вызовам цифровизации, глобализации и устойчивого развития [10, с. 13]. Научное изучение факторов, обеспечивающих успешную интеграцию таких технологий, представляет собой важное направление, поскольку оно способствует формированию теоретической базы и практических рекомендаций для повышения конкурентоспособности предприятий. Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска баланса между технологическими инновациями и традиционными подходами к управлению качеством, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределенности рыночной среды.

Зарубежные исследователи активно изучают вопросы внедрения инновационных технологий в системы менеджмента качества, уделяя внимание как технологическим, так и организационным аспектам. Например, работы профессора Джона П. Коттера (John P. Kotter [2]) подчеркивают значимость лидерства и управления изменениями при внедрении новых технологий, особенно в контексте организационной культуры. Исследования М. Зайда (M. Zairi [4]) посвящены интеграции концепций Total Quality Management (TQM) с цифровыми инструментами, такими как большие данные и искусственный интеллект. В то же время, ученые, такие как С. Эванс (S. Evans) и Д. Ким (D. Kim) [1], акцентируют внимание на роли технологической совместимости и инфраструктуры в обеспечении устойчивого внедрения инноваций. Эти исследования формируют основу для понимания глобальных тенденций в данной области.

В российской научной среде интерес к теме интеграции инновационных технологий в СМК также растет, что отражено в работах ряда отечественных ученых. Например, В.И. Сергеев и А.В. Остапенко исследуют влияние цифровизации на управление качеством в производственных системах, подчеркивая необходимость адаптации российских предприятий к международным стандартам, таким как ISO 9001:2015 [10]. Е.А. Горбашко акцентирует внимание на экономических аспектах внедрения технологий, включая оценку их окупаемости в условиях российской специфики [6]. Работы О.В. Козловой посвящены анализу человеческого фактора, включая вопросы обучения персонала и формирования инновационной культуры [9]. Эти исследования демонстрируют уникальный российский контекст, связанный с особенностями организационной среды и экономических ограничений.

Несмотря на значительное количество исследований, как зарубежных, так и отечественных, в научной литературе существует пробел, связанный с недостаточной систематизацией факторов, определяющих эффективность внедрения инновационных технологий в СМК. Большинство работ фокусируются на отдельных аспектах – технологических, организационных или экономических, – но редко предлагают комплексный подход, который бы учитывал взаимосвязь этих факторов в динамичной среде современных предприятий. Кроме того, отсутствует единая методология, позволяющая оценить влияние внешних и внутренних факторов на успех внедрения инноваций в СМК с учетом отраслевой специфики. Настоящая статья призвана восполнить этот пробел, предлагая обзор и систематизацию существующих исследований с целью формирования целостного взгляда на проблему.

Материалы и методы

Целью данной статьи является анализ и систематизация факторов, определяющих эффективность внедрения инновационных технологий в системы менеджмента качества современных предприятий, на основе обзора существующих научных исследований. Объектом исследования выступают системы менеджмента качества, функционирующие в условиях цифровизации и технологических трансформаций. Предмет исследования – факторы, влияющие на успешность интеграции инновационных технологий в СМК. Гипотеза исследования заключа-

ется в том, что эффективность внедрения инновационных технологий в СМК определяется сочетанием организационных, технологических, экономических и внешних факторов, а их системный учет и сбалансированное управление позволяют предприятиям достигать устойчивых конкурентных преимуществ.

Результаты

Менеджмент качества представляет собой системный подход к управлению организацией, направленный на достижение высокого уровня удовлетворенности потребителей через непрерывное совершенствование процессов, продуктов и услуг. Основополагающие принципы менеджмента качества, закрепленные в международных стандартах, таких как ISO 9001:2015 [7], включают ориентацию на клиента, лидерство, вовлеченность персонала, процессный подход и принятие решений на основе данных. Концепции, такие как Total Quality Management (TQM), Lean и Six Sigma, дополняют эти принципы, предлагая инструменты для оптимизации процессов и устранения потерь. В современном мире, где рыночные условия диктуют необходимость быстрой адаптации, менеджмент качества становится не только инструментом контроля, но и стратегическим ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий. Важность этого подхода заключается в его способности интегрировать организационные цели с потребностями клиентов, создавая основу для устойчивого развития.

Инновационные технологии в контексте менеджмента качества включают широкий спектр инструментов и решений, таких как системы автоматизации, искусственный интеллект (ИИ), большие данные (Big Data), Интернет вещей (IoT). Эти технологии трансформируют традиционные подходы к управлению качеством, позволяя собирать и анализировать данные в реальном времени, прогнозировать дефекты, оптимизировать производственные процессы и повышать прозрачность цепочек поставок. Например, IoT обеспечивает мониторинг оборудования и процессов, а ИИ помогает выявлять скрытые закономерности в данных, что способствует более точному управлению качеством. Однако внедрение таких технологий требует не только технической готовности, но и глубокого понимания их влияния на организационные процессы. Это делает изучение теоретических аспектов их интеграции в СМК особенно актуальным.

Связь между инновационными технологиями и менеджментом качества проявляется в их способности усиливать друг друга. Технологии выступают катализатором для реализации принципов СМК, таких как принятие решений на основе фактов и постоянное улучшение. Например, использование больших данных позволяет предприятиям глубже анализировать обратную связь от клиентов, а автоматизация процессов снижает вероятность человеческих ошибок. В то же время, принципы менеджмента качества, такие как процессный подход и вовлеченность персонала, создают благоприятную среду для успешного внедрения технологий. Исследования показывают, что организации, эффективно сочетающие технологические инновации с культурой качества, достигают более высоких показателей производительности и удовлетворенности клиентов. Однако эта синергия требует тщательной координации, чтобы избежать конфликтов между новыми технологиями и устоявшимися процессами [10, с. 14].

Эволюция систем менеджмента качества в условиях цифровизации демонстрирует переход от традиционных подходов, ориентированных на контроль, к более гибким и проактивным моделям. Если раньше СМК фокусировались на стандартизации и устранении дефектов, то сегодня они включают элементы предиктивного управления и адаптации к изменениям. Например, цифровизация позволяет внедрять системы управления качеством в реальном времени, что особенно важно для отраслей с высокими требованиями к точности, таких как авиация или фармацевтика. В то же время, эволюция СМК подчеркивает необходимость учитывать человеческий фактор: технологии не заменяют, а дополняют усилия сотрудников, требуя от них новых компетенций. Таким образом, теоретические основы менеджмента качества и инновационных технологий формируют фундамент для понимания их взаимодействия, задавая направление для дальнейших исследований и практического применения.

Эффективное внедрение инновационных технологий в системы менеджмента качества (СМК) требует учета множества факторов, которые определяют успех или неудачу трансформационных процессов. Например, в статье научного журнала «Европейские исследования в области менеджмента и экономики бизнеса» говориться, что критической предпосылкой успешного внедрения инновационных технологий в СМК является активная поддержка со стороны высшего руководства и формирование организационной культуры, ориентированной на изменения и обучение. Кроме того, технологическая совместимость и качество данных определяют скорость и надёжность интеграции ИИ, IoT и BI-решений в существующие процессы; при этом рекомендуемая практика – запуск пилотных проектов с поэтапным масштабированием. Помимо этого, также важна финансовая готовность организации и корректная оценка окупаемости инвестиций (ROI), которые являются существенными фильтрами для принятия решений об инвестициях. Наконец, внешние факторы (регуляторные требования, рынок и конкуренты) формируют временные рамки и приоритеты внедрения: давление со стороны клиентов и нормативов часто выступают триггером цифровизации процессов контроля качества. Эти наблюдения подтверждаются рядом обзорных и тематических исследований по интеграции практик Industry 4.0 и TQM/ISO-9001.

Как было отмечено в предыдущих разделах, синергия между принципами менеджмента качества и современными технологиями открывает новые возможности для повышения конкурентоспособности предприятий, но сопряжена с рядом вызовов.

Для систематизации этих вызовов и возможностей целесообразно конкретизировать внутренние и внешние факторы. Такой подход позволяет не только структурировать анализ, но и выявить взаимосвязи между различными аспектами интеграции технологий в СМК, что соответствует целям настоящего обзора.

В рамках анализа факторов, определяющих успешность внедрения инновационных технологий в системы менеджмента качества, предлагается следующая классификация, основанная на делении факторов на внешние и внутренние (табл. 1).

Таблица 1. Факторы, влияющие на эффективность внедрения инновационных технологий

Группа факторов	Подгруппа	Содержание фактора	Влияние на внедрение инновационных технологий
Внешние	Экономические	Макроэкономическая стабильность, инфляция, стоимость заемных ресурсов, доступность инвестиций и субсидий, состояние отрасли	Определяет финансовую возможность внедрения, степень риска и готовность инвестировать
Внешние	Правовые и политические	Гос. политика в цифровизации, требования законодательства, стандарты ISO 9001, нормы защиты данных	Задают обязательные рамки и стимулируют цифровизацию
Внешние	Технологические	Уровень развития технологий в отрасли, доступность поставщиков, скорость обновления технологий	Влияют на выбор технологий и сложность адаптации
Внешние	Социальные	Цифровая грамотность населения, ожидания потребителей по качеству	Формируют давление рынка и ожидания по качеству
Внутренние	Организационные	Структура, культура, готовность к изменениям, вовлеченность и квалификация персонала, процедуры СМК	Определяют сопротивление изменениям и скорость внедрения
Внутренние	Технологические	ИТ-инфраструктура, совместимость новых технологий с ERP/MES/CRM, качество данных	Определяют техническую реализуемость и объем модернизаций
Внутренние	Экономические	Фин. ресурсы, бюджетирование, контроль затрат, ожидаемая экономическая эффективность (ROI)	Влияют на масштаб, сроки и устойчивость проекта
Внутренние	Стратегические и управленческие	Поддержка руководства, стратегия цифровой трансформации, коммуникации, зрелость управления проектами	Определяют координацию и приоритеты внедрения

Организационные факторы играют ключевую роль в обеспечении успешного внедрения инновационных технологий. Организационная культура, ориентированная на инновации и изменения, является фундаментом для восприятия новых решений. Открытость к нововведениям, готовность сотрудников к обучению и поддержка со стороны руководства создают благоприятную среду для интеграции технологий. Например, исследования показывают, что активное лидерство, направленное на вовлечение персонала в процесс трансформации, значительно повышает вероятность успеха. В то же время, сопротивление изменениям, обусловленное низкой квалификацией сотрудников или отсутствием четкой коммуникации, может стать серьезным препятствием. Таким образом, формирование инновационной культуры и инвестиции в развитие человеческого капитала становятся критически важными для эффективного внедрения технологий в СМК [5, с. 124].

Технологические факторы связаны с характеристиками самих инновационных решений и их совместимостью с существующей инфраструктурой предприятия. Совместимость новых технологий с текущими системами управления качеством, такими как ERP или MES, определяет легкость их интеграции. Например, внедрение Интернета вещей (IoT) требует наличия соответствующего аппаратного обеспечения и сетевой инфраструктуры, что может быть проблематично для предприятий с устаревшей технической базой. Кроме того, сложность технологий и их адаптация к специфическим процессам СМК могут потребовать значительных временных и интеллектуальных ресурсов. Исследования подчеркивают, что успешное внедрение технологий часто зависит от поэтапного подхода, включающего пилотное тестирование и постепенное масштабирование [8, с. 78].

Экономические факторы оказывают существенное влияние на принятие решений о внедрении инноваций. Финансовые ресурсы, необходимые для приобретения, настройки и поддержки новых технологий, могут стать ограничивающим фактором, особенно для малых и средних предприятий. Оценка экономической эффективности внедрения, включая расчет окупаемости инвестиций (ROI), становится обязательным этапом планирования. Литература указывает, что предприятия, которые проводят тщательный анализ затрат и выгод, имеют больше шансов на успешную реализацию проектов. В то же время, недостаточное финансирование или переоценка краткосрочных выгод могут привести к неоправданным ожиданиям и провалу инициатив [3, 5, 8].

Внешние факторы включают рыночные, регуляторные и конкурентные аспекты, которые формируют контекст внедрения технологий. Требования потребителей к качеству и скорости поставок побуждают компании внедрять инновации, чтобы соответствовать ожиданиям рынка. Регуляторные нормы, такие как стандарты ISO или отраслевые требования, могут стимулировать цифровизацию процессов контроля качества, но также накладывать ограничения на выбор технологий. Конкурентная среда, особенно в высокотехнологичных отраслях, создает давление, заставляя предприятия ускорять внедрение инноваций. Взаимодействие этих факторов требует от организаций гибкости и стратегического подхода, чтобы сбалансировать внешние вызовы с внутренними возможностями [3, 8].

Успешное внедрение инновационных технологий в системы менеджмента качества начинается с тщательного планирования, которое учитывает как стратегические цели организации, так и ее текущие возможности. На первом этапе необходимо провести аудит существующих процессов и инфраструктуры, чтобы определить, какие технологии могут быть наиболее эффективными. Например, внедрение систем на основе искусственного интеллекта требует анализа данных, которые уже собираются в организации, и их пригодности для машинного обучения. Планирование также включает определение ключевых показателей эффективности (KPI), которые позволят отслеживать прогресс. Важно, чтобы на этом этапе были вовлечены все заинтересованные стороны – от руководства до линейных сотрудников, – чтобы обеспечить согласованность целей и минимизировать сопротивление изменениям.

После этапа планирования следует пилотное тестирование, которое позволяет оценить технологию в реальных условиях без риска для основных процессов. Пилотные проекты, как правило, проводятся на ограниченном участке производства или в рамках одного подразделения, что дает возможность выявить потенциальные проблемы, такие как несовместимость программного обеспечения или недостаточная подготовка персонала. Литература подчеркивает, что успешные пилотные проекты часто сопровождаются обратной связью от сотрудников и корректировкой подходов перед масштабированием. Например, внедрение Интернета вещей для мониторинга оборудования может потребовать настройки датчиков и их интеграции с существующими системами. Такой поэтапный подход позволяет предприятиям минимизировать затраты и риски, постепенно адаптируя технологии к специфике СМК.

Обучение сотрудников является одним из ключевых элементов успешного внедрения инновационных технологий, поскольку даже самые передовые решения не принесут ожидаемого результата без подготовленного персонала. Современные технологии, такие как большие данные или автоматизированные системы управления качеством, требуют от сотрудников новых компетенций, включая навыки работы с цифровыми платформами и анализа данных. Организация обучающих программ, включающих как теоретические, так и практические занятия, помогает снизить барьеры, связанные с освоением технологий. Например, тренинги по использованию аналитических инструментов могут включать работу с реальными кейсами, что делает обучение более прикладным и мотивирующим.

Кроме того, процесс обучения должен быть непрерывным, чтобы сотрудники могли адаптироваться к обновлениям технологий и изменениям в процессах. Исследования показывают, что предприятия, инвестирующие в регулярное повышение квалификации, демонстрируют более высокую эффективность внедрения инноваций. Например, в компаниях, внедряющих системы управления качеством в реальном времени, обучение персонала работе с данными в режиме реального времени позволяет быстрее выявлять дефекты и принимать решения. Важно также учитывать психологический аспект: сотрудники, которые чувствуют поддержку в процессе обучения, проявляют большую вовлеченность и готовность к изменениям, что положительно сказывается на успехе проектов.

Оценка эффективности внедрения инновационных технологий в СМК требует использования четких и измеримых критериев, которые отражают как количественные, так и качественные результаты. Одним из распространенных подходов является использование ключевых показателей эффективности (KPI), таких как снижение процента брака, сокращение времени на обработку процессов или повышение удовлетворенности клиентов. Эти показатели должны быть определены на этапе планирования и регулярно отслеживаться в процессе внедрения. Например, внедрение системы на основе больших данных может оцениваться по количеству выявленных аномалий в производственных процессах или по сокращению времени на анализ обратной связи от клиентов.

Дополнительно к KPI применяются модели зрелости, которые позволяют оценить, насколько глубоко технология интегрирована в процессы СМК. Такие модели, как CMMI (Capability Maturity Model Integration), помогают предприятиям определить текущий уровень зрелости и выявить области для улучшения. Аудит качества, проводимый как внутренними, так и внешними экспертами, также играет важную роль, предоставляя независимую оценку изменений. Например, аудит может показать, насколько автоматизация процессов контроля качества соответствует стандартам ISO 9001. Эти методы в совокупности позволяют не только измерить успех внедрения, но и выявить слабые места, требующие корректировки.

Внедрение инновационных технологий в СМК сопряжено с рядом рисков, среди которых наиболее распространенными являются технические сбои и сопротивление сотрудников. Технические проблемы, такие как несовместимость программного обеспечения или недостаточная надежность оборудования, могут привести к сбоям в производственных процессах и снижению качества. Для минимизации этих рисков предприятия должны проводить тщательное тестирование технологий на этапе пилотных проектов и обеспечивать наличие резервных систем. Например, при внедрении IoT-систем важно предусмотреть защиту от сбоев в сетевой инфраструктуре, чтобы избежать потери данных [10, с. 16].

Социальные риски, такие как сопротивление изменениям со стороны персонала, также требуют особого внимания. Нежелание сотрудников осваивать новые технологии может быть вызвано страхом потери рабочих мест или недостаточной уверенностью в своих силах. Для преодоления этих барьеров необходимо выстраивать прозрачную коммуникацию, объясняя выгоды технологий для сотрудников и организации в целом. Проведение регулярных встреч и вовлечение персонала в процесс принятия решений помогает создать чувство причастности. Кроме того, использование гибких методологий управления, таких как Agile, позволяет быстрее адаптироваться к возникающим проблемам, обеспечивая плавный переход к новым технологиям.

Обсуждение

Для успешной интеграции инновационных технологий в систему менеджмента качества (СМК) предприятиям необходимо разработать стратегический подход, который учитывает специфику их процессов и ресурсов. Первым шагом является формирование четкой стратегии внедрения, которая включает анализ текущих процессов, определение приоритетных технологий и постановку измеримых целей. Например,

если компания планирует использовать большие данные для анализа качества продукции, стратегия должна предусматривать этапы сбора данных, их обработки и интеграции с существующими системами. Важно также обеспечить поддержку высшего руководства, которое будет выступать драйвером изменений, демонстрируя приверженность инновациям. Такой подход не только задает направление, но и помогает согласовать усилия всех подразделений, минимизируя риски разобщенности.

Кроме того, предприятия должны уделять внимание созданию благоприятной организационной среды, способствующей принятию новых технологий. Это включает развитие культуры, открытой к инновациям, где сотрудники воспринимают изменения как возможность для роста, а не как угрозу. Регулярные тренинги, воркшопы и программы наставничества помогают персоналу осваивать новые инструменты и повышают уверенность в их использовании. Например, обучение работе с системами автоматизации может включать практические кейсы, основанные на реальных задачах компании. Также важно выстраивать прозрачную коммуникацию, объясняя, как технологии улучшат рабочие процессы и повысят качество продукции. Такой подход снижает сопротивление изменениям и способствует вовлеченности сотрудников, что является критически важным фактором успеха.

Применение гибких методологий управления, таких как Agile или Scrum, может значительно облегчить процесс внедрения. Эти подходы позволяют разбивать проект на короткие итерации, что дает возможность быстро выявлять и устранять проблемы. Например, при внедрении системы мониторинга качества в реальном времени на основе Интернета вещей (IoT) можно использовать спринты для тестирования отдельных компонентов, таких как датчики или программное обеспечение, перед их полной интеграцией. Гибкость методологий позволяет адаптироваться к непредвиденным обстоятельствам, таким как технические сбои или изменения рыночных условий. Кроме того, регулярные ретроспективы в рамках этих подходов способствуют непрерывному улучшению процессов, что соответствует принципам СМК.

Несмотря на значительный объем исследований, посвященных внедрению инновационных технологий в СМК, ряд вопросов остаются недостаточно изученными, что открывает перспективы для дальнейшей научной работы. Одной из ключевых проблем является отсутствие универсальной методологии, которая бы учитывала отраслевую специфику и позволяла системно оценивать влияние факторов на эффективность внедрения. Например, факторы, обеспечивающие успех в производственных отраслях, могут быть менее значимыми для сферы услуг, где акцент делается на взаимодействии с клиентами. Будущие исследования могли бы сосредоточиться на разработке отраслевых моделей, которые интегрируют организационные, технологические и экономические аспекты, адаптированные к конкретным секторам экономики.

Дополнительным направлением для исследований является изучение долгосрочных эффектов внедрения технологий на устойчивость СМК. Большинство существующих работ фокусируются на краткосрочных результатах, таких как снижение процента брака или повышение производительности, но мало внимания уделяется тому, как технологии влияют на организацию в долгосрочной перспективе. Например, как использование искусственного интеллекта в управлении качеством меняет организационную культуру через пять или десять лет? Исследования в этой области могли бы включать лонгитюдные наблюдения и кейс-стади, чтобы выявить устойчивые тенденции и потенциальные риски, связанные с чрезмерной зависимостью от технологий.

Также остается открытым вопрос о роли человеческого фактора в условиях цифровизации. Хотя многие исследования подчеркивают важность обучения и вовлеченности сотрудников, недостаточно изучено, как новые технологии влияют на мотивацию и психологическое состояние персонала. Например, автоматизация процессов контроля качества может вызывать у сотрудников опасения по поводу сокращения рабочих мест. Будущие исследования могли бы сосредоточиться на изучении социальных и психологических аспектов внедрения технологий, а также на разработке подходов, которые помогут сбалансировать технологические инновации с человеческими потребностями.

Выводы

Анализ факторов, определяющих эффективность внедрения инновационных технологий в системы менеджмента качества, подтверждает их комплексный характер, охватывающий организационные, технологические, экономические и внешние аспекты. Исследования, рассмотренные в статье, подчеркивают, что успех интеграции технологий зависит от стратегического планирования, вовлеченности персонала, совместимости инфраструктуры и учета рыночных требований. Особое значение имеет создание инновационной культуры и использование гибких методологий управления, которые позволяют предприятиям адаптироваться к изменениям и минимизировать риски. Эти выводы подчеркивают важность системного подхода, который объединяет теоретические основы и практические инструменты для достижения устойчивых результатов в управлении качеством.

Вместе с тем, открытые вопросы, такие как отраслевая специфика, долгосрочные эффекты цифровизации и влияние технологий на человеческий фактор, указывают на необходимость дальнейших исследований. Разработка универсальных методологий, учитывающих уникальные особенности различных секторов, а также изучение социальных и психологических аспектов внедрения технологий помогут углубить понимание темы. Настоящий обзор подчеркивает, что только целостный подход, сочетающий научные знания и практический опыт, способен обеспечить эффективную интеграцию инноваций в СМК, способствуя повышению конкурентоспособности современных предприятий.

Литература

1. Evans, S. Technology integration in quality management systems: A framework for compatibility / S. Evans, M. Johnson // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2020. – Vol. 37, Iss. 5. – P. 721–739.
2. Kotter, J.P. Leading Change / J.P. Kotter. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
3. Lee, J. Real-time quality monitoring using IoT: Opportunities and challenges / J. Lee, H. Davari, J. Singh // Journal of Operations Management. – 2018. – Vol. 62. – P. 15–26.
4. Zairi, M. Integrating TQM with digital technologies: A pathway to quality excellence / M. Zairi // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2019. – Vol. 36, Iss. 3. – P. 345–362.
5. Андерсон, Д.Л. Управление изменениями в организациях: Практическое руководство / Д.Л. Андерсон; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 320 с.
6. Горбашко, Е.А. Экономические аспекты цифровизации систем менеджмента качества на российских предприятиях / Е.А. Горбашко // Экономика и управление. – 2020. – № 4 (162). – С. 45–52.
7. ГОСТ ISO 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2015–11–01. – М.: Стандартинформ, 2015. – 32 с.
8. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 420 с.
9. Козлова, О.В. Роль человеческого фактора в интеграции инновационных технологий в системы менеджмента качества / О.В. Козлова // Стандарты и качество. – 2021. – № 7. – С. 34–39.
10. Сергеев, В.И. Цифровизация управления качеством: вызовы и перспективы для российских предприятий / В.И. Сергеев // Экономика и управление. – 2019. – № 6 (154). – С. 12–19.
11. García-Fernández, M., et al. (2022). Review of the relationships between quality management, innovation and performance. / M. García-Fernández // European Research on Management and Business Economics. – 2020. – Vol. 28, Iss. 1, January–April 2022, 100172

FACTORS DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING INNOVATIVE TECHNOLOGIES INTO QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF MODERN ENTERPRISES

Em A.V., Grigorieva V.V.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

This article presents an overview of the factors determining the effectiveness of implementing innovative technologies in quality management systems (QMS) of modern enterprises. Based on an analysis of international and domestic research, the article systematizes the organizational, technological, economic, and external factors influencing the successful integration of technologies such as artificial intelligence, big data, and the Internet of Things. The theoretical foundations of QMS, including the principles of ISO 9001 and TQM, as well as their evolution in the context of digitalization, are discussed. Particular attention is paid to practical aspects: implementation stages, personnel training, methods for assessing effectiveness, and risk mitigation. Recommendations are offered for strategic planning, fostering an innovative culture, and applying agile methodologies. Research gaps are identified, including the lack of industry-specific methodologies and studies of long-term effects. The article emphasizes the need for an integrated approach to achieving sustainable competitive advantages and points to prospects for further research in the field of QMS digitalization.

Keywords: quality management, innovative technologies, digitalization, organizational culture, implementation effectiveness

References

1. Evans, S. Technology integration in quality management systems: A framework for compatibility / S. Evans, M. Johnson // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2020. – Vol. 37, Iss. 5. – P. 721–739.

2. Kotter, J.P. Leading Change / J.P. Kotter. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.

3. Lee, J. Real-time quality monitoring using IoT: Opportunities and challenges / J. Lee, H. Davari, J. Singh // Journal of Operations Management. – 2018. – Vol. 62. – P. 15–26.

4. Zairi, M. Integrating TQM with digital technologies: A pathway to quality excellence / M. Zairi // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2019. – Vol. 36, Iss. 3. – P. 345–362.

5. Anderson, D.L. Change Management in Organizations: A Practical Guide / D.L. Anderson; trans. from English. – Moscow: Alpina Publisher, 2020. – 320 p.

6. Gorbashko, E.A. Economic Aspects of Digitalization of Quality Management Systems at Russian Enterprises / E.A. Gorbashko // Economy and Management. – 2020. – No. 4 (162). – P. 45–52.

7. GOST ISO 9001–2015. Quality Management Systems. Requirements. – Introduction. 2015–11–01. – Moscow: Standartinform, 2015. – 32 p.

8. Deming, E. Out of the Crisis: A New Paradigm for Managing People, Systems, and Processes / E. Deming; trans. from English. – Moscow: Alpina Publisher, 2018. – 420 p.

9. Kozlova, O.V. The Role of the Human Factor in the Integration of Innovative Technologies into Quality Management Systems / O.V. Kozlova // Standards and Quality. – 2021. – No. 7. – Pp. 34–39.

10. Sergeev, V.I. Digitalization of Quality Management: Challenges and Prospects for Russian Enterprises / V.I. Sergeev // Economics and Management. – 2019. – No. 6 (154). – Pp. 12–19.

11. García-Fernández, M., et al. (2022). Review of the relationships between quality management, innovation and performance. / M. García-Fernández // European Research on Management and Business Economics. – 2020. – Vol. 28, Iss. 1, January–April 2022, 100172

Креативный кластер как двигатель экономического роста региона (на примере текстильной отрасли Республики Крым)

Жаворонкова Зинаида Александровна,
аспирант, Институт экономики и управления, ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»

В исследовании автором определяются исследовательские кластеры в области креативной экономики. В работе рассматривается пространственная организация текстильной отрасли региона. С целью анализа качества человеческого капитала производственных текстильных предприятий региона была рассчитана трудоёмкость исследуемых предприятий, показатель которой, в свою очередь, характеризует креативный потенциал отрасли региона.

Ключевые слова: регион, креативная экономика, текстиль, человеческий капитал.

В современных реалиях стратегия территориального развития региона приобретает особую актуальность, поскольку зависит непосредственно от успешных подходов и инновационных решений. Инновационные технологии и идеи становятся чуть ли не основополагающим продуктом новых экономических систем, где «особое место играет креативная составляющая, которая переносит на задний план такие факторы производства, как земля и капитал, преодолевая тем самым проблему нехватки ресурсов» [1]. «Креативный кластер представляет собой объединение специализированных компаний и организаций, на основе творческих индустрий, работающих в конкретной области или местности.» [2]. Данная форма взаимодействия способствует развитию отраслей региона, формированию новых рабочих мест, а также укреплению конкурентных позиций на межрегиональном уровне, образуя уникальную экосистему, где взаимодействие субъектов креативного кластера, непосредственно, способствует развитию экономики региона. Стоит отметить, что концепция креативных кластеров повсеместно набирает популярность в качестве стратегии развития территорий. В эпоху быстрых технологических изменений и глобализации мировой экономики, креативные кластеры становятся эффективным способом объединения ресурсов, знаний и навыков для достижения конкурентных преимуществ и экономического роста. Они выступают точками притяжения талантов, капитала и технологий, трансформируя локальные особенности в уникальные рыночные предложения. Более того, подобные образования стимулируют взаимодействие между традиционными секторами экономики и креативными индустриями, формируя смешанные формы деятельности, повышая общую устойчивость экономики региона. Однако успешное функционирование креативных кластеров требует комплексного подхода к управлению, учитывающего не только специфику креативных индустрий, но и социально-экономический и инфраструктурный потенциал территории. Ключевым становится формирование эффективных коммуникаций между участниками кластера, органами власти и местными сообществами, что обеспечивает непрерывный поток «креативных» идей и адаптацию к меняющимся условиям рынка.

В рамках данного исследования будет произведен анализ пространственной организации текстильной отрасли республики Крым с учетом креативного аспекта.

С целью определения актуальных исследовательских направлений в области креативной экономики рассмотрим публикационные тенденции современных ученых. На сегодняшний день в наукометрической базе данных РИНЦ насчитывается 4167 трудов, посвященных креативной экономике. Из них, применительно к формированию теоретической базы соотносятся 49 работ, посвященных креативной экономике. Облако тегов, представленное 135 ключевыми словами, извлеченных из этих баз, позволило выделить четыре тематических кластеров, размер, а также связи, между которыми прямо пропорциональны частоте появления в статьях соответствующих ключевых слов. Визуализация тематических кластеров, выполненная в программе VOSviwer на основе теории графов позволяет визуализировать значимые наборы сетевых данных в виде узлов (ключевых слов), извлеченных из статей и ребер (связей) между ними (рисунок 1). Библиографический анализ этих данных позволяет идентифицировать облако тегов в соответствующих направлениях исследований.

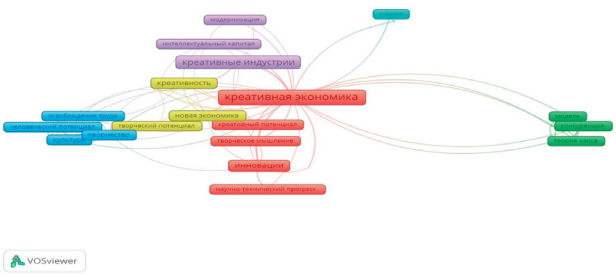


Рис. 1. Граф облака тегов, посвященных креативной экономике, извлеченной из базы РИНЦ

Источник: составлено автором на основе базы eLibrary

Произведенный анализ позволяет определить ключевые исследовательские кластеры в области креативной экономики (таблица 1).

Таблица 1. Исследовательские кластеры в области креативной экономики

Кластер	Ключевые слова
Креативный человеческий капитал	Инновации, креативный потенциал, научно-технический прогресс, творческое мышление, человеческий капитал
Культурный аспект креативной экономики	Культура, ментальные объекты, освобождение труда, творчество, человеческий потенциал
Креативный класс	Креативность, креативный класс, новая экономика, творческий потенциал
Интеллектуальная креативная экономика	Интеллектуальный капитал, креативные индустрии, модернизация, отрасль
Впечатления в системе креативной экономики	Туризм, экономика впечатлений

Источник: составлено автором

Рассматривая сформированные библиографические кластеры современных исследований, стоит выделить следующие особенности:

– креативный человеческий капитал. В рамках данного кластера, такие авторы, как С.Я. Кукарека [3], З.Р. Хабибуллина [4], О.В. Дьяченко [5] рассматривают феномен креативной экономики в двух взаимосвязанных и взаимодополняющих ключевых аспектах. С одной стороны авторы анализируют креативную экономику как закономерный процесс эволюционного развития постиндустриального общества, где на смену материальным ценностям приходят интеллектуальный потенциал и креативные идеи. С другой стороны, учёные определяют креативную экономику в качестве **катализатора региональных инноваций**, способного трансформировать социокультурную среду территории и формировать новые точки экономического роста. Исследователи делают особый акцент на **фундаментальных, системообразующих аспектах креативной экономики. Согласно мнению авторов в современных реалиях происходит трансформация роли такого фактора производства, как человеческий капитал, который** в данном контексте определяется уже не просто как один из классических факторов производства наряду с землёй и капиталом, а как **самостоятельный и ведущий субъект** экономических отношений. Его деятельность основывается на уникальном синтезе знаний, творческих способностей, культурного кода и креативного мышления. Конечным результатом этой деятельности выступает **«креативный продукт»**, который может быть представлен как в вещественном в виде (например, объект искусства), так и в цифровом (например, программное обеспечение) и который обладает ценностью не только как объект купли-продаж, но как и креативный социо-культурный объект, формируя при этом основу конкурентоспособности региона. Таким образом, креативный человеческий капитал становится центральным звеном кластерной экосистемы, от качества которого напрямую зависят её инновационная ёмкость и потенциал устойчивого развития.

– культурный аспект креативной экономики. В структуре исследований креативной экономики отдельный кластер образует такое направление, как «культурный аспект креативной экономики». В рамках данного кластера такие авторы, как Н.Г. Яковлева [6], Л.С. Мубаракшина [7], И.А. Соловьева [8] смещают акцент на **культурную составляющую** как основу и движущую силу развития креативной экономики. В рамках данного подхода экономическая модель креативных индустрий рассматривается уже не просто как «креативная система» производства и потребления товаров и услуг, а как сложное и многомерное социокультурное пространство. Согласно мнению авторов именно в этом пространстве происходит трансформация «человека экономического», руководствующегося принципами рациональной выгоды в «человека культурного», который в своей деятельности руководствуется уже не только логикой и рациональностью, но и ценностными ориентирами, стремлением к самовыражению и «созданию смыслов». Таким образом, креативная экономика представляется уже как сфера, где культурные коды, наследие, символы и идентичность становятся источником формирования «креативного продукта». Следовательно, культурный аспект, таким образом, перестает быть фоновым или дополняющим элементом, а становится **системообразующим ядром**, которое определяет специфику создаваемых продуктов, необходимую для формирования инноваций.

– креативный класс. В рамках данной группы такие авторы, как М.А. Каменских [9], М.А. Морозова [10], В.В. Громыко [11] выделяют ключевые элементы концепции креативной экономики, вводя понятие «креативный класс». Данное понятие представляет собой принципиально новый **социально-экономический термин,** предназначенный для точного обозначения представителей, формирующейся социальной группы – совокупности индивидов и профессиональных сообществ, выступающих в роли первичных **«носителей», основных реализаторов** творческого, интеллектуального и культурного потенциала в пространстве современной экономики. Авторы отмечают, что данная группа представляет собой не столько совокупность представителей определенных профессий (художники, дизайнеры, IT-специалисты и т.д.), сколько качественно новый социальный класс, чья групповая идентичность и общественная функция детерминированы особым типом трудовой деятельности, суть которой заключается в непрерывном создании новых смыслов, продуцировании уникального знания, решении творческих задач и производстве культурных ценностей. Согласно мнению исследователей, креативная экономика позиционируется не как один из секторов народного хозяйствования, а как фундамент новой экономической парадигмы, смещая вектор формирования добавленной стоимости и конкурентного преимущества из области материального производства в область символического посыла, идей и нематериальных активов. Следовательно, именно глубокие специализированные знания, уникальные компетенции, а также творческий ресурс становятся основополагающими аспектами для формирования прорывных инноваций, создания оригинальных концепций, культурных форм, и, как конечный результат, коммерциализации уникальных креативных продуктов и услуг, обладающих высокой символической ценностью. Таким образом, креативный класс концептуализируется как ключевой элемент новой социальной реальности, не просто адаптируясь к меняющимся экономическим условиям, но и активно формируя эти условия в разрезе потребительских предпочтений, эстетических веяний моды и т.д. Именно креативный класс выступает главным драйвером трансформации экономического пространства, смещая конкуренцию между регионами с материальной плоскости, в плоскость конкуренции за качество человеческого капитала, интеллектуального потенциала, способность к культурному производству и скорость генерации нового знания.

– интеллектуальная креативная экономика. В рамках данного кластера такие авторы, как М.А. Козлова [12], А.Р. Алимгулова [13], Н.В. Ежакова [14] идентифицируют знания, идеи и творческий потенциал в качестве ключевых и конкурентообразующих ресурсов креативной экономики. В своих работах исследователи акцентируют внимание на необходимости внедрения принципов креативной экономики в стратегии социально-экономического развития страны, что, в свою очередь, предполагает целенаправленное реформирования нормативно-правовой базы в области функционирования креативных индустрий, создание специализированной инфраструктуры (например, технопарки, бизнес-инкубаторы для креативных проектов и т.д.), а также разработку государственных программ, направленных на поддержку творческих инициатив, а также стимулирование инвестиционного потока в интеллектуальный капитал. Исследователи также особое внимание уделяют изучению особенностей практической реализации интеллектуальной модели креативной экономики на региональном уровне. В своих работах авторы фокусируют свое внимание на: адаптации общих принципов креативной экономики к уникальным социокультурным, историческим и экономическим особенностям регионов; выявлении и поддержании локальных творческих объединений; формировании эффективных региональных креативных кластеров, а также на оценке мультипликативного эффекта от развития креативных индустрий для смежных отраслей.

– впечатления в системе креативной экономики. В рамках исследований, посвященных креативной экономике особую позицию занимает направление, которое изучает роль впечатлений, как ключевого элемента системы создания и потребления «новой ценности». В рамках данной направленности такие исследователи, как М.С. Пикурина [15], Е.В. Козлова [16], Н.В. Новичков [17] акцентируют внимание на изучении взаимосвязи креативной экономики и экономики впечатлений. Авторы утверждают, что в современных реалиях потребительская ценность любого «креативного продукта» ограничивается уже не только физическим качеством или эстетической привлекательностью, но и комплексным эмоционально-чувственным опытом, который «креативный продукт» вызывает у аудитории. Таким образом, взаимодействие потребителя с «креативным продуктом» рассматривается как процесс, неизбежно сопряженный с формированием эмоционального отклика и впечатлений у потребителя. Исследователи утверждают, что именно факт формирования ярких впечатлений от взаимодействия с «креативным продуктом» становится основным источником формирования конкурентных преимуществ в креативных индустриях. Исследователи изучают каким образом элементы эконо-

мики впечатлений интегрируются в процессы создания, продвижения и реализации креативных товаров и услуг. Особое внимание авторы уделяют смещению фокуса от факта продажи «креативного продукта» к монетизации впечатлений, вызванных «креативным продуктом». Таким образом, «креативный продукт» становится источником формирования уникального потребительского опыта. Более того, ученые рассматривают внедрение экономики впечатлений в креативную экономику как драйвер для развития регионов, направленный на привлечение туристических потоков, повышение инвестиционной привлекательности, а также формирование идентичности региона. В своих работах авторы расширяют понимание креативной экономики, выходя за рамки производства «креативного продукта», формируя при этом методы управления человеческим восприятием, что, в свою очередь, является необходимым в условиях высокого уровня конкуренции, где потребитель ищет уже не просто товар, а эмоциональное вовлечение и смыслы, воплощенные в запоминающихся впечатлениях.

В контексте существующего многообразия научных подходов к изучению креативной экономики, отдельного внимания заслуживает механизм ее государственного регулирования. В Российской Федерации этой деятельность креативной экономики регулируется Федеральным законом № 330-ФЗ «О развитии творческих (креативных) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024, определяющий правовые рамки для творческих индустрий, определяющим четкий понятийный аппарат. Также в рамках ФЗ № 330 определены основные виды креативных индустрий [18]:

– «индустрии, основанные на историко-культурном наследии;
– индустрии, основанные на прикладном творчестве;
– индустрии, основанные на произведениях литературы и искусства;
– индустрии, основанные на информационно-телекоммуникационных технологиях, деятельности средств массовой информации, деятельности в сфере связей с общественностью».

Более того, вступивший в действие закон вводит четко структурированную систему идентификации видов экономической деятельности в рамках видов креативных индустрий, основанную на положениях Общероссийского классификатора (ОКВЭД).

Стоит выделить такой вид экономической деятельности, как производство текстильных изделий, который включает довольно широкий спектр ОКВЭДов, поскольку он представляет собой яркий пример креативной экономики во всех ее проявлениях от креативной идеи человеческого ресурса до использования экономической ценности «креативного продукта». Таким образом, производственно-сбытовая цепочка текстильных изделий объединяет технологические и экономические процессы, наряду с потенциалом человеческого капитала, что в совокупности порождает востребованный на рынке «креативный продукт».

Однако эффективное развитие текстильного производства в рамках креативной экономики предполагает синтез современных исследовательских трендов и нормативного регулирования данной сферы деятельности. Далее рассмотрим организацию текстильной отрасли Республики Крым. Сперва следует отметить, что на территории Крыма располагаются 8 крупных организаций, занимающихся производством текстильных изделий согласно основному виду деятельности (таблица 2).

Таблица 2. Виды деятельности организаций текстильной отрасли Республики Крым

Наименование предприятия	Основной вид деятельности
ООО «СШФ Арден»	• «Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды» (13.92)
ООО «НПП «Астра»	
ООО Фирма «ПТП»	
ООО«Крымская Тентовая Компания»	
ООО «Альтаир Стиль»	
ООО «Заря»	
ООО «КСК Тент»	• «Производство нетканых текстильных материалов и изделий из них, кроме одежды» (13.95)
ООО «Крымские Тенты»	• «Производство прочих текстильных изделий, не включенных в другие группировки» (13.99)

Источник: Составлено автором на основе [19].

Также стоит выделить предприятия, потенциально включающие креативный аспект согласно дополнительным видам деятельности, которые сопряжены с креативностью в своей реализации: ООО «СШФ Арден», ООО «КСК Тент», ООО «Альтаир Стиль». Следовательно, лишь половина организаций текстильной отрасли Республики Крым потенциально сопряжены с креативной деятельности в рамках дизайнерских решений своей продукции. Данная тенденция указывает на то, что значительная часть предприятий до сих пор концентрируется исключительно на технологическом производстве, без выраженной ориентации на формирование уникального креативного дизайна. Подобный результата не является положительным с точки зрения тенденций развития экономики, основанной на знаниях и инновациях, и свидетельствует о сохраняющемся дефиците креативного подхода, как стратегического ресурса конкурентоспособности на значительном количестве предприятий отрасли. Далее рассмотрим пространственную организацию предприятий текстильной отрасли Республики Крым (рисунок 2).



Рис. 2. Пространственное размещение предприятий текстильной отрасли Республики Крым

Источник: составлено автором

Согласно рисунку 2, можно определить выраженную полицентрическую модель размещения текстильных производств. Исторически сложившаяся инфраструктура полуострова предопределила формирование нескольких специализированных кластеров, каждый из которых развивался с учетом специфики своей территории, доступности сырья, трудовых ресурсов и транспортной доступности. Отметим, что подобная децентрализация способствует сбалансированности регионального развития, снижению рисков системных сбоев, а позволяет более эффективно использовать уникальный потенциал разных частей региона.

Стоит отметить, что в рамках данной полицентрической модели ключевым связующим элементом выступает Симферопольский дистрибутивный узел, в рамках которого наблюдается высокая концентрация предприятий, ориентированных в большей мере на дистрибуцию и конечную сборку текстильных изделий, произведенных как внутри локального кластера, так, вероятно, и за его пределами. Отметим, что преобладание дистрибутивных функций в Симферополе имеет четкое экономико-географическое обоснование. Центральное положение города в универсальной транспортной системе полуострова (на пересечении ключевых автомобильных и железнодорожных магистралей) объективно превратили его в естественный **узел консолидации товарных потоков и управления цепями поставок.** Таким образом, Симферопольский узел выполняет критически важную системную функцию, обеспечивая связность полицентрической модели, эффективное распределение продукции внутри региона и интеграцию местных текстильных кластеров в более широкие товаропроводящие сети. Рассмотрим размещение текстильных производств в районе Симферополя более подробно (рисунок 3).

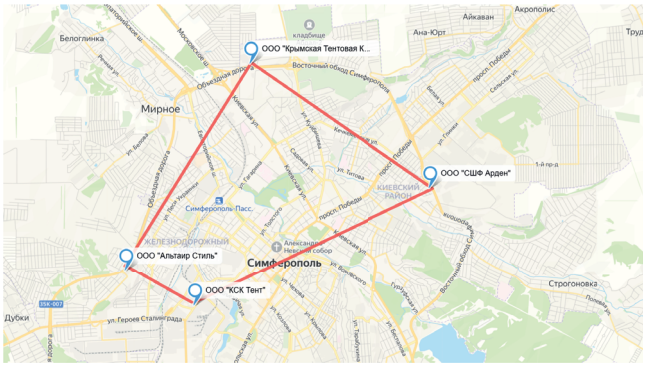


Рис. 3. Пространственное размещение предприятий текстильной отрасли г. Симферополь

Источник: составлено автором

Рисунок 3 демонстрирует выраженную привязку текстильного производства города Симферополь к ключевым элементам городской инфраструктуры. Расположение предприятий в районах транспортной доступности свидетельствует о стратегическом выборе местоположения, ориентированного на оптимизацию логистических потоков, минимизацию издержек, связанных с доставкой сырья и отгрузкой готовой продукции.

Однако, подобная концентрация половины предприятий региона в одной местности также несет под собой и негативные тенденции. Так, довольно изолированное размещение предприятий в районе Бахчисарая, Джанкоя и Феодосии способствует росту транспортных издержек, что в свою очередь снижает ценовую конкурентоспособность выпускаемой продукции. Более того, отсутствие явных кластерных образований, за исключением Симферополя, свидетельствует об отсутствии кооперационных логистических цепочек, а также обмена знаниями «креативного человеческого капитала», что является немаловажным аспектом в развитии креативных индустрий. Таким образом, пространственная структура отрасли, наряду с очевидными преимуществами для дистрибутивного узла в виде Симферополя, ограничивает потенциал периферийных предприятий для развития креативной составляющей в масштабах всего региона.

С целью анализа качества человеческого капитала производственных текстильных предприятий Республики Крым рассчитаем трудоёмкость исследуемых организаций по формуле 1.

$$T = \frac{\text{Трудозатраты (в человеко-часах)}}{\text{Выручка организации}} \quad (1)$$

Результаты расчета трудоемкости отображены в таблице 3.

Таблица 3. Результаты расчета трудоемкости предприятий текстильной отрасли Республики Крым

	2021	2022	2023	2024
ООО «СШФ Арден»			0,13	0,37
ООО «НПП «Астра»	0,32	0,27	0,23	0,25
ООО Фирма «ПТП»	1,00	3,65	0,46	1,27
ООО «Крымская Тентовая Компания»	2,14	1,42	1,68	2,71
ООО «КСК Тент»	2,94	1,88	1,47	0,75
ООО «Крымские Тенты»	0,63	0,92	0,93	0,84
ООО «Альтаир Стиль»	8,12	5,47	5,00	4,87
ООО «Заря»	6,17	3,67	3,39	3,54

Источник: составлено автором на основе [19].

Согласно данным таблицы 3 улучшение показателя трудоемкости зафиксировано только у половины анализируемых предприятий: ООО «КСК Тент», ООО «Крымские Тенты», ООО «Альтаир Стиль», ООО «Заря». Подобный результат свидетельствует о том, что только 50% предприятий оптимизируют свое производства, а это, в свою очередь, является одним из показателей креативных индустрий, а именно использование передовых технологий для оптимизации производственного процесса.

Отсутствие четко выраженной кластеризации предприятий текстильной отрасли Республики Крым негативно отражается на развитии креативного потенциала Республики в разрезе текстильного производства. Так, только половина предприятий с течением времени оптимизировали свои производственные процессы, а также потенциально используют «креативные дизайнерские решения», что свидетельствует о недостаточной интеграции принципов креативной экономики в текстильную отрасль региона. Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о необходимости более повсеместного внедрения аспектов креативной экономики в виде более повсеместного внедрения креативных дизайн-решений как ключевого элемента конкурентоспособности; более повсеместная цифровизация и автоматизация производственных процессов, а также целенаправленное формирование полноценного регионального текстильного кластера, который, в первую очередь, станет платформой для генерации и распространения знаний, обмена креативным человеческим капиталом, совместных исследований и разработок, что в конечном итоге позволит вывести текстильную отрасль региона на новый конкурентоспособный уровень.

Литература

1. Ли, С. Культурные креативные кластеры: место и роль в развитии российских регионов / С. Ли // Социология. – 2020. – № 6. – С. 148–155. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnye-kreativnye-klastery-mesto-i-rol-v-razvitii-rossiyskih-regionov (дата обращения: 02.12.2025).
2. Рязанова, О.В. Совершенствование механизма управления развитием легкой промышленности региона [Электронный ресурс]: монография / О.В. Рязанова, Е.А. Юдина; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Электрон. дан. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2023. – 112 с. – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/126946/1/978–5–7996–3721–7_2023–16.pdf?ysclid=mhgrevu1xs644153366 (дата обращения: 01.10.2025).
3. Кукарека, С.Я. Эволюционная экономика, инновации и креативная экономика / С.Я. Кукарека, О.М. Башимова, Т.К. Тураев, А.С. Ташпулатов // Наука через призму времени. – 2019. – № 6(27). – С. 86–88.
4. Хабибуллина, З.Р. Человеческий капитал в креативной экономике: политико-экономический взгляд / З.Р. Хабибуллина // Философия хозяйства. – 2019. – № 5(125). – С. 101–116.
5. Дьяченко, О.В. Развитие инновационно-креативной экономики России на современном этапе: специальность 08.00.01 «Экономическая теория»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Дьяченко Олег Вячеславович. – Москва, 2013. – 23 с.
6. Яковлева, Н.Г. Человеческий потенциал креативной экономики / Н.Г. Яковлева // Ноономика и нообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. – 2023. – Т. 2, № 1. – С. 35–44. – DOI 10.37930/2782–618X-2023–2–1–35–44.
7. Мубаракшина, Л.С. Роль креативной индустрии в мировой экономике и экономике России / Л.С. Мубаракшина // Вектор экономики. – 2019. – № 2(32). – С. 61.
8. Соловьева, И.А. Креативная экономика – основа стратегического развития экономики / И.А. Соловьева // Лучшие практики развития креативных индустрий в регионах России: Материалы межрегиональной (с международным участием) научно-практической конференции, Орел, 18 ноября 2022 года / Под общей редакцией Ю.П. Соболевой, А.В. Амеличкина, Н.А. Илюхиной. – Орел: Орловский государственный институт культуры, 2023. – С. 99–103.
9. Каменских, М.А. Теоретико-методические подходы к понятию «креативная экономика» и оценка уровня развития креативной экономики США и России / М.А. Каменских // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 20(323). – С. 16–20.
10. Морозова, М.А. Новые подходы к креативной экономике и образованию для креативных индустрий / М.А. Морозова, Н.В. Зигерн-Корн // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 12(138). – С. 93–98.
11. Громыко, В.В. Новая экономика, креативная экономика и прочие понятийные инновации в экономической теории / В.В. Громыко // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2012. – № 3(45). – С. 28–36.
12. Козлова, М.А. Экономика культуры vs креативная экономика: статистический анализ для России / М.А. Козлова // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2021. – № 1. – С. 40–47.
13. Алимгулова, А.Р. Творческие индустрии как основа креативной экономики / А.Р. Алимгулова // Россия: тенденции и перспективы развития: Ежегодник / Ответственный редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 11, Часть 2. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2016. – С. 295–297.
14. Ежакова, Н.В. Роль рекламы как креативной индустрии в развитии экономики / Н.В. Ежакова, Н.Н. Аказова // Актуальные исследования. – 2022. – № 47(126). – С. 85–87.
15. Пикурина, М.С. Туризм как сектор креативной экономики и экономики впечатлений на примере Калужского региона / М.С. Пикурина, О.В. Леонова // Эволюция науки и техники: глобальные вызовы и перспективы: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Москва, 04 марта 2024 года. – Москва: Цифровое научное издательство, 2024. – С. 304–310.
16. Козлова, Е.В. Трансформация парадигмы экономики туризма в креативную экономику / Е.В. Козлова, М.В. Шевченко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2022. – № 12(151). – С. 26–29.
17. Новичков, Н. В. О некоторых аспектах развития туризма как части креативной экономики и экономики впечатлений / Н.В. Новичков // Сервис в России и за рубежом. – 2013. – № 8(46). – С. 113–121.
18. О развитии творческих (креативных) индустрий в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ // КонсультантПлюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580/ (дата обращения: 10.10.2025).

19. Russprofile: проверка и анализ юридических лиц и предпринимателей [Электронный ресурс] // Rusprofile.ru. – 2025. – Режим доступа: https://www.rusprofile.ru/ (дата обращения: 10.10.2025).

CREATIVE CLUSTER AS A DRIVER OF REGIONAL ECONOMIC GROWTH (BASED ON THE TEXTILE INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF CRIMEA)

Zhavoronkova Z.A.
Institute of Economics and Management, Vernadsky Kazan Federal University

In this study, the author identifies research clusters in the field of creative economics. The paper considers the spatial organization of the textile industry in the region. In order to analyze the quality of human capital of the textile manufacturing enterprises of the region, the labor intensity of the studied enterprises was calculated, the indicator of which, in turn, characterizes the creative potential of the industry in the region.

Keywords: Region, creative economy, textiles, human capital.

References

1. Lee, S. Cultural creative clusters: place and role in the development of Russian regions / C. Lee // Sociology. – 2020. – No. 6. – Pp. 148–155. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnye-kreativnye-klastery-mesto-i-rol-v-razvitii-rossiyskih-regionov (date of request: 02.12.2025).

2. Ryazanova, O.V. Improving the management mechanism for the development of light industry in the region [Electronic resource]: monograph / O.V. Ryazanova, E.A. Yudina; Ministry of Science and Higher Education. education grew. Federation, Ural. feder. uni-T. – Electron. dan. Yekaterinburg: Ural Publishing House. University, 2023. 112 p. – Access mode: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/126946/1/978–5–7996–3721–7_2023–16.pdf?ysclid=mhgrevu1xs644153366 (date of request: 01.10.2025).

3. Kukareka, S. Ya. Evolutionary economics, innovation and creative economics / S. Ya. Kukareka, O.M. Bashimova, T.K. Turaev, A.S. Tashpulatov // Science through the prism of time. – 2019. – № 6(27). – Pp. 86–88.

4. Khabibullina, Z.R. Human capital in the creative economy: a political and economic view / Z.R. Khabibullina // Philosophy of Economy. – 2019. – № 5(125). – Pp. 101–116.

5. Dyachenko, O.V. The development of the innovative and creative economy of Russia at the present stage: specialty 08.00.01 "Economic theory": abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences / Dyachenko Oleg Vyacheslavovich. – Moscow, 2013. – 23 p.

6. Yakovleva, N.G. The human potential of the creative economy / N.G. Yakovleva // Noonomics and NOO society. The Almanac of works of the INIR named after S.Y. Witte. – 2023. – Vol. 2, No. 1. – pp. 35–44. – DOI 10.37930/2782–618X-2023–2–1–35–44.

7. Mubarakshina, L.S. The role of the creative industry in the global economy and the Russian economy / L.S. Mubarakshina // Vector of Economics. – 2019. – № 2(32). – P. 61.

8. Solovyova, I.A. Creative economy – the basis of strategic economic development / I.A. Solovyova // Best practices in the development of creative industries in the regions of Russia: Proceedings of the interregional (with international participation) scientific and practical conference, Orel, November 18, 2022 / Under the general editorship of Yu.P. Soboleva, A.V. Amelichkin, N.A. Ilyukhina. – Orel: Orel State Institute of Culture, 2023. – pp. 99–103.

9. Kamenskikh, M.A. Theoretical and methodological approaches to the concept of "creative economy" and assessment of the level of development of the creative economy of the USA and Russia / M.A. Kamenskikh // Economic analysis: theory and practice. – 2013. – № 20(323). – Pp. 16–20.

10. Morozova, M.A. New approaches to creative economics and education for creative industries / M.A. Morozova, N.V. Zigern-Korn // Science and business: ways of development. – 2022. – № 12(138). – Pp. 93–98.

11. Gromyko, V.V. New economy, creative economy and other conceptual innovations in economic theory / V.V. Gromyko // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2012. – № 3(45). – Pp. 28–36.

12. Kozlova, M.A. Cultural economics vs creative economics: statistical analysis for Russia / M.A. Kozlova // Economic Bulletin of the Republic of Tatarstan. – 2021. – No. 1. – pp. 40–47.

13. Alimgulova, A.R. Creative industries as the basis of the creative economy / A.R. Alimgulova // Russia: trends and development prospects: Yearbook / The responsible editor is V.I. Gerasimov. Volume 11, Part 2. Moscow: Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences, 2016. pp. 295–297.

14. Ezhakova, N.V. The role of advertising as a creative industry in economic development / N.V. Ezhakova, N.N. Akazova // Current research. – 2022. – № 47(126). – Pp. 85–87.

15. Pikurina, M.S. Tourism as a sector of the creative economy and the economy of impressions on the example of the Kaluga region / M.S. Pikurina, O.V. Leonova // The evolution of science and technology: global challenges and prospects: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, March 04, 2024. Moscow: Digital Scientific Publishing House, 2024. pp. 304–310.

16. Kozlova, E.V. Transformation of the paradigm of tourism economics into a creative economy / E.V. Kozlova, M.V. Shevchenko // Science and education: economy and economics; entrepreneurship; law and management. – 2022. – № 12(151). – Pp. 26–29.

17. Novichok, N.V. On some aspects of tourism development as part of the creative economy and the economy of impressions / N.V. Novichok // Service in Russia and abroad. – 2013. – № 8(46). – Pp. 113–121.

18. On the development of creative industries in the Russian Federation [Electronic resource]: Federal Law No. 330-FZ dated 08.08.2024 // ConsultantPlus. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580 / (date of request: 10.10.2025).

19. Rusprofile: verification and analysis of legal entities and entrepreneurs [Electronic resource] // Rusprofile.ru. – 2025. – Access mode: https://www.rusprofile.ru / (date of request: 10.10.2025).

Анализ подходов к интеллектуализации систем управления промышленными организациями

Жагловская Анна Валериевна,
к.э.н., доцент

В статье проведен анализ подходов к содержанию процесса интеллектуализации систем управления промышленными организациями. Подходы сгруппированы в 6 направлений: глобально-экономический, знаниево-компетентностный, технико-технологический (инженерный), организационно-управленческий, социально-образовательный, метатеоретический. Установлено, что существующие трактовки интеллектуализации не учитывают важность взаимосвязанного развития человеческого и искусственного интеллекта как единой коэволюционной системы, способной формировать новую структурную и функциональную логику принятия управленческих решений.

Под интеллектуализацией предлагается понимать многоуровневый процесс качественной трансформации производственных, технологических и управленческих процессов, основанный на коэволюционном взаимодействии естественного и искусственного интеллекта и направленный на повышение эффективности и скорости принятия управленческих решений в промышленной организации в условиях возрастающей сложности.

Разработанное авторское определение интеллектуализации задает целостную методологическую основу для последующих исследований. Эта основа позволяет перейти от описательного осмысления к инструментальному анализу степени интеллектуализации организации, выявлению и развитию коэволюционных механизмов взаимодействия естественного и искусственного интеллектов, а также формированию практических рекомендаций по совершенствованию всех аспектов функционирования организации в условиях усложнения и неопределенности среды.

Ключевые слова: естественный интеллект, искусственный интеллект, человеко-машинное взаимодействие, коэволюция, интеллектуализация.

Радикальные изменения в технологическом оснащении экономики и предпосылки формирования нового технологического уклада, вызванного распространением технологий искусственного интеллекта, оказывают трансформирующее воздействие на все уровни и сферы социально-экономического взаимодействия в направлении их интеллектуализации. Поэтому исследование категории «интеллектуализация» является важным направлением современных научных исследований.

В целях конкретизации областей трансформации и определения содержания интеллектуализации системы управления промышленными предприятиями необходимо провести более глубокий анализ теоретических подходов.

Концепция интеллектуализации в экономической теории и практике менеджмента имеет исторический контекст и не является исключительно современным явлением. Классические представители социально-экономической мысли обращались к различным аспектам данного феномена, интерпретируя его сквозь призму теоретических парадигм своего времени.

Так, М. Вебер прямо термин «интеллектуализация» не использовал, однако, в своей теории рационализации и работе «Протестантская этика и дух капитализма» [1] содержатся концептуальные основания, которые современные исследователи интерпретируют как предшественников понятия интеллектуализации. Также, М. Вебер анализировал процессы рациональной организации экономической деятельности и усиления значимости интеллектуальной рефлексии в хозяйственных практиках [2].

К. Маркс аналогичным образом не использовал этот термин в современном смысле, однако его анализ накопления навыков, умений и знаний в трудовом процессе, рассмотрение интеллектуализации как объективного следствия разделения труда содержатся в его экономических работах, прежде всего в «Капитале» [3]. К. Маркс акцентировал внимание на том, что по мере развития капиталистического производства происходит концентрация интеллектуальных способностей, что является результатом развития производительных сил [4].

А. Смит, который предложил теории разделения труда и его воздействия на человека, также не использовал термин «интеллектуализация», но в своей работе «Богатство народов» А. Смит анализирует, как специализация труда способствует накоплению навыков, знаний и опыта работников, хотя одновременно может привести к их интеллектуальной деградации [5].

Учение о ноосфере описывает появление особого уровня организации, при котором интеллектуальные усилия человека становятся определяющим фактором трансформации окружающей среды. В. Вернадский рассматривал эту оболочку как носитель ментального и духовного импульса, способного изменить антропосферу [6,7]. Модели информационных систем управления (ИСУ) могут интерпретироваться как прямое технологическое продолжение этих представлений.

Переход к цифровым системам, включающим ИИ-компоненты, сопровождается ростом значимости вопросов, связанных с институциональным обеспечением общественного развития. В этом контексте формируется симбиоз социального пространства и мыслящей среды, предсказанный В. Вернадским задолго до появления технической базы искусственного интеллекта.

Й. Шумпетер в работах «Теория экономического развития» подчеркивает роль знаний, инноваций и интеллектуального предпринимательства как движущей силы экономического развития [8]. Автор теории использовал концепцию «новых комбинаций» как форму переработки знаний и информации, что близко к современному пониманию интеллектуализации.

П. Друкер выделяет в качестве одного из ключевых факторов перехода к новому типу социально-экономических отношений «переход от индустриального хозяйства к экономической системе, основанной на знаниях и информации». Данный подход корреспондирует с идентификацией интеллектуализации как процесса насыщения экономических, организационных и управленческих процессов интеллектуальным содержанием [9].

Согласно советскому энциклопедическому словарю, «интеллектуализация» – сложное слово образовано на основе слова «интеллект» (от лат *intellectus* – познание, понимание, рас судок), которое означает способность мышления и рационального познания [10]. В Энциклопедии эпистемологии и философии науки интеллектуализация ин-

новационных технологий также означает, что современные технико-технологические системы реализуют некоторые «черты человеческого интеллекта, дающие возможность осилить трудные задачи, решение которых человеком в реальное время невозможно» [11].

Понятие «интеллектуализация» обуславливается содержанием понятия «интеллект», который трактуется как разум, способность осознавать новые ситуации и мыслить, способность к обучению и запоминанию, пониманию и применению образных концепций и использованию своих знаний для воздействия на окружающую среду [12].

А.И. Кузьмин под интеллектуализацией понимает «интеллектуальный инструмент» развития экономики, основанной на знаниях, обеспечивающий конкурентное преимущество за счет роста организационного интеллекта [13].

М.В. Апанасевич раскрывает понятие «интеллектуализация экономики», как «процесс приобретения экономикой новых качеств, когда она начинает базироваться на знаниях, а информация и услуги приобретают более высокую рыночную стоимость, чем та, которую имеют товары, обладающие натурально-вещественной формой» [14].

С.В. Авилкина и М.А. Сухарева под интеллектуализацией экономики определяют процесс обогащения труда знаниями и увеличение доли интеллектуальной составляющей в деятельности работника и человеческого (интеллектуального) капитала в целом путем накопления знаний, информации, опыта и развития наукоемких направлений в производственной деятельности [15].

Таким образом, в анализе подходов к определению понятия «интеллектуализация» наблюдается переход с уровня экономики на более низкий уровень – производственную деятельность, по мнению Р.В. Морозова, интеллектуализация производственной сферы не ограничивается рутинным выпуском продукции на основе высокотехнологичных платформ, какими бы совершенными они ни были. Вместо этого она предполагает консолидацию производственных и научно-исследовательских операций, которая гарантирует непрерывное усовершенствование технологических способов. Параллельно, трансформация такого производства опирается на увеличивающуюся ценность информации и знания, при которой мобилизация интеллектуальных возможностей занимает ключевую позицию [16].

Булеев Е.И., Рябыкина Н.И., Ревва А.Н. приводят понятие «интеллектуализации производства», которое включает интеллектуализацию человеческих ресурсов (трудовой деятельности) и развитие наукоемкого производства (выпуск интеллектуальной продукции), а именно представляет собой совокупность компетентности и стремления каждого работника использовать свой потенциал наиболее эффективно для реализации целевых установок предприятия. Также авторы дают понятие интеллектуализация труда, как динамичному процессу, характеризующемуся непрерывным насыщением знаниями. По их мнению, к основным драйверам повышения интеллектуализации труда относятся образование, готовность к повышению квалификации, природные задатки работника и возможность усваивать накопленный опыт многих поколений [17].

Н.А. Антипина, С.М. Моор, Е.В. Мурзина также акцентируют внимание на том, что «важным признаком процесса интеллектуализации является генерация знаний как категория, продуцируя новые знания» [18].

По мнению А.Н. Митрущенковой интеллектуализация неразрывно связана со все большим проникновением во все сферы жизни информационно-коммуникативных технологий [19].

А.В. Воронкова характеризует интеллектуализацию хозяйственной деятельности формированием интегрированной техноэкосистемы, объединяющей аддитивные производственные технологии, станочное оборудование с числовым программным управлением, комплексы робототехники и датчиковые сети промышленного Интернета вещей. Эта экосистема функционирует на основе взаимосвязанных многоуровневых систем управления – от автоматизированного контроля технологических параметров до оперативного диспетчирования производственных операций на уровне отдельного цеха, обеспечивая возможность быстрой переконфигурации производственных линий в ответ на изменяющиеся требования рынка [20]. Также, по мнению А.В. Воронковой, интеллектуализация экономики на современном этапе развития техники и технологии означает механизм интенсивного и инновационного развития экономики посредством внедрения искусственного интеллекта [20].

Анализируя термины и подходы к определению понятия интеллектуализация согласимся с Н.В. Святохо, что в настоящее время концептуальное понимание интеллектуализации расширилось до уровня категориального обобщения [21], охватывающего спектр взаимосвязанных экономических явлений и процессов. Понятийная иерархия включает производные категории – интеллектуальная экономика, интеллектуальный капитал, интеллектуальные активы, интеллектуальные технологии и интеллектуальные ресурсы, которые представляют собой различные аспекты единого феномена. Это терминологическое разветвление отражает качественное трансформацию экономико-социальных процессов, обусловленную возрастающей значимостью интеллектуальной активности в современной хозяйственной практике и соответствующим переосмыслением требований к управлению ресурсами и организационным процессам.

Прослеживается четкая динамика в трактовке термина «интеллектуализация»: от концепта, сформированного в рамках когнитивной психологии, он постепенно перерастает в междисциплинарную категорию. В текущей научной повестке он охватывает сферы экономики, управления, прикладной информатики и социологии, расширяя поле теоретического и прикладного анализа.

Систематизируем в таблице подходы к определению категории «интеллектуализация» (табл. 1).

Таблица 1. Подходы к определению категории «Интеллектуализация» (разработано автором на основе 1–21)

№ п/п	Подход	Суть подхода
1	Глобально-экономический	Трансформация экономики на основе внедрения ИИ, знаний и инноваций; переход знаний в статус главной ценности; переориентация производства на выпуск знаниеемкой продукции и услуг; формирование конкурентных преимуществ через экономику знаний
2	Знаниево-компетентностный	Преобразование трудовых функций; развитие человеческого капитала; генерация и передача знаний; развитие компетентности и творческого потенциала; накопление и трансляция опыта поколений; когнитивные способности как источник адаптивности
3	Организационно-управленческий	Внедрение интеллектуальных систем управления; использование аналитики и поддержки принятия решений; развитие знаниево-ориентированного менеджмента; внедрение когнитивных моделей в управленческие процессы
4	Технико-технологический (инженерный)	Встраивание функций ИИ и когнитивных алгоритмов в оборудование и технологические процессы; использование датчиков, нечётких и онтологических моделей; обеспечение автономности, адаптивности и самообучения систем
5	Социально-образовательный	Развитие интеллектуального потенциала общества; совершенствование образовательных систем; формирование культуры знаний; повышение уровня критического мышления; развитие интеллектуальных компетенций элит и населения; робототизация и интеллектуализация образования
6	Процесс трансформации (метатеоретический)	Генерация новых категорий и понятийных иерархий; качественные изменения в структуре экономики и социальных отношений; интеграция технологий и социума; мультидисциплинарность и кросс-функциональность процессов; переход от индустриального к постиндустриальному обществу

В предложенной типологии подходов к интеллектуализации некоторые авторы и исследователи позиционируются одновременно в двух и более направлениях анализа. Это явление не случайно, а отражает фундаментальную характеристику интеллектуализации как комплексного, системного феномена, требующего согласованного развития на нескольких уровнях.

П. Друкер [9] целенаправленно представлен в первых трех подходах (глобально-экономическом, знаниево-компетентностном и организационно-управленческом), поскольку его теоретическая система обеспечивает холистический взгляд на макроэкономические трансформации (переход к экономике знаний), развитие человеческого капитала и трансформацию управленческих парадигм в направлении менеджмента, ориентированного на знания.

Позиция Н.В. Святохо [21] проявлена в первом (глобально-экономическом) и шестом (метатеоретическом) подходах, поскольку работы автора предполагают как анализ интеллектуализации в качестве тренда современной экономики, так и рассмотрение её как системного процесса, трансформирующего саму структуру общественного уклада.

Детализация подходов и выявление авторских пересечений имеют стратегическое значение для исследования интеллектуализации и её повышения по нескольким причинам:

Первое – выявление синергетических эффектов. Интеллектуализация не может быть успешно реализована изолированно на одном уровне. Например, внедрение технико-технологических инноваций (подход 4) без одновременного развития человеческого капитала и образовательной системы (подход 5) приводит к технологическому консерватизму и недоиспользованию потенциала. Так и авторы, чьи идеи раскрываются в нескольких подходах, демонстрируют необходимость комплексного видения.

Второе – идентификация критических узлов развития. Авторы, чьи работы охватывают несколько подходов, указывают на так называемые «узлы интеграции», где пересекаются различные измерения интеллектуализации. Это точки, где воздействие на одно направление автоматически генерирует эффекты в других. П. Друкер именно такой интегральные мыслитель – его вклад показывает, что эффективный менеджмент знаний невозможен без совершенствования образовательной инфраструктуры, а образовательная трансформация неотделима от экономических реформ.

Третье – выявление полноты и целостности стратегий развития. Если программа интеллектуализации охватывает только один-два подхода, это сигнализирует о неполноте и риске неудачи. Анализ позиционирования авторов показывает, что устойчивая интеллектуализация требует одновременных действий в экономической политике, управленческих системах, технологическом переоснащении и образовательной трансформации. Именно эта полнота обеспечивает долгосрочность и необратимость достигнутых результатов.

Четвертое – методологическое обоснование практических мер. Кроссдисциплинарное позиционирование позволяет исследователям и практикам обоснованно выбирать инструменты и механизмы повышения интеллектуализации. Вместо хаотичного применения отдельных ноу-хау, можно формировать согласованные программы действий на основе комплексного видения.

Детализированная типология подходов и выявление авторских пересечений преобразуют понимание интеллектуализации из абстрактного концепта в системный набор направлений действия. Авторы, размещённые в нескольких подходах, служат «мостами» между дисциплинами и уровнями анализа, демонстрируя, что интеллектуализация – это системная трансформация экономических, организационных, образовательных и технологических структур общества. Именно такой подход обеспечивает устойчивое и долгосрочное повышение уровня интеллектуализации в стране, регионе или организации.

Анализ представленных шести подходов к пониманию интеллектуализации выявляет существенный терминологический и концептуальный пробел: недостаточное внимание к парадигме человеко-машинного взаимодействия и коэволюционным процессам. Данное упущение требует принципиального переосмысления и уточнения самого понятия, а также необходимо учесть следующие аспекты для интеллектуализации системы управления промышленными организации:

1. Переход от фрагментальности к интегральности. Существующие подходы, особенно технико-технологический и знаниево-компетентностный, часто рассматривают развитие человеческого интеллекта и интеллектуализацию машинных систем как относительно независимые процессы. Между тем, современная реальность демонстрирует, что интеллектуализация является не суммой этих процессов, а синтетическим феноменом, в котором человеческий (естественный – ЕИ) и искусственный интеллекты находятся в состоянии непрерывного взаимного обучения и совершенствования.

2. Второе – осознание необратимости и последовательности коэволюционных преобразований. Понятие интеллектуализации требует явного включения парадигмы совместной эволюции человека и технологии. Это означает, что интеллектуализация – это не статическое состояние достигнутого совершенства, а динамический процесс, в котором каждое поколение технологических систем трансформирует когнитивные способности человека, а эволюция человеческих компетенций, в свою очередь, порождает новые требования к машинным системам.

3. Третье – формирование гибридного интеллекта. Необходимо переформулировать определение интеллектуализации, включив в него явное признание того, что новый субъект интеллектуализации формируется в результате гибридизации человеческого и искусственного разума.

4. Четвёртое – переопределение трудовых функций между машинами и людьми через призму взаимодополнения. Вместо традиционного понимания замещения человеческого труда автоматизацией, требуется переход к концепции взаимодополняемого разделения труда между человеком и машиной, где каждая сторона развивается в направлении своих уникальных преимуществ, а их взаимодействие генерирует инновационные решения, недостижимые каждой стороной в отдельности.

Таким образом, интеллектуализация в контексте современной действительности должна пониматься как процесс коэволюционного развития человеческого и искусственного интеллекта, в котором обе стороны находятся в состоянии непрерывного взаимного обогащения, трансформации функциональных ролей и расширения когнитивных возможностей.

Под интеллектуализацией будем понимать, многоуровневый процесс качественной трансформации производственных, технологических и управленческих процессов, основанный коэволюционном взаимодействии естественного и искусственного интеллекта, направленном на повышение эффективности и скорости принятия управленческих решений в промышленной организации в условиях возрастающей сложности.

Учитывая, что искусственный интеллект является коэволюционной составляющей интеллектуализации рассмотрим его суть и технологии.

История эволюции технологий искусственного интеллекта начинается с попыток имитировать логическое мышление и простых механических вычислений. Настоящая революция произошла с появлением машинного обучения и нейросетей. Если первые алгоритмы искусственного интеллекта выполняли заранее запрограммированные решения, то современные экосистемы искусственного интеллекта могут самообучаться на больших массивах данных, генерируют текст с изображением, музыкой и видео, предсказывают события с высокой точностью, управляют автономными роботами, умными предприятиями и городами.

Исследование сути и характеристик искусственного интеллекта необходимо начать с уточнения понятийного аппарата.

«Искусственный интеллект представляет собой модель процесса принятия решений естественным интеллектом – человеком. Основу модели составляет кибернетическая модель по переработке информации с целью принятия решений» [22].

Система искусственного интеллекта «техническая система, использующая одну или несколько моделей искусственного интеллекта, которая порождает такие конечные результаты, как контент, прогнозы, рекомендации или решения для заданного набора определенных человеком целей» [23].

Коэволюционный подход к уточнению определения интеллектуализации системы управления основывается на понимании данного процесса как взаимообусловленного развития четырех ключевых компонентов: человека, носителя естественного интеллекта, искусственного интеллекта и данных, отражающих бизнес-процессы.

Таким образом, определение интеллектуализации в управлении промышленными структурами опирается на представление о коэволюции человеческого интеллекта, ИИ, структурированных данных и производственно-управленческих процессов. Их синергия инициирует формирование полиморфической системы управления, способной ускорять и повышать качество управленческих решений за счет адаптивного перераспределения функций между человеком и машиной (табл. 2).

Таким образом, искусственный интеллект выступает катализатором перехода от традиционного человеческого управления к парадигме гибридного интеллекта, где когнитивные возможности человека и машины объединяются в единую систему.

Таблица 2. Коэволюционная матрица взаимодействия компонентов

Взаимодействие	Содержание
ЕИ – ИИ	Совместная генерация решений на основе экспертных оценок и данных ИИ
ЕИ – Данные	Интерпретация данных на основе экспертных оценок
ЕИ – Процессы	Автоматизация рутинных процессов
ИИ – Данные	Обработка данных на основе алгоритмов машинного обучения
ИИ – Процессы	Динамическая обратная связь в режиме реального времени
Данные – Процессы	Непрерывное самообучение моделей на основе данных

(составлено автором)

В такой системе искусственный интеллект обеспечивает высокоскоростную обработку больших массивов разнородных данных, предоставляя менеджерам контекстуализированные данные для более обоснованных решений. Такая симбиотическая связь снижает когнитив-

ную нагрузку на менеджеров, позволяя им фокусироваться на творческих и этических аспектах управления. Искусственный интеллект становится фундаментом интеллектуализированной системы управления, преобразуя менеджмент из иерархической модели в динамическую экосистему гибридного менеджмента

Раскрытие коэволюционного характера интеллектуализации требует разработки комплексной визуальной модели, которая продемонстрирует не только наличие взаимодействий, но и их структурированность по уровням и измерениям. Необходимо отобразить, как различные сферы трансформационного воздействия: экономическая, технологическая, информационная, организационная, когнитивно-компетентностная сочетаются с социокультурными условиями их реализации. Кроме того, модель должна иллюстрировать четырехуровневую архитектуру преобразований, начиная с технологического фундамента и заканчивая системой принятия управленческих решений.

Именно для этого была разработана авторская схема интеллектуализации системы управления промышленными предприятиями, которая систематизирует все компоненты коэволюционного процесса в единую схему (рисунок 1). Эта схема служит одновременно инструментом методологического обоснования подхода, средством коммуникации концепции для заинтересованных сторон и диагностическим инструментом для оценки текущего состояния интеллектуализации.

Понятие интеллектуализации, которое предлагается в контексте коэволюционного взаимодействия человеческого интеллекта и искусственного интеллекта проявляется в современных технологиях и управлении организациями [24]. Каждый тренд, это не только новая технология, но и пример того, как человек и машина учатся работать вместе, меняя друг друга и создавая новые способы организации управления на предприятиях.

Взаимодействие ЕИ и ИИ формирует гибридный интеллект как результат коэволюционного взаимодействия ЕИ и ИИ.

Характерной чертой ЕИ остается способность к самоосмыслению, основанная на интеграции сознания с моральными, социальными и этическими нормами. В отличие от ИИ, человек выстраивает цели, принимает решения и отбирает критерии достижения, исходя из ценностных ориентиров. Кроме того, ЕИ присуща функция творческого действия, не сводимая к механическому воспроизведению или вариативной комбинации готовых решений. Именно в научной, художественной и гуманитарной сферах эта способность проявляется наиболее отчетливо.

Таким образом, в ходе проведенного исследования подходы к раскрытию смыслов интеллектуализации сгруппированы в 6 направлений (подходов): глобально-экономический, знаниево-компетентностный, технико-технологический (инженерный), организационно-управленческий, социально-образовательный, метатеоретический, установлено, что существующие трактовки интеллектуализации не учитывают важность взаимосвязанного развития человеческого и искусственного интеллекта как единой коэволюционной системы, способной формировать новую структурную и функциональную логику принятия управленческих решений (рис. 1).

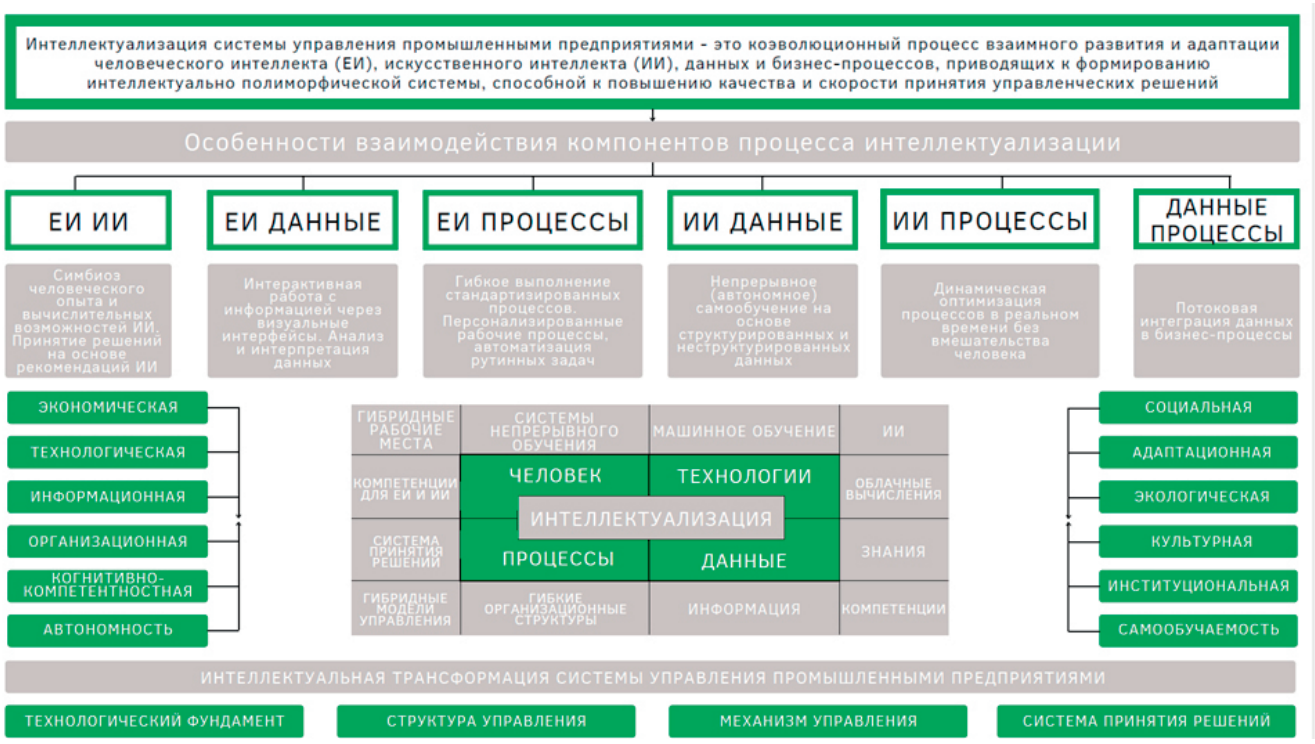


Рис. 1. Ключевые компоненты интеллектуализации системы управления организацией в парадигме коэволюционного человеко-машинного взаимодействия (предложено автором)

Разработанное авторское определение интеллектуализации, задает целостную методологическую основу для последующих исследований. Эта основа позволяет перейти от описательного осмысления к инструментальному анализу степени интеллектуализации организации, выявлению и развитию коэволюционных механизмов взаимодействия естественного и искусственного интеллектов, а также формированию практических рекомендаций по совершенствованию всех аспектов функционирования организации в условиях усложнения и неопределенности сред

Литература

1. Вебер М. Избранное. Протестантская этика и дух капитализма. – 4-е изд. / Сост. Ю.Н. Давыдов. – М.; СПб.: Центр гуманитарных инициатив, 2017. – 656 с.
2. Weber, Max The Protestant Ethic and «The Spirit of Capitalism» (1905). Translated by Stephen Kalberg (2002), Roxbury Publishing Company, pp. 19, 35
3. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономики / К. Маркс; пер. с нем. В. Базарова, И. Степанова. – 3-е изд. – Москва: Политиздат, 1988. – 891 с. (Т. 1).
4. Marx's economic manuscript of 1864–1865 / edited by Fred Moseley; translated by Ben Fowkes. Leiden: Brill, 2015. 987 p.
5. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; пер. с англ. А.П. Куницына. – Москва: Наука, 2007. – 959 с.
6. Вернадский, В.И. Живое вещество / В.И. Вернадский. – Москва: Наука, 1978. – 358 с.
7. Вернадский, В.И. Размышления натуралиста. Научная мысль как планетное явление / В.И. Вернадский; предисл. Л.В. Пинского. – Москва: Интеллектуал, 2020. – 792 с.
8. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: исследование прибылей, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер; пер. с нем. В.С. Вязовского. – Москва: Прогресс, 1982. – 455 с.
9. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 276с.
10. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – Москва: «Советская энциклопедия», 1983. – 1600 с.

11. Энциклопедия эпистемологии и философии науки. – Москва: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2009. – 1248 с.

12. Красюк, Е.В. Интеллектуализация систем менеджмента на современном этапе развития экономики / Е.В. Красюк // Педагогика и психология: теория и практика. – 2021. – Т. 2. – № 22. – С. 36–41.

13. Кузьмин А.И. Интеллектуализация: инструмент развития экономики. [Электронный ресурс]. URL: http://www.be5.biz/ekonomika1/r2009/1989.htm (дата обращения: 20.10.2025

14. Апанасевич, М.В. Интеллектуализация экономики и ее последствия / М.В. Апанасевич // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2020. – № 3(140). – С. 22–31. – EDN KKCNOQ.

15. Авилкина С. В., Сухарева М.А. О сущности подходов к определению понятия «интеллектуализация экономики» // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2019. № 2. С. 20–29.

16. Морозов, Р. В. выделение признаков и особенностей интеллектуализации механизмов управления функционированием промышленных предприятий / Р.В. Морозов, И.С. Белясов // Журнал исследований по управлению. – 2020. – Т. 6, № 5. – С. 3–15.

17. Булеев Е.И., Рябыкина Н.И., Ревва А.Н. Интеллектуализация труда как высшая форма его разделения на современном этапе экономического развития // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2017. – No. 9. – P. 20–31.

18. Антипина, Н.Л. Интеллектуализация общества: социально-экономические проблемы / Н.Л. Антипина, С.М. Моор, Е.В. Мурзина // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. – 2019. – № 4(61). – С. 91–98. – DOI 10.26105/SSPU.2019.61.4.012.

19. Митрущенкова, А.Н. Социокультурные предпосылки интеллектуализации современного общества / А.Н. Митрущенкова // Человек. Общество. Инклюзия. – 2016. – № 3–2 (27). – С. 65–70.

20. Воронкова, А.В. Интеллектуализация экономики как современный этап развития техники и технологии / А.В. Воронкова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2018. – № 6. – С. 103–107.

21. Святохо, Н.В. Интеллектуализация как тренд развития современной экономики / Н.В. Святохо // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2024. – Т. 10, № 4. – С. 99–110.

22. Аверкин, А.Н. Толковый словарь по искусственному интеллекту / А.Н. Аверкин, М.Г. Гаазе-Рапопорт, Д.А. Поспелов. – М.: Радио и связь, 1992. – 256с.

23. ГОСТ Р 70889–2023. Информационные технологии. Искусственный интеллект. Структура жизненного цикла данных. – М.: Стандартинформ, 2023. – 32с.

24. Десять трендов искусственного интеллекта. Ассоциация ФИНТЕХ. 2024 г. 46 с. https: // ai.gov.ru/knowledgebase/investitsionnaya-aktivnost/2024_10_trendov_iskusstvennogo_intellekta_associaciya_finteh/ (дата обращения 01.03.2025).

25. Жагловская, А.В. Методология интеллектуализации системы управления промышленной организацией / А.В. Жагловская. // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 9. – С. 219–223.

26. Жагловская А.В., Трушина Е.В. Технологическая интеллектуализация системы управления знаниями на промышленном предприятии // Актуальные вопросы общества, науки и образования: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции, Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2025. – С. 95–104.

27. Елисеева Е.Н. Формирование инфраструктуры цифрового предприятия // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2025. – Т. 35. № 5. – С. 810–817.

28. Митенков А.В., Дубачев С.А. Применение искусственного интеллекта в мониторинге национальных проектов // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 8. – С. 369–373.

ANALYSIS OF APPROACHES TO THE INTELLECTUALIZATION OF INDUSTRIAL ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEMS

Zhaglovskaya A.V.

The article analyzes approaches to the content of the process of industrial organizations management systems intellectualization. The approaches are grouped into 6 directions: global-economic, knowledge-competence, technical-technological (engineering), organizational-managerial, socio-educational, meta-theoretical. It is established that the existing interpretations of intellectualization do not take into account the importance of the interconnected development of human and artificial intelligence as a single co-evolutionary system capable of forming a new structural and functional logic of managerial decision-making.

Intellectualization is proposed to be understood as a multi-level process of qualitative transformation of production, technological, and managerial processes, based on the co-evolutionary interaction of natural and artificial intelligence, and aimed at increasing the efficiency and speed of managerial decision-making in an industrial organization in conditions of increasing complexity.

The author's developed definition of intellectualization sets a holistic methodological framework for subsequent research. This framework allows for a transition from descriptive understanding to an instrumental analysis of the degree of intellectualization of an organization, the identification and development of co-evolutionary mechanisms for the interaction between natural and artificial intelligence, and the formulation of practical recommendations for improving all aspects of an organization's functioning in a complex and uncertain environment.

Keywords: natural intelligence, artificial intelligence, human-machine interaction, co-evolution, intellectualization.

References

1. Weber, M. Selected Works. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. 4th ed. / Compiled by Yu.N. Davydov. Moscow; St. Petersburg: Center for Humanitarian Initiatives, 2017. – 656 p.

2. Weber, Max The Protestant Ethic and "The Spirit of Capitalism" (1905). Translated by Stephen Kalberg (2002), Roxbury Publishing Company, pp. 19, 35

3. Marx, K. Capital. Critique of Political Economy / K. Marx; translated from German by V. Bazarova, I. Stepanova. – 3rd ed. – Moscow: Politizdat, 1988. – 891 p. (Vol. 1).

4. Marx's economic manuscript of 1864–1865 / edited by Fred Moseley; Translated by Ben Fowkes. Leiden: Brill, 2015. 987 p.

5. Smith, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / A. Smith; Translated from English by A.P. Kunitsyn. – Moscow: Nauka, 2007. – 959 p.

6. Vernadsky, V.I. Living Substance / V.I. Vernadsky. – Moscow: Nauka, 1978. – 358 p.

7. Vernadsky, V.I. Reflections of a Naturalist. Scientific Thought as a Planetary Phenomenon / V.I. Vernadsky; Preface by L.V. Pinsky. – Moscow: Intellectual, 2020. – 792 p.

8. Schumpeter, J. The Theory of Economic Development: A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle / J. Schumpeter; Translated from German by V.S. Vyazovsky. – Moscow: Progress, 1982. – 455 p.

9. Drucker, P.F. Management Tasks in the 21st Century / P.F. Drucker; Translated from English. – Moscow: Williams Publishing House, 2007. – 276 p.

10. Soviet Encyclopedic Dictionary / Ed. -in-chief A.M. Prokhorov. – Moscow: "Soviet Encyclopedia", 1983. – 1600 p.

11. Encyclopedia of Epistemology and Philosophy of Science. – Moscow: "Canon+" ROOI "Rehabilitation", 2009. – 1248 p.

12. Krasyuk, E.V. Intellectualization of Management Systems at the Current Stage of Economic Development / E.V. Krasyuk // Pedagogy and Psychology: Theory and Practice. – 2021. – Vol. 2. – No. 22. – Pp. 36–41.

13. Kuzmin A.I. Intellectualization: a Tool for Economic Development. [Electronic resource]. URL: http://www.be5.biz/ekonomika1/r2009/1989.htm (date accessed: 20.10.2025

14. Apanasevich, M.V. Intellectualization of the economy and its consequences / M.V. Apanasevich // Bulletin of the Belarusian State University of Economics. – 2020. – No. 3 (140). – Pp. 22–31. – EDN KKCNOQ.

15. Avilkina S.V., Sukhareva M.A. On the essence of approaches to defining the concept of "intellectualization of the economy" // Intelligence. Innovations. Investments. 2019. No. 2. Pp. 20–29.

16. Morozov, R.V. Identification of features and characteristics of intellectualization of mechanisms for managing the functioning of industrial enterprises / R.V. Morozov, I.S. Belyasov // Journal of research on management. – 2020. – Vol. 6, No. 5. – P. 3–15.

17. Buleyev E.I., Ryabykina N.I., Revva A.N. Intellectualization of labor as the highest form of its division at the current stage of economic development // Strategy and mechanisms for regulating industrial development. – 2017. – No. 9. – P. 20–31.

18. Antipina, N.L. Intellectualization of society: socio-economic problems / N.L. Antipina, S.M. Moor, E.V. Murzina // Bulletin of Surgut State Pedagogical University. – 2019. – No. 4(61). – P. 91–98. – DOI 10.26105/SSPU.2019.61.4.012.

19. Mitruschenkova, A.N. Sociocultural prerequisites for the intellectualization of modern society / A.N. Mitruschenkova // Man. Society. Inclusion. – 2016. – No. 3–2 (27). – P. 65–70.

20. Voronkova, A.V. Intellectualization of the economy as a modern stage in the development of engineering and technology / A.V. Voronkova // Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. – 2018. – No. 6. – P. 103–107.

21. Svyatokho, N.V. Intellectualization as a trend in the development of the modern economy / N.V. Svyatokho // Scientific notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Economics and management. – 2024. – Vol. 10, No. 4. – P. 99–110.

22. Averkin, A.N. Explanatory dictionary of artificial intelligence / A.N. Averkin, M.G. Gaaze-Rapoport, D.A. Pospelov. – Moscow: Radio and Communications, 1992. – 256 p.

23. GOST R 70889–2023. Information technology. Artificial intelligence. Data life cycle structure. – Moscow: Standartinform, 2023. – 32 p.

24. Ten trends in artificial intelligence. FINTECH Association. 2024. 46 p. https: // ai.gov.ru/knowledgebase/investitsionnaya-aktivnost/2024_10_trendov_iskusstvennogo_intellekta_associaciya_finteh/ (date of access 01.03.2025).

25. Zhaglovskaya, A.V. Methodology of intellectualization of the industrial organization management system / A.V. Zhaglovskaya. // Innovations and Investments. – 2025. – No. 9. – P. 219–223.

26. Zhaglovskaya A.V., Trushina E.V. Technological Intellectualization of the Knowledge Management System at an Industrial Enterprise // Current Issues of Society, Science and Education: Collection of Articles from the XIX International Scientific and Practical Conference, Penza: MCNS "Science and Education". – 2025. – P. 95–104.

27. Eliseeva E.N. Formation of the Infrastructure of a Digital Enterprise // Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law. – 2025. – Vol. 35. No. 5. – P. 810–817.

28. Mitenkov A.V., Dubachev S.A. Application of Artificial Intelligence in Monitoring National Projects // Innovations and Investments. – 2025. – No. 8. – P. 369–373.

Поведенческая калибровка стоимостной оценки акций на фондовом рынке Российской Федерации: отраслевые стандартные отклонения рыночной стоимости от котировки акции

Лалиев Никита Алексеевич,
аспирант, Международный банковский институт имени Анатолия Собчака
E-mail: laliev.nikita@yandex.ru

В статье предлагается дополнение методики стоимостной оценки акций на российском фондовом рынке на основе отраслевой калибровки отклонений рыночной цены от котировки тикера акции. Рыночная стоимость рассчитывается по однопериодной модели дисконтирования дивидендов (модель Гордона) при ставке дисконтирования CAPM. Эмпирическая база включает 470 событийное наблюдение по акциям первого котировального списка Московской биржи из 26 отраслей за период 2021–2025 гг. (экс-дивидендные даты, публикации отчетности по МСФО и РСБУ). Были рассчитаны отраслевые средние отклонения и стандартные отклонения, интерпретируемые как параметры «поведенческой калибровки» результата оценки. Полученные параметры предлагается использовать для представления результатов стоимостной оценки в виде диапазона. Дальнейшее развитие работы предполагается в детализации по режимам рыночной реакции.

Ключевые слова: стоимостная оценка, событийный анализ, поведенческие финансы, российский фондовый рынок.

Введение и актуальность

Для оценки стоимости миноритарной доли, торгуемой на биржевом рынке используется модель дисконтирования дивидендов. В классической постановке – цена актива определяется ожидаемыми дивидендами и параметрами дисконтирования, что делает модель дисконтирования дивидендов естественной отправной точкой для построения рыночной стоимости компании. [1].

Для расчета ставки дисконтирования в оценочной практике традиционно используется CAPM, связывающая требуемую доходность с систематическим риском через коэффициент бета [2]. При этом эмпирические наблюдения показывают, что котировка акции вблизи информационных событий способна существенно отклоняться от ориентиров, задаваемых стандартными методами стоимостной оценки[3,4]. В терминах представления стоимости через будущие дивиденды и дисконтирование это означает, что наблюдаемая цена отражает не только рациональную часть, но и прочие, нерациональные факторы, влияющие на ставку дисконтирования и поведение инвесторов в краткосрочном горизонте. Это согласуется с современной литературой где поведенческие компоненты рассматриваются как значимый фактор краткосрочных отклонений рыночных цен от фундаментальных ориентиров [5,6].

Для специалиста по стоимостной оценке здесь возникает проблема. Есть только оценка рыночной стоимости акции, но нет понимания, насколько обычно эта оценка может расходиться с реальным рынком. Такую оценку сложно использовать в реальных переговорах и решениях о согласовании стоимости. Особенно это важно вблизи значимых событий – например, в даты дивидендных отсечек и публикации отчетности.

С методической точки зрения такие расхождения удобно анализировать с помощью событийного подхода, который позволяет смотреть, как меняется цена рядом с конкретными информационными событиями [4].

Кроме того, даже если кажется, что есть возможность арбитража, отклонения котировки акции от рыночной стоимости могут сохраняться из-за ограничений арбитража. Поэтому эмпирическая оценка типичного разброса вокруг рыночной стоимости – это содержательный и важный параметр рынка [7].

В научной литературе по стоимостной оценке и анализу фондового рынка подчеркивается необходимость перехода от результатов классических моделей к практическим диапазонам и корректировкам, отражающим режим рынка [5]. Также отмечается роль современных информационно-аналитических систем и инфраструктуры данных (включая новостные модули и расчетные блоки) для повышения воспроизводимости и оперативности аналитических процедур в задачах стоимостного анализа акций [8].

Материалы и методы

Целью данного исследования является дополнение методики стоимостной оценки акций на фондовом рынке Российской Федерации, построив отраслевые оценки стандартного отклонения отклонений котировки акции от рыночной стоимости.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1. Сформировать выборку событий: Экс-дивидендная дата – дата после выплаты дивидендов, Отчетность МСФО, Отчетность РСБУ по акциям эмитентов первого котировального списка Московской биржи, включающую цены закрытия накануне события и в день события;
2. Рассчитать рыночную стоимость по однопериодной модели дисконтирования дивидендов при ставке дисконтирования CAPM;
3. Определить относительное отклонение котировки акции от рыночной стоимости для каждого наблюдения;
4. Агрегировать отклонения по отраслям и построить отраслевую таблицу стандартных отклонений как основной прикладной результат;
5. Зафиксировать ограничение применимости однопериодной модели дисконтирования дивидендов и его влияние на состав подвыборки, пригодной для оценки данным методом;
6. Обозначить дальнейшие направления развития через учет поведенческих эвристик.

Эмпирическая база включает 470 событийных наблюдений по акциям первого котировального списка Московской биржи из 26 отраслей за период с 2021–11–11 по 2025–11–19. Точки наблюдения соответствуют трем категориям событий: последний день покупки котировки акции перед дивидендной отсечкой (247 наблюдений), день публикации отчетности по МСФО (164 наблюдения) и публикации отчетности по РСБУ (59 наблюдений), собранных в таблице 1. Для каждого события фиксируются цены закрытия в день события и за день до события, что позволяет анализировать краткосрочную реакцию рынка, опираясь на методику событийных исследований [4].

Таблица 1. Структура выборки по типам событий

Тип события	Кол-во наблюдений
Экс-дивидендная дата – дата после выплаты дивидендов	247
Отчетность МСФО	164
Отчетность РСБУ	59
Итого	**470**

Алгоритм построения калибровки

Актуальная цены закрытия торгового дня в день событий выгружались с официального сайта Московской биржи Для расчета темпа роста дивидендов выгружались дивиденды эмитентов за последние 3 года до даты события, по которым далее был рассчитан темп роста дивиденда. Для расчета безрисковой ставки использовалась доходность 10-летней бескупонной ОФЗ РФ на дату события.

Рыночная стоимость миноритарной доли рассчитывается по однопериодной модели дисконтирования дивидендов в форме модели Гордона описывается формулой

$$V_t = \frac{D_t}{(r_t - g_t)} \quad (1)$$

где V_t – рыночная стоимость акции на дату события t;

D_t – ожидаемый дивиденд на следующий период;

r_t – ставка дисконтирования по модели CAPM на день события;

g_t – среднегодовой темп роста дивидендов [1].

Ключевое ограничение: модель применима только для наблюдений, где выполняется условие – ставка дисконтирования больше темпа роста дивидендов. В ином случае, однопериодная модель дисконтирования дивидендов некорректна для применения, поэтому такие наблюдения исключаются из последующих расчетов.

Ставка дисконтирования определяется на основе CAPM, по формуле

$$r_t = r_{ft} \times \beta_t * ERP_t \quad (2)$$

где r_{ft} – безрисковая ставка на дату события,

β_t – коэффициент систематического риска,

ERP_t – рыночная премия за риск для Российской Федерации, согласованная по времени с датой события [2].

В данной работе CAPM используется как базовый метод, при помощи которого определяется ставка дисконтирования. При этом современная научная литература также обсуждает сравнительную объясняющую способность многофакторных моделей в зависимости от постановки задачи [9].

Для каждого наблюдения рассчитываются – среднее и стандартное отклонение значения котировки акции и рыночной стоимости. Найденное стандартное отклонение является центральным эмпирическим результатом статьи и интерпретируется как эмпирическая ширина расхождения рыночной стоимости и котировки акции в день события.

В данной работе поведенческая калибровка понимается как переход от результата оценки рыночной стоимости к отраслевому представлению отклонений через средние и стандартные отклонения, что согласуется с логикой корректировок результата оценки в зависимости от режима рынка [5,6,8]. Для практического использования предлагаются шаги:

1. Рассчитать рыночную стоимость акции по модели дисконтирования дивидендов, при условии $r_t > g_t$.
2. Определить отрасль, для каждой отрасли рассчитать среднее и стандартное отклонение рыночной стоимости от котировки.
3. Сформировать эмпирическую таблицу и проверить статистическую значимость отклонений

Результаты

Из-за ограничения – ставка дисконтирования должна быть больше темпа роста дивидендов, рыночная стоимость по однопериодной модели дисконтирования дивидендов может быть рассчитана не для всех наблюдений. На выборке из 470 событий доступными для оценки однопериодной моделью дисконтирования дивидендов оказались 138 наблюдений. Это означает, что дальнейшие расчеты отклонений отраслевых параметров: среднего и стандартного отклонения выполняются на подвыборке, где модель математически корректна (табл. 2).

Таблица 2. Отрасль – возможность расчета рыночной стоимости

Отрасль	Всего наблюдений	Доступно для оценки модель дисконтирования дивидендов
Общее по всем	**470**	**138**
Электроэнергетика	120	56
Нефтегазовая отрасль	89	20
Банки	49	13
Производство продуктов и напитков	33	1
Холдинги	24	5
Удобрения	18	0
Связь и телекоммуникация	17	13
Добыча драгоценных металлов	16	1
Черная металлургия	15	5
Водный транспорт	11	0
Химическая и нефтехимическая промышленность	9	0
Лизинг и аренда	9	0
Трубопроводный транспорт	8	7
Строительство зданий	8	4
Прочее машиностроение и приборостроение	8	1
АПК и сельское хозяйство	6	0
Финансовые рынки	6	0
Производство лекарств и биотехнологии	5	4
Цветная металлургия	4	0
Недвижимость и фонды недвижимости	4	4
Воздушный транспорт	4	4
Добыча прочих полезных ископаемых	2	0
Производство автотранспорта	2	0
Вспомогательная транспортная деятельность	2	0
Микрофинансирование	1	0

На подвыборке доступных для оценки наблюдений рассчитаны отраслевые стандартные отклонения, характеризующие ширину расхождения между рыночной ценой и котировкой акции в событийные дни (табл. 3).

Таблица 3. Отрасль – стандартное и среднее отклонение на подвыборке

Отрасль	Всего наблюдений	Доступно для оценки модель дисконтирования дивидендов	Стандартное отклонение	Среднее отклонение
Электроэнергетика	120	56	51,40%	12,10%
Нефтегазовая отрасль	89	20	50,49%	-11,50%
Банки	49	13	51,77%	20,98%
Связь и телекоммуникация	17	13	16,64%	-40,96%
Трубопроводный транспорт	8	7	64,55%	-4,21%

Окончание

Отрасль	Всего наблюдений	Доступно для оценки модель дисконтирования дивидендов	Стандартное отклонение	Среднее отклонение
Холдинги	24	5	19,65%	-40,03%
Черная металлургия	15	5	16,78%	135,79%
Строительство зданий	8	4	10,58%	51,86%
Производство лекарств и биотехнологии	5	4	11,03%	-50,65%
Недвижимость и фонды недвижимости	4	4	74,77%	-20,56%
Воздушный транспорт	4	4	4,31%	23,85%
Производство продуктов и напитков	33	1	0,00%	-27,24%
Добыча драгоценных металлов	16	1	0,00%	-21,84%
Прочее машиностроение и приборостроение	8	1	0,00%	-1,97%
Итого по всей подвыборке	–	**138**	**56,32%**	**4,15%**

На уровне всей подвыборки фиксируется высокий разброс рыночной стоимости от котировки тикера: стандартное отклонение = 56,32%, при среднем отклонении = 4,15%, что поддерживает прикладную трактовку результата оценки как диапазона. Наблюдается выраженная отраслевая неоднородность среднему отклонению. Отрасли, где число наблюдений от 1 до 4 следует трактовать как предварительные ориентиры без сильных отраслевых обобщений. Важно подметить, что для отраслей Электроэнергетика и Нефтегазовая отрасль имеет место быть сильная корреляция между отклонением котировки акции в день отчета от котировки в предшествующий событию день и Стандартным Отклонением рыночной стоимости. Значения корреляции 0,74 и 0,75. После проверки данной корреляции, при помощи двустороннего t-теста, данные корреляции являются статистически значимы, а для остальных отраслей статистическая значимость не подтвердилась.

Отсюда – разница между котировкой акции и рыночной стоимостью может быть связана с движением самого рынка, то есть поведенческими факторами.

Практическое использование стандартного отклонения как параметра калибровки

Отраслевой параметр стандартного отклонения может использоваться для представления результата стоимостной оценки в виде диапазона вокруг теоретического ориентира. Как пример – интерпретационного коридора, задаваемого стандартным отклонениям, что повышает прикладную применимость модели в задачах определения рыночной стоимости.

Заключение

В статье предложен способ корректировки методики стоимостной оценки акций на российском фондовом рынке через построение отраслевых стандартных отклонений рыночной цены от теоретической стоимости. В качестве направления дальнейшего развития методики естественно рассмотреть разделение событийных наблюдений по режимам силы реакции рынка. В литературе избыточная реакция рассматривается как один из механизмов, способных усиливать краткосрочные отклонения цен от фундаментальных ориентиров [10]. Данный подход рассматривается как направление поведенческого анализа ценообразования [8]. В рамках продолжения исследования это позволит оценивать средние и стандартные отклонения отдельно для обычных событийных дней и эпизодов сильной ценовой реакции, формируя более тонкую поведенческую калибровку стоимостных ориентиров.

Литература

1. Gordon M. J., Shapiro E. Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit // Management Science. 1956. Vol. 3, No. 1. P. 102–110.
2. Sharpe W.F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk // The Journal of Finance. 1964. Vol. 19, No. 3. P. 425–442.
3. Yu M., Kyung H., Tsang A. Media Coverage and Price Reactions to Earnings News // China Journal of Accounting Research. – 2024. – Vol. 17, no. 3. – Art. 100379. – DOI: 10.1016/j.cjar.2024.100379.
4. Nazarova V., Isaeva A., Chuprina Y. Stock Market Reaction to Dividend Announcements: Evidence from the Russian Market // Journal of Corporate Finance Research. – 2023. – Vol. 17, no. 3. – P. 72–92. – DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.17.3.2023.72-92.
5. Huynh N., De Mello L., Li K. Evolution of Investor Sentiment: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Vol. 100. – Art. 104115. – DOI: 10.1016/j.iref.2025.104115.
6. Pham Q., Pham H., Pham T., Tiwari A.K. Revisiting the Role of Investor Sentiment in the Stock Market // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Vol. 100. – Art. 104089. – DOI: 10.1016/j.iref.2025.104089.
7. Ryu D., Ryu D., Yang H. Investor Sentiment and Futures Market Mispricing // Finance Research Letters. – 2023. – Vol. 58. – Art. 104559. – DOI: 10.1016/j.frl.2023.104559.
8. Богатырев С.Ю. Стоимостной анализ акций в информационно-аналитической системе «Блумберг» // Вопросы оценки. 2014. № 1. С. 12–38.
9. Chahuán-Jiménez K., Muñoz-Rojas L., Muñoz-Pizarro S., Schulze-González E. Comparison of the CAPM and Multi-Factor Fama–French Models for the Valuation of Assets in the Industries with the Highest Number of Transactions in the US Market // International Journal of Financial Studies. – 2025. – Vol. 13, no. 3. – Art. 126. – DOI: 10.3390/ijfs13030126.
10. Богатырев С.Ю. Практический поведенческий анализ ценообразования на фондовом рынке // Аудит и финансовый анализ. 2020. № 2. С. 84–85.

BEHAVIORAL CALIBRATION OF EQUITY VALUATION IN THE RUSSIAN STOCK MARKET: SECTORAL STANDARD DEVIATIONS OF MARKET VALUE FROM SHARE PRICE

Laliev N.A.
St. Petersburg International Banking Institute named after Anatoly Sobchak

The article proposes an extension to the equity valuation methodology for the Russian stock market based on sectoral calibration of deviations between the market price and the quoted share (ticker) price. Market value is estimated using a single-period dividend discount model (the Gordon model) with a CAPM-based discount rate. The empirical dataset comprises 470 event observations for shares from the Moscow Exchange First Level Listing across 26 sectors over 2021–2025 (ex-dividend dates and IFRS/RAS financial statement release dates). Sectoral mean deviations and standard deviations are computed and interpreted as parameters of "behavioral calibration" of the valuation outcome. These parameters are proposed for presenting valuation results as a range rather than a point estimate. Further research is planned to refine the approach by distinguishing different regimes of market reaction.

Keywords: Valuation, event study, behavioral finance, Russian stock market.

References

1. Gordon M.J., Shapiro E. Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit // Management Science. 1956. Vol. 3, No. 1. P. 102–110.
2. Sharpe W.F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk // The Journal of Finance. 1964. Vol. 19, No. 3. P. 425–442.
3. Yu M., Kyung H., Tsang A. Media Coverage and Price Reactions to Earnings News // China Journal of Accounting Research. – 2024. – Vol. 17, no. 3. – Art. 100379. – DOI: 10.1016/j.cjar.2024.100379.
4. Nazarova V., Isaeva A., Chuprina Y. Stock Market Reaction to Dividend Announcements: Evidence from the Russian Market // Journal of Corporate Finance Research. – 2023. – Vol. 17, no. 3. – P. 72–92. – DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.17.3.2023.72-92.
5. Huynh N., De Mello L., Li K. Evolution of Investor Sentiment: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Vol. 100. – Art. 104115. – DOI: 10.1016/j.iref.2025.104115.
6. Pham Q., Pham H., Pham T., Tiwari A.K. Revisiting the Role of Investor Sentiment in the Stock Market // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Vol. 100. – Art. 104089. – DOI: 10.1016/j.iref.2025.104089.
7. Ryu D., Ryu D., Yang H. Investor Sentiment and Futures Market Mispricing // Finance Research Letters. – 2023. – Vol. 58. – Art. 104559. – DOI: 10.1016/j.frl.2023.104559.
8. Bogatyrev S. Yu. Valuation Analysis of Shares in the Bloomberg Information and Analytical System // Assessment Issues. 2014. No. 1. Pp. 12–38.
9. Chahuán-Jiménez K., Muñoz-Rojas L., Muñoz-Pizarro S., Schulze-González E. Comparison of the CAPM and Multi-Factor Fama–French Models for the Valuation of Assets in the Industries with the Highest Number of Transactions in the US Market // International Journal of Financial Studies. – 2025. – Vol. 13, no. 3. – Art. 126. – DOI: 10.3390/ijfs13030126.
10. Bogatyrev S. Yu. Practical behavioral analysis of pricing in the stock market // Audit and financial analysis. 2020. No. 2. Pp. 84–85.

Адаптивные модели стратегического управления международными компаниями в условиях нестабильности: возможности и ограничения внедрения

Литвиненко Александр Андреевич,
аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации»
E-mail: alexander.litvinenko98@yandex.ru

В глобальном экономическом контексте, отмеченном устойчивой нестабильностью, возросшей волатильностью финансовых рынков, повторяющейся геополитической напряжённостью и беспрецедентным ускорением технологических трансформаций, стратегическое управление международными компаниями претерпевает глубокие изменения. Традиционные модели стратегического планирования, основанные на предположениях рациональности, предсказуемости и относительной стабильности окружающей среды, всё меньше адаптируются к современным реалиям. Эта ситуация требует от транснациональных компаний фундаментально переосмыслить свои аналитические рамки и механизмы принятия решений, чтобы сохранить конкурентоспособность, устойчивость организаций и институциональную легитимность в долгосрочной перспективе.
Статья посвящена анализу адаптивных моделей стратегического управления, применяемых к международным компаниям, работающим в условиях системной нестабильности. Цель – выявить возможности, которые предоставляют эти модели, а также подчеркнуть их структурные и операционные ограничения в сложных и крайне неопределённых условиях. В статье предлагается адаптивная аналитическая структура, основанная на динамической интеграции четырёх фундаментальных стратегических измерений: финансового, операционного и организационного, технологического и цифрового, а также социального и экологического. Этот подход основан на предположении, что устойчивая стратегическая эффективность уже не может быть понята через один доминирующий вектор, а является результатом постоянного компромисса между несколькими взаимозависимыми измерениями.
Особое внимание уделяется роли цифровых технологий, сценарного планирования и гибридных механизмов управления, сочетающих стратегическую централизацию и региональную автономию. В статье показано, что эти элементы являются ключевыми рычагами для укрепления гибкости организации, улучшения способности предугадывать внешние шоки и оптимизации распределения ресурсов в условиях высокой неопределённости. Кроме того, интеграция критериев ESG (экологические, социальные и управленческие) анализируется не как регуляторное ограничение, а как стратегический фактор дифференциации и легитимности на международных рынках.

Ключевые слова: международное стратегическое управление; экономическая нестабильность; адаптивные модели; транснациональные компании; гибкость организации; цифровизация; стратегию ESG; глобальное управление.

Введение

За последние десятилетие глобальная экономика существенно изменилась: усилились финансовые и торговые потоки, выросла геополитическая напряженность и рыночная нестабильность, ускорились технологические инновации. Это трансформировало условия работы международных компаний и поставило под сомнения традиционные подходы к стратегическому управлению. Сегодня успех транснациональных предприятий зависит не только от оптимизации ресурсов и эффекта масштаба, но прежде всего от способности адаптироваться к сложной и неопределенной среде.

Глобализация, считавшаяся фактором стабильности и роста, выявила системные уязвимости. Финансовые кризисы, сбои в глобальных цепочках, санкции и пандемия COVID-19 показали ограничения линейных и предсказуемых моделей управления. В результате компаниям приходится пересматривать традиционные подходы и принимать стратегические решения в условиях высокой неопределенности.

Ускорение цифровой трансформации и внедрение ИИ, больших данных и платформ изменили способы создания ценности и управления организациями. Эти технологии дают стратегические возможности, но требуют гибкости, постоянного обучения и пересмотра бизнес моделей. Одновременно рост требований к ESG сделал устойчивость ключевым фактором конкурентоспособности и легитимности компаний на глобальных рынках.

В условиях глобальной нестабильности стратегическая адаптивность становиться ключевым элементом международного управления. Адаптивные модели предлагают динамичный подход, технологические и социально-экологические аспекты. Однако их применение требует оценки ограничений, условий эффективности и рисков чрезмерной гибкости.

Именно в этой перспективе рассматривается статья, цель которой – проанализировать адаптивные модели стратегического управления международными компаниями в условиях системной нестабильности. Цель исследования – выявить возможности, предоставляемые этими подходами для укрепления устойчивости и конкурентоспособности компаний, а также подчеркнуть структурные, организационные и институциональные ограничения, которые могут ограничивать их эффективность.

Основная часть

В нынешних условиях мировой экономики, отмеченной растущей структурной нестабильностью, умножением геополитических потрясений и постоянным ускорением технологических изменений, стратегическое управление международными компаниями сталкивается с вызовами беспрецедентного масштаба. Глобализация, которая долгое время была мощным драйвером торговли и потоков прямых иностранных инвестиций, одновременно увеличила уязвимость компаний к финансовым кризисам, системным потрясениям и внешним потрясениям. Поэтому анализ вопросов и тенденций стратегического управления в такой среде уже не является исключительно академическим интересом, а является необходимым условием устойчивости, устойчивости и конкурентоспособности транснациональных компаний.

Одной из главных проблем, с которыми сталкиваются эти компании сегодня, является возросшая неопределённость на мировых финансовых рынках. Колебания валютного курса, устойчивая волатильность цен на сырьевые товары и волатильные фондовые рынки оказывают прямое и часто непредсказуемое влияние на процессы стратегического планирования. Как отмечают Дж. Даннинг и С. Лундан [1], компании, работающие на международном уровне, больше не могут довольствоваться статичными стратегиями; Им необходимо внедрять динамические механизмы корректировки, чтобы снизить уязвимость к глобальным финансовым рискам, сохраняя при этом конкурентные преимущества на ключевых рынках. Это требование отражается в повышении сложности управления инвестиционными портфелями, расширении географической и отраслевой диверсификации, а также в организационной способности быстро перераспределять ресурсы в соответствии с макроэкономическими тенденциями.

Помимо финансовых рисков, транснациональные компании сталкиваются с глубокими нарушениями в глобальных цепочках создания стоимости. Последствия пандемии COVID-19, в сочетании с недавними

геополитическими конфликтами и ужесточением режимов экономических санкций, подчеркнули хрупкость чрезмерно глобализированных производственных моделей. Чрезмерная зависимость от отдельных поставщиков или отдельных регионов оказалась критическим фактором уязвимости. В ответ многие компании приняли стратегии частичного перераспределения, направленные на приближение некоторых производственных видов деятельности к потребительским рынкам, сохраняя при этом международное присутствие для получения выгод от локализации и снижения затрат.

Ключевым вызовом остаются ускоренная цифровая трансформация и усиление глобальной конкуренции. Чтобы сохранять позиции, компании должны интегрировать ИИ, IoT и цифровые платформы в стратегическое управление. Статичное планирование уже неэффективно – ему на смену приходят динамичные систем, работающие с большими данными и быстро реагирующие на изменения. В эти условиях гибкость и инновационность становятся основой устойчивости и долгосрочной ценности.

Управление политическими и регуляторными рисками – ключевой элемент международной стратегии, поскольку транснациональные компании действуют в условиях разнородных правовых норм, нестабильной политики и растущих требований к ответственности. Проактивный подход к соблюдению норм и институциональному диалогу укрепляет легитимность и снижает риски. В результате устойчивость и управленческая этика становятся важнейшими факторами глобальной конкурентоспособности.

Наконец, человеческое и организационное измерение остаются в центре современных стратегических вопросов. Развитие глобальных компетенций, управление культурным разнообразием и создание гибких организационных структур теперь являются решающими условиями успеха международных компаний в нестабильной среде. Для этих компаний речь идёт о поиске тонкого баланса между стратегической централизацией, необходимой для глобальной согласованности, и региональной автономией, необходимой для быстрой адаптации к местным особенностям. Опыт таких групп, как Amazon и Volkswagen, иллюстрирует эффективность интеграции человеческого фактора в глобальные стратегии, в частности через обучение международных лидеров и формирование адаптивных организационных культур, которые укрепляют устойчивость и долгосрочную эффективность [2].

Развитие международных компетенций стало приоритетом для транснациональных компаний. Они инвестируют в программы глобального лидерства, поддерживают трансграничную мобильность и обмен лучшими практиками. Это повышает эффективность и стратегическую согласованность, необходимую для адаптации в условиях неопределенности.

С этой точки зрения способность последовательно формулировать глобальные и региональные стратегии остаётся постоянной проблемой для международных компаний. Эмпирические анализы транснациональных групп, таких как Amazon, Volkswagen или NLMK, показывают, что долгосрочные результаты основаны на сочетании чётко определённого глобального стратегического видения и сильной локальной адаптивности. Эти компании предпочитают гибридные конфигурации, при которых головной офис задаёт фундаментальные стратегические направления, а местные организации корректируют продукты, услуги и процессы в соответствии с культурными, экономическими и нормативными особенностями региональных рынков.

В условиях глобализации, отмеченной повторяющимися экономическими потрясениями, транснациональные компании также стремятся укрепить свою операционную гибкость. Этот акцент отражается в диверсификации поставщиков и рынков, внедрении модульных производственных моделей и оптимизации цепочек поставок. Компании, которые смогли интегрировать принципы организационной гибкости, не только ограничили свои экономические потери, но и укрепили свои конкурентные позиции на ключевых рынках.

В то же время цифровая трансформация и стремительный рост искусственного интеллекта оказывают глубокое влияние на стратегии международных компаний. Предиктивная аналитика, обработка больших данных и автоматизация процессов помогают снизить неопределённость спроса, оптимизировать управление запасами и персонализировать предложения в зависимости от сегментов рынка. Внедрение передовых цифровых технологий становится устойчивым источником конкурентного преимущества, особенно в периоды высокой финансовой нестабильности.

Ещё одним центральным аспектом современных тенденций являются организационные инновации и создание многоуровневых систем управления. Транснациональные компании должны согласовать глобальную стратегическую координацию с местными требованиями, сохраняя при этом организационную структуру, способную быстро реагировать на кризисы. Это подразумевает постоянную переоценку процессов принятия решений, создание межпрофильных стратегических комитетов и внедрение механизмов адаптивного контроля. Гибридные модели, сочетающие стратегическую централизацию и местную автономию, особенно эффективны для поиска баланса между стратегической согласованностью и адаптивностью.

Растущее значение корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития в международных стратегиях нельзя недооценивать. Инвесторы, потребители и регуляторы теперь ожидают, что компании интегрируют критерии ESG (экологические, социальные и управленческие) в свои бизнес-модели. Компании, способные согласовать экономические показатели и социальную ответственность, получают двойное преимущество: они укрепляют имидж своего бренда и снижают регуляторные и репутационные риски.

Зависимость от международного капитала требует разумного инвестиционного планирования и проактивного управления валютными и ликвидными рисками. Компании используют стратегии хеджирования и диверсифицируют свои портфели, чтобы ограничить свою уязвимость к колебаниям в мировой экономике [3]. Этот стратегический финансовый подход дополняет усилия в области инноваций, цифровизации и трансформации организаций, способствуя созданию интегрированной основы устойчивости и долгосрочного роста [4].

Короче говоря, современные тенденции в международном стратегическом управлении свидетельствуют о глубокой трансформации традиционных практик [5]. Сочетание *сценарного планирования*, операционной гибкости, цифровых инноваций, адаптивного управления и социальной ответственности теперь составляет основу глобальной конкурентоспособности.

Каждая категория выявленных проблем – будь то финансовые, операционные, технологические, регуляторные или человеческие – тесно связана с конкретными стратегическими тенденциями, направленными на снижение уязвимости транснациональных предприятий к системным кризисам. Таким образом, анализ показывает, что фрагментированное управление рисками больше не позволяет эффективно реагировать на современные потрясения, тогда как целостный подход способствует лучшему предвидению ожидания и повышению адаптивности.

Большинство новых решений – таких как *решоринг*, модульное производство или планирование сценариев – направлены на общую цель: укрепление устойчивости и стратегической гибкости транснациональных компаний [6, 7, 8] Их распространение подтверждает переход от жёсткой модели планирования к итеративной и развивающейся логике, способной быстро адаптироваться к изменениям в конкурентной среде.

В то же время создание многоуровневых систем управления, развитие международного лидерства и интеграция критериев ESG играют ключевую роль в укреплении легитимности и институциональной стабильности транснациональных компаний. Эти измерения не только помогают повысить операционную эффективность, но и повышают репутацию и авторитет организаций среди инвесторов, регуляторов и других заинтересованных сторон [9].

Основываясь на глубоком изучении вопросов и тенденций стратегического управления международными компаниями в условиях глобальной финансовой и экономической нестабильности, исследование привело к разработке оригинальной модели организации стратегии транснациональной компании. Эта модель отвечает на недостаточность традиционных стратегических подходов к планированию, основанных на линейной логике прогнозирования и статической оптимизации ресурсов, которые не подходят в условиях сложности и скорости современных преобразований.

Теоретическое предложение основано на одновременной интеграции четырёх фундаментальных стратегических ориентаций: финансового измерения (F), операционного и организационного измерений (O), технологического и цифрового измерения (T) и социально-экологического измерения (S). Эти оси рассматриваются не как независимые блоки, а как взаимосвязанные компоненты динамической адаптивной системы.

Глобальная стратегия (SG) многонациональной компании может быть представлена как интегрированная функция четырех основных векторов:

$$SG = f(F, O, T, S) \quad (1)$$

где: F (финансы): управление экономическими и финансовыми рисками,

O (операции и организация): управление цепочками поставок, филиалами и корпоративной структурой,

T (технологии и цифровизация): инновации, автоматизация и цифровые платформы,

S (социальное и экологическое): КСО, устойчивое развитие и управление заинтересованными сторонами.

Каждое направление является комплексным вектором, состоящим из нескольких подфакторов, что позволяет формировать многомерную, гибкую и адаптивную стратегию (табл. 2).

Таблица 1. Проблемы и тенденции стратегического управления в условиях глобальной финансово-экономической нестабильности

Стратегическое измерение	Основные проблемы	Тенденции и возникающие решения	Практические примеры
Финансовая неопределенность	Волатильность валютных курсов, цен на сырье, нестабильность фондовых рынков	Географическая и отраслевая диверсификация, финансовое хеджирование, проактивное управление портфелями	Многонациональные нефтяные компании, диверсифицирующие источники поставок и производство
Нарушение цепочек поставок	Чрезмерная зависимость от отдельных поставщиков, риск логистических сбоев	Reshoring, диверсификация поставщиков, модульное производство, гибридные стратегии глобальное-локальное	Автомобильная промышленность (Volkswagen: оптимизация производственных площадок и гибкость цепочек поставок)
Цифровая трансформация и инновации	Адаптация к новым технологиям, конкуренция со стороны цифровых стартапов	Big Data, ИИ, интегрированные цифровые платформы, прогнозная аналитика, персонализация предложений	Amazon: платформа TSS и облачные сервисы AWS; NLMK: оптимизация производства через цифровые системы
Политические и регуляторные риски	Различия в регулировании, санкции, нестабильная налоговая политика, растущие требования ESG	Проактивное соблюдение, институциональный лоббизм, интеграция устойчивого развития в стратегию	Европейские компании соблюдают регламент CLP; MK внедряют ESG-политики
Человеческий и организационный фактор	Управление культурным разнообразием, глобальные компетенции, жесткая иерархия	Гибридное управление (централизация vs локальная автономия), программы международного лидерства, постоянное обучение	Amazon и Volkswagen: развитие международных лидеров, адаптивная организационная культура
Адаптивное стратегическое планирование	Прогностические модели недостаточны в условиях кризисов, ограниченная реактивность	Scenario planning, KPI экономические и неэкономические, итеративное стратегическое управление	MK используют моделирование сценариев для прогнозирования финансовых и геополитических кризисов
Социальная ответственность и устойчивость	Социальные и экологические давления, ожидания инвесторов	Интеграция ESG, устойчивые инвестиции, снижение выбросов и воздействия на окружающую среду	Компании интегрируют CSR в глобальную стратегию: снижение углерода, локальные социальные проекты

Источник: составлено автором.

Таблица 2. Интегрированная модель стратегического управления MK

Стратегическое направление	Ключевые компоненты	Формула / индикаторы	Стратегическое применение	Основная цель
F – Финансы и управление рисками	Rf– Волатильность финансовых рынковDg– Географическая и отраслвая диверсификацияHe– Хеджирование и финансовые инструменты		Корректировка портфелей, диверсификация деятельности, покрытие рисков	Минимизация финансовой уязвимости, обеспечение стабильности и экономической устойчивости
O – Операции и организация	Ch– Централизация vs региональная автономияRf– Гибкое перераспределение ресурсовAr– Локальная адаптация филиалов		Развертывание гибридного управления, оптимизация цепочек поставок, координация глобальная-локальная	Обеспечение операционной гибкости и стратегической согласованности
T – Технологии и цифровизация	In– Инвестиции в НИОКР и инновацииDp– Цифровые платформы и автоматизацияAi– Быстрое усвоение технологий		Внедрение цифровых систем, автоматизация процессов, прогнозная аналитика	Повышение стратегической гибкости и технологического конкурентного преимущества
S – Социальное и экологическое (КСО)	ESG– Экологические, социальные и управленческие критерииRp– Вовлеченность заинтересованных сторонDs– Устойчивость и снижение экологического следа		Реализация устойчивых политик, социальное и экологическое вовлечение, соблюдение норм	Укрепление легитимности, репутации и долгосрочной устойчивости
SG – Глобальная интегрированная стратегия	Динамическая интеграция F, O, T, S	с адаптивным взвешиванием по Vm, Eg, Ct, Se	Итеративное планирование, непрерывная корректировка коэффициентов и распределения ресурсов	Максимизация стратегической устойчивости, организационной эффективности и долгосрочной ценности

Источник: составлено автором.

Финансовая ось (F) ориентирована на устойчивость в условиях волатильности через диверсификацию и хеджирование, делая акцент на долгосрочной стабильности. Организационная ось (O) сочетает стратегическую централизацию с автономией дочерних компаний, обеспечивая баланс согласованности и локальной адаптации. Технологическая ось (T) рассматривает цифровизацию и инновации как источник гибкости и устойчивости, а социально-экологическая ось (S) – как фактор конкурентных преимуществ и легитимности. Интеграция этих направлений в единую стратегию с адаптивным взвешиванием формирует основу эффективного международного управления.

Реализация предлагаемой модели основана на итеративном стратегическом цикле, структурированном в пять взаимосвязанных этапов. Первый шаг, посвящённый мониторингу и диагностике, основан на систематическом анализе финансовых, технологических, операционных и регуляторных рисков, которым подвергается компания. Включает оценку колебаний валютного курса, волатильности цен на сырьевые товары, макроэкономических неопределённостей, а также влияния национальных и международных нормативных рамок. Инструменты количественного измерения финансовых рисков, матрицы анализа цепочек поставок и индикаторы нормативного соответствия мобилизуются для точного выявления стратегических уязвимостей и возможностей.

Второй шаг – адаптивное планирование. Он состоит из определения стратегических приоритетов и динамической корректировки веса четырёх фундаментальных осей модели (F, O, T, S) в зависимости от критической важности рисков, привлекательности рыночных возможностей и внутренних и внешних ограничений. Таким образом, в условиях высокой финансовой нестабильности финансовой оси придаётся большее значение, чтобы способствовать диверсификации инвестиций и укреплению механизмов хеджирования. Напротив, на этапах технологического потрясения преобладает технологическая ось с акцентом на инновации, цифровизацию процессов и интеграцию систем прогнозного управления.

Третий этап – интегрированная реализация – основан на одновременном выполнении скоординированных действий в рамках четырёх стратегических измерений. С финансовой стороны это включает целенаправленное перераспределение ресурсов, проактивное управление инвестиционными портфелями и активацию инструментов хеджирования валютных и ликвидных рисков. С операционной точки зрения компании внедряют гибкие организационные структуры, сочетая централизованное управление и региональную автономию, одновременно оптимизируя цепочки создания стоимости для снижения риска глобальных потрясений. Технологическое измерение объединяет передовые цифровые решения, платформы данных и приложения искус-

ственного интеллекта, направленные на ускорение принятия решений и повышение операционной эффективности. Наконец, социальное и экологическое измерение отражается в реализации ESG-политик, сокращении экологического следа, разработке программ социальной ответственности и структурированном диалоге с местными и международными заинтересованными сторонами. Одновременная интеграция этих действий обеспечивает общую согласованность стратегии и максимизирует её эффективность.

Четвёртый этап – мониторинг и обратная связь. Он основан на постоянном мониторинге ключевых показателей эффективности (KPI), специфичных для каждой стратегической оси. Финансовые индикаторы измеряют прибыльность, волатильность и эффективность хеджированных схем; операционные показатели оценивают эффективность цепочек поставок, производительность дочерних предприятий и качество регионального управления; технологические показатели относятся к уровню цифровизации, скорости инноваций и способности к технологическому поглощению; Наконец, социальные и экологические показатели отражают влияние политики социальной ответственности, соблюдения стандартов и удовлетворенности заинтересованных сторон.

Пятый и последний этап – динамическая корректировка. Он состоит в постоянной перекалибровке весов и распределения ресурсов в зависимости от эволюции внешней среды. Эта итеративная логика даёт компании возможность быстро реагировать на финансовые кризисы, экономические потрясения или технологические прорывы. Динамичное перераспределение стратегических приоритетов не только снижает риски, но и открывает новые возможности, укрепляя стратегическую устойчивость и долгосрочную конкурентоспособность.

Заключение

Применение адаптивной модели наблюдается в крупных транснациональных компаниях, таких как Volkswagen, Amazon или NLMK, что иллюстрирует эффективность одновременной интеграции четырёх стратегических осей. Volkswagen мобилизует принципы OLI логики и модульного производства, чтобы сбалансировать преимущества местоположения, владения и инсорсинга, одновременно оптимизируя глобальное развертывание. Amazon использует цифровые технологии и высокую организационную гибкость для адаптации своих операций к региональным особенностям, сохраняя при этом сильную стратегическую последовательность. NLMK, в свою очередь, сочетает региональную экспансию, технологические инновации и экологические требования, полностью интегрируя социальные и экологические аспекты в свою операционную стратегию.

Анализ подтверждает актуальность предлагаемой интегрированной модели, способной выразить глобализацию, локальную адаптацию, инновации и устойчивое развитие. Она предоставляет системную основу для эффективной работы транснациональных компаний в условиях, характеризующихся финансовой нестабильностью, геополитической турбулентностью и ускоренной цифровой трансформацией. В ней подчеркивается необходимость глобального стратегического управления, основанного на тесной координации экономических показателей, управления, технологий и социальной ответственности для создания устойчивого конкурентного преимущества.

В заключение, представленная модель обеспечивает системный и интегративный подход к стратегии транснациональных компаний в нестабильном глобальном среде, объединяя финансовое управление, организационную гибкость, технологические инновации и социально – экологическую ответственность. Баланс этих направлений и итеративный цикл планирования и контроля усиливают стратегическую устойчивость и долгосрочное создание ценности.

Литература

1. Dunning J., Lundan S. Multinational Enterprises and the Global Economy. – 2 edition. – Cheltenham: MPG Books Ltd, 2008. – 891 p.
2. Kefalas A. Global Business Strategy: A Systems Approach. – South-Western Pub, 1990. – 560 p.
3. Завгородний А. Ф., Горохов А.Д. Цифровая трансформация современных цепочек поставок и их переход к единой цифровой экосистеме. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № (3–1). С. 95–99. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-3-1-95-99 дата обращения: 20.06.2025.
4. Касымов А.Ш. Корпоративные венчурные инвестиции. // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2014. – № 4. – с. 73–88.
5. Квилинский А.С., Трушкина Н.В., Рынкевич Н.С. Концептуальные подходы к определению термина «информационная экономика» // Проблемы экономики. 2019. № 3 (41). С. 147–155.
6. Bouncken R.B., Fredrich V., Ritala P., Kraus S. (2018) Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. Br J Manag 29:391–410. https://doi.org/10.1111/1467–8551.12213
7. Charbonnier-Vorin, A. (2018). Agile companies promoting a form of employee mobilization. In What management to reconcile performance and well-being at work? (pp. 127–144). Toulouse, France: Octarès Editions.
8. Зинченко В.И. Принципы разработки и применения методики комплексной оценки инновационного потенциала промышленного предприятия / В.И. Зинченко, В.А. Монастырный, Е.П. Губин, А.Б. Пушкаренко, Г.И. Тюльков // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 5. – С. 58–63.
9. Bouncken R.B., Pesch R., Kraus S. (2015) SME innovativeness in buyer-seller alliances: effects of entry timing strategies and inter-organizational learning. RMS 9:361–384. https://doi.org/10.1007/s1184.

ADAPTIVE MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR INTERNATIONAL COMPANIES IN UNSTABLE ENVIRONMENTS: OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS OF IMPLEMENTATION

Litvinenko A.A.
All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation

In a global economic context marked by persistent instability, increased financial market volatility, recurring geopolitical tensions, and unprecedented acceleration of technological transformation, strategic management of international companies is undergoing profound changes. Traditional strategic planning models, based on assumptions of rationality, predictability, and relative environmental stability, are increasingly unsuitable for today's realities. This situation requires multinational companies to fundamentally rethink their analytical frameworks and decision-making mechanisms to maintain competitiveness, organizational resilience, and institutional legitimacy in the long term.

This article analyzes adaptive strategic management models applied to international companies operating in conditions of systemic instability. The goal is to identify the opportunities these models offer and highlight their structural and operational limitations in complex and highly uncertain environments.

This article proposes an adaptive analytical framework based on the dynamic integration of four fundamental strategic dimensions: financial, operational and organizational, technological and digital, and social and environmental. This approach is based on the assumption that sustainable strategic performance can no longer be understood through a single dominant vector, but is the result of an ongoing compromise between several interdependent dimensions.

Particular attention is paid to the role of digital technologies, scenario planning, and hybrid governance mechanisms combining strategic centralization and regional autonomy. The article demonstrates that these elements are key levers for strengthening an organization's flexibility, improving the ability to anticipate external shocks, and optimizing resource allocation in conditions of high uncertainty. Furthermore, the integration of ESG (environmental, social, and governance) criteria is analyzed not as a regulatory constraint, but as a strategic factor in differentiating and legitimacy in international markets.

Keywords: international strategic management; economic instability; adaptive models; transnational companies; organizational flexibility; digitalization; ESG strategy; global governance

References

1. Dunning J., Lundan S. Multinational Enterprises and the Global Economy. – 2 edition. – Cheltenham: MPG Books Ltd, 2008. – 891 p.
2. Kefalas A. Global Business Strategy: A Systems Approach. – South-Western Pub, 1990. – 560 p.
3. Zavgorodniy A. F., Gorokhov A.D. Digital tranformation of modern supply chains and their transition to a single digital ecosystem. Economy and business: theory and practice. 2022. № (3–1). C. 95–99. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-3-1-95-99 accessed: 20.06.2025.
4. Kasymov A.S. Corporate venture investments. // Bulletin of Moscow University. Series 21: Management (state and society). – 2014. – № 4. – p. 73–88.
5. Kvilinsky A.S., Trushkina N.V., Rynkevich N.S. Conceptual approaches to defining the term «information economy» // Problems of Economics. 2019. № 3 (41). P. 147–155.
6. Bouncken R.B., Fredrich V., Ritala P., Kraus S. (2018) Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. Br J Manag 29:391–410. https://doi. org/10.1111/1467–8551.12213
7. Charbonnier-Vorin, A. (2018). Agile companies promoting a form of employee mobilization. In What management to reconcile performance and well-being at work? (pp. 127–144). Toulouse, France: Octarès Editions.
8. Zinchenko V.I. Principles of development and application of the methodology of comprehensive assessment of innovative potential of industrial enterprise / V.I. Zinchenko, V.A. Monastyrny, E.P. Gubin, A.B. Pushkarenko, G.I. Tyulkov // Russian Management Journal. – 2003. – № 5. – P. 58–63.
9. Bouncken R.B., Pesch R., Kraus S. (2015) SME innovativeness in buyer-seller alliances: effects of entry timing strategies and inter-organizational learning. RMS 9:361–384. https://doi.org/10.1007/s1184.

Эмпирическая проверка влияния черт Тёмной триады личности руководителя на его результативность в системе государственного управления: пилотное исследование

Литвинов Дмитрий Алексеевич,
старший преподаватель Департамента социально-экономических исследований и регионального развития Школы экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет
E-mail: Litvinov.da@dvfu.ru

В статье представлены результаты пилотного исследования влияния черт Тёмной триады личности руководителя (нарциссизма, макиавеллизма, психопатии) на его результативность в системе государственного и муниципального управления. На основе двухэтапного анонимного анкетирования 21 руководителя и 63 подчинённых в Приморском крае с использованием шкалы «Грязная дюжина» установлено дифференцированное влияние деструктивных черт. Формальные регламенты нивелируют влияние нарциссизма и психопатии на объективный карьерный успех подчинённых, однако макиавеллизм сохраняет отрицательную связь с заработной платой ($r = –0,48$; $p < 0,05$). На уровне субъективного благополучия все три черты проявляют деструктивный потенциал: психопатия наиболее сильно коррелирует с эмоциональным истощением ($r = 0,45$) и снижением удовлетворённости работой ($r = –0,57$); нарциссизм снижает удовлетворённость карьерой ($r = –0,60$) и работой ($r = –0,49$); макиавеллизм отрицательно связан с удовлетворённостью карьерой ($r = –0,44$) и работой ($r = –0,46$). Качественный анализ выявил синергетический эффект сочетания высоких значений всех трёх черт. Полученные результаты обосновывают необходимость включения показателей психологического благополучия сотрудников в систему оценки результативности руководителей и учёта поведенческих рисков при отборе управленческих кадров.

Ключевые слова: Тёмная триада, нарциссизм, макиавеллизм, психопатия, результативность руководителя, государственное управление, благополучие сотрудников, карьерный успех.

Введение

Повышение эффективности государственного и муниципального управления (ГМУ) является приоритетной задачей, обозначенной в Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309. Достижение национальных целей напрямую зависит от качества работы органов власти, которое определяется профессионализмом и личностными характеристиками руководителей. В условиях высокой регламентации и бюджетных ограничений основным ресурсом повышения результативности становится личность руководителя-лидера (Литвинов, Тюрина, 2021) [10].

Традиционные подходы к оценке эффективности руководителей, ориентированные на формальные показатели (КПЭ), не учитывают их влияния на психологический климат, вовлечённость и благополучие подчинённых (Литвинов, 2024) [8]. Это создаёт риск управленческих дисфункций, скрытых за формально успешными отчётами. Особую остроту проблеме придаёт наличие у части руководителей деструктивных личностных черт – нарциссизма, макиавеллизма и психопатии, объединяемых в конструкт «Тёмная триада» (Paulhus, Williams, 2002) [23]. Такие черты могут длительное время оставаться незамеченными на этапе отбора, но впоследствии оказывать разрушительное воздействие на команду (Babiak, Hare, 2006) [2].

Фундаментальное значение для настоящего исследования имеет работа (Volmer, Koch, Göritz, 2016) [26], в которой на немецкой выборке была предложена модель влияния черт Тёмной триады руководителя на карьерный успех и благополучие подчинённых. Однако данное исследование не учитывало специфику жёстко регламентированной системы ГМУ, где формальные процедуры могут избирательно блокировать влияние личностных черт. В российском контексте личностные характеристики руководителей до сих пор не являются предметом системной оценки в кадровой политике (Литвинов, 2024) [9], что создаёт зону неопределённости для проявления деструктивного лидерства.

Цель статьи – эмпирическая проверка влияния черт Тёмной триады личности руководителя на его результативность в системе ГМУ, операционализированную через объективный и субъективный карьерный успех, а также психологическое благополучие подчинённых.

Теоретический обзор и гипотезы

Результативность руководителя в ГМУ

В отличие от частного сектора, где ключевыми показателями выступают финансовые результаты (Kaplan, Norton, 1996) [21], в государственном управлении результативность руководителя целесообразно оценивать через успех его команды (Литвинов, 2024) [8]. Трёхмерная модель результативности включает: (1) объективный карьерный успех подчинённых (уровень зарплаты, количество повышений); (2) субъективный карьерный успех (удовлетворённость карьерой); (3) психологическое благополучие (удовлетворённость работой, эмоциональное истощение). Данная модель позволяет диагностировать скрытое деструктивное влияние, не фиксируемое формальными КПЭ.

Тёмная триада и её влияние на подчинённых

Концепция Тёмной триады объединяет три личностные черты: нарциссизм, макиавеллизм и психопатию (Paulhus, Williams, 2002) [23]. Нарциссизм характеризуется стремлением к доминированию и ориентацией на статус (Chatterjee, Hambrick, 2007) [17]; макиавеллизм – склонностью к манипулированию (Jonason, Webster, 2010) [21]; психопатия – эмоциональной холодностью и отсутствием эмпатии (Boddy, 2016) [15]. Исследование (Volmer et al., 2016) [26] показало, что нарциссизм руководителя положительно связан с карьерным успехом подчинённых, тогда как макиавеллизм и психопатия демонстрируют негативные эффекты на их благополучие.

Специфика государственной службы как модернирующего фактора

Система ГМУ характеризуется высокой формализацией кадровых процедур: конкурсный отбор, тарифная сетка, аттестация (Охотский, 2021) [11]. Эти формальные рамки ограничивают прямое воздействие лич-

ностных черт на объективные карьерные исходы подчинённых. Однако у руководителя сохраняются дискреционные механизмы влияния (распределение надбавок, премий, рекомендаций), а сфера межличностных взаимодействий остаётся вне формального контроля (Агафонова, 2021) [1]. Таким образом, формальные регламенты действуют избирательно: они блокируют влияние на объективные показатели, но не способны регулировать субъективное восприятие и психологический климат.

Гипотезы исследования

На основе изложенного сформулированы следующие гипотезы:

– H1: Нарциссизм руководителя отрицательно связан с субъективным карьерным успехом (удовлетворённость карьерой) и благополучием подчинённых (удовлетворённость работой), но не связан с объективным успехом (зарплата, повышения) вследствие действия формальных регламентов;

– H2: Макиавеллизм руководителя отрицательно связан с объективным (зарплата) и субъективным карьерным успехом, а также с удовлетворённостью работой подчинённых;

– H3: Психопатия руководителя положительно связана с эмоциональным истощением и отрицательно – с удовлетворённостью работой и карьерой подчинённых, но не связана с объективным успехом.

Методология исследования

Дизайн и выборка

Проведено пилотное исследование с использованием двухэтапного анонимного анкетирования. Выборка формировалась методом доступных случаев (Eisenhardt, 1989) [19] в Приморском крае, который по социально-экономическим показателям близок к среднероссийским (Быков, Семяшкин, 2021) [3]. В исследовании приняли участие 21 руководитель (министры, главы департаментов, главы муниципальных образований) и 63 их непосредственных подчинённых (по три на каждого руководителя). Критерии включения: стаж в должности не менее 5 лет для руководителей и не менее 3 лет подчинённости для сотрудников.

Процедура сбора данных

Сбор данных осуществлялся в два этапа. На первом этапе руководители заполняли анкету, содержащую шкалу Тёмной триады и демографические вопросы. На втором этапе подчинённые анонимно оценивали своё благополучие и карьерный успех. Сопоставление данных проводилось через идентификационные коды, при этом ни руководители, ни подчинённые не знали о связи анкет.

Инструментарий

Независимые переменные (черты Тёмной триады) измерялись с помощью русскоязычной версии краткой шкалы «Грязная дюжина» (Jonason, Webster, 2010; Корниенко и др., 2021) [7, 21]. Шкала содержит 12 пунктов (по 4 на каждую черту) с ответами по 9-балльной шкале Лайкерта. Надёжность субшкал (α-Кронбаха) составила: нарциссизм – 0,74; макиавеллизм – 0,71; психопатия – 0,69.

Зависимые переменные (результативность руководителя) оценивались через показатели подчинённых:

– объективный карьерный успех: уровень заработной платы (категории по Росстату от 1 до 11), количество повышений за время работы с данным руководителем;

– субъективный карьерный успех: удовлетворённость карьерой (5-балльная шкала Лайкерта) (Volmer et al., 2016) [26];

– благополучие: эмоциональное истощение (подшкала Oldenburg Burnout Inventory) (Demerouti, 1999) [18] и удовлетворённость работой (5-балльная шкала).

Контрольные переменные: возраст, пол, стаж.

Анализ данных

Для учёта иерархической структуры данные подчинённых были агрегированы до уровня руководителя (средние по трём подчинённым). Далее проведён корреляционный анализ Пирсона (N = 21) и качественный анализ контрастных кейсов (на основе 33-го и 67-го процентилей распределения черт).

Результаты

Описательная статистика

В таблице 1 представлены описательные статистики. Наибольший разброс наблюдается по психопатии (SD = 2,22), что обеспечивает вариацию независимой переменной.

Таблица 1. Описательная статистика ключевых переменных

Переменная	Среднее	Стд. откл.	Мин.	Макс.
Нарциссизм (рук.)	5,87	2,10	1,75	8,00
Макиавеллизм (рук.)	5,95	1,97	1,75	8,00
Психопатия (рук.)	5,37	2,22	1,25	8,00
Зарплата подчинённых (группа)	5,37	0,63	5	8
Количество повышений	0,65	0,65	0	2
Удовл. карьерой	3,35	1,12	2	5
Эмоц. истощение	3,02	1,07	1	5
Удовл. работой	3,06	1,11	1	5

Источник: составлено автором

Корреляционный анализ

Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2. Корреляции черт Тёмной триады с показателями подчинённых (N=21)

Показатель	Нарциссизм	Макиавеллизм	Психопатия
Зарплата	-0,38	**-0,48***	0,10
Повышения	-0,22	-0,42	-0,01
Удовл. карьерой	**-0,60****	**-0,44***	-0,39
Эмоц. истощение	0,38	0,29	**0,45***
Удовл. работой	**-0,49***	**-0,46***	**-0,57****

Источник: составлено автором

*Примечание: *p < 0,05; **p < 0,01*

Нарциссизм и психопатия не имеют значимых корреляций с зарплатой и повышениями, что согласуется с гипотезой о блокирующем действии формальных регламентов. Макиавеллизм значимо отрицательно связан с зарплатой (r = –0,48), что указывает на способность преодолевать ограничения через дискреционные механизмы.

Нарциссизм отрицательно коррелирует с удовлетворённостью карьерой (r = –0,60) и работой (r = –0,49). Макиавеллизм также отрицательно связан с этими переменными (r = –0,44 и –0,46). Психопатия демонстрирует наиболее сильные связи: положительную с эмоциональным истощением (r = 0,45) и отрицательную с удовлетворённостью работой (r = –0,57). Связь с удовлетворённостью карьерой близка к значимости (r = –0,39).

Качественный анализ кейсов

На основе распределения выборки выделены три уровня каждой черты (низкий, средний, высокий). Анализ контрастных кейсов позволил выявить следующие закономерности:

– изолированно высокая психопатия (Руководитель 7: H/H/B): команда демонстрирует высокое эмоциональное истощение (4,0) и низкую удовлетворённость работой (2,7), но сохранную удовлетворённость карьерой (4,3) и объективный успех. «Чистая» психопатия создаёт тяжёлую атмосферу, но не блокирует карьерные ожидания;

– сочетание всех трёх черт (Руководители 11 и 16: B/B/B): наихудшие показатели по всем субъективным параметрам (удовл. работой 1,3–2,0; эмоц. истощение 3,7; удовл. карьерой 2,0–2,3), что свидетельствует о синергетическом эффекте;

– низкие значения всех черт (Руководитель 19: H/H/H): высокая удовлетворённость работой (4,3), низкое истощение (1,7), высокая удовлетворённость карьерой (4,3);

– высокие нарциссизм и макиавеллизм при средней психопатии (Руководитель 5): умеренные показатели (удовл. работой 3,7, истощение 2,0), что указывает на смягчающую роль отсутствия высокой психопатии.

Обсуждение результатов

Полученные результаты подтверждают гипотезу об избирательном действии формальных регламентов в системе ГМУ. Формальные процедуры (тарифная сетка, конкурсный отбор) эффективно блокируют влияние нарциссизма и психопатии на объективный карьерный успех подчинённых, что согласуется с представлениями об институциональных механизмах госслужбы (Охотский, 2021) [11]. Однако макиавеллизм сохраняет значимую отрицательную связь с заработной платой, что указывает на способность манипулятивных лидеров использовать дискреционные рычаги (распределение надбавок, премий) (Смирнов и др., 2022) [13].

В сфере субъективного благополучия формальные ограничения не работают: все три черты демонстрируют значимые связи. Это объясняется тем, что психологический климат формируется в ежедневных межличностных взаимодействиях, которые не регламентированы (Агафонова, 2021) [1].

Сравнение с исследованием (Volmer et al., 2016) [26] выявляет как сходства, так и различия. В немецкой выборке нарциссизм был положительно связан с объективным и субъективным успехом подчинённых, тогда как в российском контексте он проявляет только негативные эффекты. Вероятно, в условиях российской госслужбы нарциссичный руководитель, не имея стимулов инвестировать в развитие команды, реализует эгоцентризм через игнорирование потребностей подчинённых. Результаты по макиавеллизму и психопатии сходны: эти черты универсально деструктивны для благополучия сотрудников.

Особого внимания заслуживает ключевая роль психопатии как наиболее деструктивной черты в госслужбе. В условиях, где основными мотиваторами выступают смысл труда и психологическая безопасность, эмоциональная холодность руководителя разрушает базовые условия эффективной работы (Яхонтова, 2022) [14]. Синергетический эффект сочетания всех трёх черт подтверждает необходимость комплексной оценки личностных профилей при отборе руководителей.

Ограничения исследования: малая выборка, региональная специфика, перекрёстный дизайн, использование самоотчётов. В будущем требуется лонгитюдное исследование на репрезентативной выборке с применением многоуровневого моделирования и метода 360 градусов.

Заключение и практические рекомендации

Проведённое пилотное исследование позволяет сделать следующие выводы:

– формальные регламенты государственной службы избирательно ограничивают влияние деструктивных черт: они нивелируют воздействие нарциссизма и психопатии на объективный карьерный успех подчинённых, но не предотвращают их негативное влияние на субъективное благополучие;

– макиавеллизм сохраняет способность влиять на материальное положение подчинённых через дискреционные механизмы, что требует дополнительного контроля за распределением надбавок и премий;

– психопатия выступает ключевым деструктивным фактором, наиболее сильно связанным с эмоциональным истощением и снижением удовлетворённости работой;

– сочетание высоких значений всех трёх черт создаёт синергетический эффект, приводящий к наихудшим показателям благополучия команды.

Практические рекомендации для кадровой политики в системе ГМУ:

– включить в процедуры отбора и аттестации руководителей оценку поведенческих рисков и эмоционального интеллекта (не постановка диагноза, а выявление потенциально деструктивных тенденций);

– при оценке кандидатов анализировать косвенные индикаторы: текучесть кадров в предыдущих подразделениях, результаты опросов удовлетворённости;

– внедрить регулярный анонимный мониторинг психологического климата и включать показатели благополучия сотрудников (удовлетворённость работой, уровень эмоционального истощения) в систему КПЭ руководителей с весом не менее 30%;

– разработать программы дополнительного профессионального образования по развитию эмоционального интеллекта и профилактике деструктивного лидерства.

Реализация этих мер будет способствовать формированию здоровой организационной среды и повышению качества государственных услуг.

Литература

1. Агафонова, М.С. Неформальные аспекты управленческого взаимодействия в органах государственной власти // Вопросы психологии. 2021. Т. 67, № 4. С. 92–104.
2. Бабиак, П., Хейр, Р.Д. Змеи в костюмах: когда психопаты идут на работу. New York: HarperCollins, 2006. 368 с.
3. Быков, В.М., Семяшкин, И.В. Пилотный проект как инструмент формирования активной социальной политики региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. 2021. Т. 1, вып. 2. С. 138–146.
4. Васильева, О.Н. Нарциссические черты личности руководителя и их влияние на информационные процессы в организации // Психологические исследования. 2022. Т. 15, № 83. С. 58–70.
5. Комиссаров, А.Г., Брызгалин, В.А. Специфика компетенций высших управленческих кадров в России: опыт конкурса «Лидеры России» // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 4. С. 524–545.
6. Корниенко, Д.С., Балева, М.В., Ячменёва, Н.П. Тёмная Триада Личностных Черт и Экономическое Поведение в Связи с Толерантностью к Неопределенности. РАНХиГС, 2021. (Working Paper).
7. Литвинов, Д.А. Показатели результативности руководителя-лидера в сфере государственного и муниципального управления // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2024. № 1. С. 40–49.
8. Литвинов, Д.А. Государственная гражданская служба: значимость личностных характеристик на карьерном пути // Инновации и инвестиции. 2024. № 7. С. 171–177.
9. Литвинов, Д.А., Тюрина, Е.А. Повышая результативность: принципы функционирования чиновников «нового» типа // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2021. № 2(98). С. 54–62.
10. Охотский, Е.Л. Государственная служба: институционализация и развитие. М.: Юрайт, 2021. 378 с.
11. Сидорова, Н.П., Козлов, А.И. Психологический климат в коллективах государственных служащих: факторы формирования // Институт психологии РАН. Организационная психология и психология труда. 2021. Т. 6, № 3. С. 28–47.
12. Смирнов, Д.Н., Луценко, Е.Л., Карпинский, К.В. Тёмная триада личностных черт в организационном поведении: проявления и последствия // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2022. Т. 19, № 1. С. 82–101.
13. Яхонтова, Е.С. Лидерство как фактор профессионального развития персонала в органах власти // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 1. С. 21–39.
14. Boddy, C.R. Psychopathy screening for public leadership // Public Money & Management. 2016. Vol. 36, № 7. P. 479–482.
15. Bueno-de la Fuente, C. et al. Relationship Between Leadership, Personality, and the Dark Triad in Workplace: A Systematic Review // Behavioral Sciences. 2025. Vol. 15, № 3. P. 297.
16. Chatterjee, A., Hambrick, D.C. It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance // Administrative Science Quarterly. 2007. Vol. 52, № 3. P. 351–386.
17. Demerouti, E. Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs– und Produktionstätigkeiten. Frankfurt am Main: Peter Lang, 1999. 170 p.
18. Eisenhardt, K.M. Building theories from case study research // Academy of Management Review. 1989. Vol. 14, № 4. P. 532–550.
19. Fenizia, A. Managers and Productivity in the Public Sector // Econometrica. 2022. Vol. 90, № 3. P. 1063–1084.
20. Jonason, P.K., Webster, G.D. The dirty dozen: A concise measure of the dark triad // Psychological Assessment. 2010. Vol. 22, № 2. P. 420–432.
21. Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
22. Paulhus, D.L., Williams, K.M. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy // Journal of Research in Personality. 2002. Vol. 36, № 6. P. 556–563.
23. Schyns, B., Schilling, J. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes // The Leadership Quarterly. 2013. Vol. 24, № 1. P. 138–158.
24. Spain, S.M., Harms, P.D., Wood, D. Stress, Well-Being, and the Dark Side of Leadership // Research in Occupational Stress and Well Being. 2016. Vol. 14. P. 33–69.
25. Volmer, J., Koch, I.K., Göritz, A.S. The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being // Personality and Individual Differences. 2016. Vol. 101. P. 413–418.
26. Yin, R.K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. 352 p.

EMPIRICAL VERIFICATION OF THE INFLUENCE OF THE DARK TRIAD PERSONALITY TRAITS OF A LEADER ON PERFORMANCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: A PILOT STUDY

Litvinov D.A.
Far Eastern Federal University

The article presents the results of a pilot study on the impact of a manager's Dark Triad personality traits (narcissism, Machiavellianism, psychopathy) on their performance in the public administration system. Based on a two-stage anonymous survey of 21 managers and 63 subordinates in Primorsky Krai using the "Dirty Dozen" scale, a differentiated im-

pact of destructive traits was established. Formal regulations neutralize the influence of narcissism and psychopathy on subordinates' objective career success, but Machiavellianism retains a negative correlation with salary ($r = –0.48$; $p < 0.05$). At the level of subjective well-being, all three traits exhibit destructive potential: psychopathy most strongly correlates with emotional exhaustion ($r = 0.45$) and reduced job satisfaction ($r = –0.57$); narcissism reduces career satisfaction ($r = –0.60$) and job satisfaction ($r = –0.49$); Machiavellianism is negatively associated with career satisfaction ($r = –0.44$) and job satisfaction ($r = –0.46$). Qualitative analysis revealed a synergistic effect of combining high levels of all three traits. The findings substantiate the need to include employee psychological well-being indicators in managerial performance evaluation systems and to consider behavioral risks in the selection of management personnel.

Keywords: Dark Triad, narcissism, Machiavellianism, psychopathy, managerial performance, public administration, employee well-being, career success.

References

1. Agafonova, M.S. Informal Aspects of Managerial Interaction in Government Bodies // Voprosy Psychologii. 2021. Vol. 67, No. 4. pp. 92–104.

2. Babiak, P., Hare, R.D. Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work. New York: HarperCollins, 2006. 368 p.

3. Bykov, V.M., Semyashkin, I.V. Pilot Project as a Tool for Forming an Active Social Policy for a Region // Corporate Governance and Innovative Development of the Northern Economy. 2021. Vol. 1, Issue 2. pp. 138–146.

4. Vasilyeva, O.N. Narcissistic Personality Traits of a Manager and Their Impact on Information Processes in an Organization // Psychological Research. 2022. Vol. 15, No. 83. Pp. 58–70.

5. Komissarov, A.G., Bryzgalin, V.A. Specifics of Top Management Competencies in Russia: The Experience of the "Leaders of Russia" Competition // Russian Journal of Management. 2022. Vol. 20, No. 4. Pp. 524–545.

6. Kornienko, D.S., Baleva, M.V., Yachmeneva, N.P. The Dark Triad of Personality Traits and Economic Behavior in Connection with Tolerance of Uncertainty. RANEPA, 2021. (Working Paper).

7. Litvinov, D.A. Performance Indicators of a Leader in Public and Municipal Administration // Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management. 2024. No. 1. Pp. 40–49.

8. Litvinov, D.A. State Civil Service: The Importance of Personal Characteristics in the Career Path // Innovations and Investments. 2024. No. 7. Pp. 171–177.

9. Litvinov, D.A., Tyurina, E.A. Increasing Performance: Operating Principles of the "New" Type of Officials // Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management. 2021. No. 2(98). Pp. 54–62.

10. Okhotsky, E.L. Civil Service: Institutionalization and Development. Moscow: Yurait, 2021. 378 p.

11. Sidorova, N.P., Kozlov, A.I. Psychological Climate in Civil Servants' Teams: Formation Factors // Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Labor Psychology. 2021. Vol. 6, No. 3. pp. 28–47.

12. Smirnov, D.N., Lutsenko, E.L., Karpinsky, K.V. The Dark Triad of Personality Traits in Organizational Behavior: Manifestations and Consequences // Psychology. Journal of the Higher School of Economics. 2022. Vol. 19, No. 1. pp. 82–101.

13. Yakhontova, E.S. Leadership as a Factor in the Professional Development of Personnel in Government Bodies // Russian Journal of Management. 2022. Vol. 20, No. 1. pp. 21–39.

14. Boddy, C.R. Psychopathy Screening for Public Leadership // Public Money & Management. 2016. Vol. 36, No. 7. P. 479–482.

15. Bueno de la Fuente, C. et al. Relationship Between Leadership, Personality, and the Dark Triad in Workplace: A Systematic Review // Behavioral Sciences. 2025. Vol. 15, No. 3. P. 297.

16. Chatterjee, A., Hambrick, D.C. It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance // Administrative Science Quarterly. 2007. Vol. 52, No. 3. P. 351–386.

17. Demerouti, E. Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs– und Produktionstätigkeiten. Frankfurt am Main: Peter Lang, 1999. 170 p.

18. Eisenhardt, K.M. Building theories from case study research // Academy of Management Review. 1989. Vol. 14, No. 4. P. 532–550.

19. Fenizia, A. Managers and Productivity in the Public Sector // Econometrica. 2022. Vol. 90, No. 3. P. 1063–1084.

20. Jonason, P.K., Webster, G.D. The dirty dozen: A concise measure of the dark triad // Psychological Assessment. 2010. Vol. 22, No. 2. P. 420–432.

21. Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

22. Paulhus, D.L., Williams, K.M. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy // Journal of Research in Personality. 2002. Vol. 36, No. 6. P. 556–563.

23. Schyns, B., Schilling, J. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes // The Leadership Quarterly. 2013. Vol. 24, No. 1. P. 138–158.

24. Spain, S.M., Harms, P.D., Wood, D. Stress, Well-Being, and the Dark Side of Leadership // Research in Occupational Stress and Well Being. 2016. Vol. 14. P. 33–69.

25. Volmer, J., Koch, I.K., Göritz, A.S. The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being // Personality and Individual Differences. 2016. Vol. 101. P. 413–418.

26. Yin, R.K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. 352 p.

Влияние цифровых технологий на изменение отраслевой конфигурации региона: драйверы и барьеры диверсификации бизнеса.

Михайленко Андрей Романович,
аспирант кафедры производственного менеджмента Луганского государственного университета имени Владимира Даля

Родионов Александр Владимирович,
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедры производственного менеджмента Луганского государственного университета имени Владимира Даля

Лисицина Татьяна Викторовна,
старший преподователь кафедры экономики и управления, ЛГУ им. Владимира Даля

Лобкова Ирина Владимировна,
старший преподователь кафедры экономики и управления, ЛГУ им. Владимира Даля

Родионова Ольга Юрьевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, ЛГУ им. Владимира Даля

Статья посвящена анализу того, как внедрение цифровых технологий переопределяет отраслевую конфигурацию региональной экономики сквозь призму функционирования конкретных компаний. Рассматриваются институциональные и операционные механизмы, благодаря которым цифровизация становится либо драйвером, либо ограничителем диверсификации производственных портфелей. Вычленены определяющие факторы успеха при интеграции цифровых инструментов – от организационных компетенций до объёмов капитальных вложений. Подробно раскрыты внутренние (кадровые, инвестиционные) и внешние (цифровая инфраструктура, нормативно-правовая среда) барьеры, затрудняющие структурное расширение бизнеса. Полученные выводы формируют методическую основу для разработки адресных мер поддержки предприятий в контексте формирования цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровые технологии; трансформация предприятий; отраслевая диверсификация; региональная структура; факторы диверсификации; цифровизация бизнеса; инновационная адаптация.

Введение

В последние годы мировой хозяйственный уклад переживает беспрецедентные тектонические изменения, ускоряемые стремительным продвижением сквозных цифровых технологий – информационных систем, искусственного интеллекта, Интернета вещей, облачных вычислений и аналитики больших данных [6, с. 65]. Считаемая сердцевиной Четвертой промышленной революции, эта волна инноваций уже не ограничивается повышением эффективности отдельных операций: она радикально перекраивает отраслевые пропорции и конкурентные позиции государств и территорий [7, с. 45]. Для субъектов федерации, чья экономика традиционно опиралась на добычу сырья или узкую специализацию, цифровая трансформация одновременно открывает окно возможностей для технологической модернизации и генерирует принципиально новые риски – от киберугроз до структурной безработицы [1, с. 112]. Жизнеспособность таких территориальных хозяйственных систем при высокой глобальной турбулентности определяется степенью диверсификации производственного и экспортного портфеля [4, с. 248]. Однако миграция компаний в смежные или принципиально новые цифрово-емкие ниши сталкивается с массивом барьеров: дефицитом инфраструктуры, нехваткой управленческих компетенций, проблемами доступа к капиталу и неготовностью правовой базы поддержать быстрые эксперименты. Отсюда вытекает настоятельная научно-практическая задача: выделить, какие параметры цифровизации выступают катализаторами отраслевого поворота, а какие усиливают «память» старой специализации и тормозят структурный сдвиг [5, с. 162]. При этом необходимо учитывать, что агрегированный успех цифровой политики на региональном уровне никак не гарантирует позитивных результатов на уровне отдельного предприятия: микроакторы вынуждены не просто внедрять разрозненные IT-решения, а переформатировать целостные бизнес-модели, переосмысливая инвестиционные треки, системы риск-менеджмента и программы развития человеческого капитала [2, с. 45]. Отсутствие четкой картографии этих драйверов и ограничений грозит усилением цифрового неравенства и фиксацией уязвимой моноспециализации.

Основная часть

Цифровизация сегодня представляет собой всесторонний, многоуровневый феномен, который в нынешних макроэкономических условиях пронизывает без исключения все отрасли – от классического обрабатывающего сектора и сервиса до креативных индустрий, где добавленная стоимость все чаще формируется за счёт использования онлайн-платформ, облачных сервисов и интеллектуальных инструментов [6, с. 72]. В этих реалиях стратегическим драйвером, ускоряющим диверсификацию компаний, выступает массовое внедрение прорывных технологий, радикально переформатирующих конкурентное поле и правила отраслевой игры [5, с. 165]. Современные цифровые решения создают корпорациям уникальные возможности для глубокого реинжиниринга производственных цепочек, тонкой оптимизации внутренних бизнес-процессов и масштабного повышения пользовательских характеристик выпускаемой продукции и сервиса [7, с. 52]. Показателен пример интеграции систем производственного контроля с платформами Big Data-аналитики: предприятия, располагая такими инструментами, умеют не просто фиксировать текущий спрос, а строят точные предикативные модели, мгновенно реагируют на малейшие колебания рыночной конъюнктуры и, тем самым, минимизируют риски при освоении новых продуктовых ниш [2, с. 48]. Не менее значимым катализатором диверсификационной активности становится качественная эволюция бизнес-моделей под влиянием цифровой среды [6, с. 78]. Высокая турбулентность современного рынка требует от хозяйствующих субъектов исключительной адаптивности и способности моментально корректировать стратегические приоритеты [1, с. 115]. В этой логике цифровые платформы, API-экономика и сложные алгоритмы машинного обучения становятся инструментами, позволяющими проверять инновационные гипотезы и выводить на рынок принципиально новые продукты без капиталоёмкого строительства материальной инфраструктуры [7, с. 58]. В сущности, речь идёт об инновационном подходе к R&D, когда компания получает возможность проводить масштабные эксперимен-

ты в «песочнице» виртуальной среды, значительно удешевляя цену ошибки и тем самым снижая естественные риски диверсификации [5, с. 170]. Тем не менее, несмотря на очевидные выгоды цифровой трансформации, предприятия сталкиваются с целым спектром вызовов, требующих комплексной проработки и адекватных компенсаторных механизмов. Ключевой барьер – финансовый. Развёртывание ИИ-систем, киберфизических комплексов требует значительной мобилизации капитала, что превращается в почти непреодолимое препятствие [2, с. 50]. Снятие этого ограничения возможно через действенные инструменты государственной поддержки: субсидирование, налоговые стимулы, преференции и развитые модели, способные агрегировать ресурсы для высокотехнологичных проектов [3, с. 10]. Второе узкое место – кадровый дефицит специалистов, обладающих компетенциями в области информационной безопасности и цифрового инжиниринга [5, с. 172]. Рынок труда испытывает хронический недостаток экспертов, способных не только эксплуатировать, но и проектировать, кастомизировать и масштабировать сложные цифровые экосистемы для целей диверсифицирующихся производств. Итог – снижение эффективности, простои оборудования и, нередко, прямые финансовые потери [1, с. 118]. Следовательно, приоритетом становится трансформация системы образования и подготовки кадров: бизнес формирует детализированный запрос на компетенции, а государство корректирует стандарты, расширяет сеть цифровых кафедр, обновляет содержание программ дополнительного профессионального образования [4, с. 250]. Третий серьёзный тормоз – нормативно-правовые ограничения. Действующие технические регламенты и процедурные нормы, уходящие корнями в индустриальную эпоху, часто конфликтуют с характеристиками цифровых продуктов и сервисов [3, с. 12]. Чрезмерный регуляторный пресс удлиняет time-to-market, повышает транзакционные издержки и вносит дополнительную неопределённость, что особенно критично для компаний, работающих на стыке отраслей и создающих гибридные решения, для которых ещё не выработано чёткое правовое поле [7, с. 62]. Эмпирические примеры из разных секторов наглядно демонстрируют как успешные, так и провальные траектории диверсификации в цифровой среде. Бенчмарком успеха считается Tesla: компания не просто вышла на традиционный автомобильный рынок, а сформировала новую межотраслевую экосистему, органично объединив автопром, clean-energy, софтверную разработку и новую потребительскую культуру, основанную на данных и постоянных обновлениях по воздуху [6, с. 82]. Обратный кейс – Kodak, пионер цифровой фотографии, который оказался неспособен отказаться от инерции плёночного бизнеса и утратил конкурентные позиции вплоть до фактического исчезновения как самостоятельный игрок [5, с. 168]. Менее заметные, но весьма показательные преобразования происходят в традиционных отраслях, к примеру, в АПК. Агрокомпании активно внедряют инструменты ресурсного мониторинга и беспилотные платформы, что обеспечивает рациональное использование удобрений и воды, снижение топливных затрат и рост устойчивости посевов к климатическим шокам. Всё это открывает дорогу к диверсификации: переходу на более маржинальные культуры, развитию смежных логистических сервисов и формированию новых бизнес-ниш агроданных [2, с. 52; 7, с. 65]. Таким образом, цифровые технологии становятся системообразующим фактором, трансформирующим отраслевую архитектуру на уровне фирм, регионов и национальной экономики, закладывая фундамент постиндустриального уклада [1, с. 120]. Чтобы же эта трансформация приносила ощутимые социально-экономические дивиденды и генерировала устойчивый рост, необходимо учитывать всю многослойность процессов, одновременно раскрывая новые возможности и системно отвечая на вызовы финансового, кадрового и регуляторного характера [3, с. 14].

Заключение

Итоги проведённого исследования позволяют с полной уверенностью констатировать: цифровые технологии становятся системообразующим ядром трансформации отраслевой структуры региональных экономик и служат базовым драйвером диверсификации бизнес-активности. Цифровизация сегодня выступает не просто совокупностью инструментов повышения операционной эффективности; она превращается в стержневое условие глубокой перекройки организационных и рыночных архетипов, формируя новые конфигурации межотраслевого взаимодействия и создавая предпосылки для появления принципиально иных рынков. Высокая степень проникновения искусственного интеллекта, сквозной аналитики больших данных, облачно-платформенных и edge-решений в производственные, логистические и управленческие контуры предприятий становится императивом для поддержания долгосрочной конкурентоспособности и шокоустойчивости. Организации, последовательно развивающие цифровой стек – от датчиков в цепях поставок до предиктивных моделей планирования и маркетплейс-экосистем, – демонстрируют повышенную гибкость стратегического реагирования, ускоренное проектирование новых продуктовых линеек и более уверенный выход на смежные рынки. Совокупность этих факторов формирует благоприятное поле для позитивных структурных сдвигов на региональном уровне и задаёт траекторию устойчивого роста. Тем не менее движение к цифровой зрелости остаётся многоэтапным и отнюдь не беспрепятственным. Ключевые барьеры носят как объективный, так и субъективный характер: хроническая нехватка финансовых ресурсов, дефицит кадров с компетенциями, а также инерционная регуляторная среда, не успевающая адаптироваться к темпам технологической эволюции. Дополнительные сложности создают низкая интероперабельность информационных систем, фрагментарность отраслевых стандартов и ограниченный доступ к «длинным» инвестициям для высокорисковых инновационных проектов. Преодоление перечисленных узких мест требует консолидированного, многоуровневого подхода. Бизнес-сообщество, формируя платежеспособный спрос на цифровые компетенции, должно активнее участвовать в партнерских программах с вузами и технопарками, развивать корпоративные акселераторы и венчурные студии. Государству, в свою очередь, важно трансформировать макроэкономическую и регуляторную рамку: масштабировать механизмы льготного финансирования, внедрять «регуляторные песочницы», совершенствовать стандарт «цифровое предприятие» и обновлять образовательные стандарты в логике lifelong learning. Особую роль здесь играет институциональная поддержка смарт-кластеров и отраслевых центров компетенций, способных стать катализаторами знания и капитала. С научной точки зрения перспективным остаётся системный анализ и тиражирование best practices цифровизации, сопряжённой с диверсификационными процессами. Требуется более глубокое теоретическое осмысление интегрированных бизнес-моделей с последующей валидацией через эмпирические исследования в условиях высокой рыночной турбулентности. Ключевым выводом становится понимание необходимости формирования целостной инновационной экосистемы вместо точечного внедрения разрозненных IT-решений. Такая экосистема должна объединять технологическую инфраструктуру, горизонтальные связи между корпорациями, научно-образовательными центрами и институтами развития, а также доступ к венчурному и облигационному финансированию. Синергия данных компонентов обеспечивает непрерывное генерирование новшеств, стимулирует продуктово-технологическое разнообразие и делает необратимыми позитивные изменения в отраслевом ландшафте региона, закладывая прочный фундамент его устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Иванов С.А. Диспропорции цифровизации и институционально-структурная модернизация региональной экономики: стратегические управленческие вызовы. Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы, 2021, № 2 (54), с. 109–118.
2. Ковалев В.П. Методологические подходы к оценке результативности инвестиций в цифровую инфраструктуру // Вестник МГУ. Серия 6: Экономика. 2022. № 1. С. 38–51.
3. Лапина О.Н. Региональные особенности управления процессами инновационной диверсификации промышленного сектора // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 12 (130). С. 1–14.
4. Смирнов А.В. Комплексный системный анализ детерминант и драйверов устойчивого развития региональных кластеров // Проблемы современной экономики. 2020. № 4. С. 245–252.
5. Яковлев, А. А.; Кузык, М. Г. В статье анализируется инновационная активность и конкурентоспособность российских предприятий через призму их цифровой зрелости. Журнал Новой экономической ассоциации, 2023, № 1 (57), с. 154–175.
6. Porter M.E. & Heppelmann J.E. (2014). Smart connected products and IoT-driven competition. Harvard Business Review, 92(11), 64–84.
7. Thomke, S. Bridging manufacturing's chasm: How digital technologies unlock the potential of large-scale personalization. California Management Review, 2019, 61(4), 41–65.

THE STRATEGIC INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE RECONFIGURATION OF A REGION'S INDUSTRIAL LANDSCAPE: DETERMINANTS THAT SPUR OR HINDER THE DIVERSIFICATION TRAJECTORIES OF LOCAL ENTERPRISES.

Mikhaylenko A.R., Rodionov A.V., Lisitsina T.V., Lobkova I.V., Rodionova O.Yu.
State University named after Vladimir Dahl

This study explores how the proliferation of digital technologies reshapes the regional industrial landscape, focusing on case studies of specific firms. It dissects the channels through which digitalization either accelerates or impedes the diversification of corporate product and service lines. The research singles out the principal determinants that make the roll-out of digital tools effective. Special attention is paid to internal constraints–deficits

in digital competences, limited capital expenditures–and to external hurdles, such as underdeveloped digital infrastructure and rigid regulatory frameworks. The insights obtained can inform finely tuned support measures for enterprises seeking to thrive in the emerging data-driven economy.

Keywords: digital technologies; transformation of enterprises; industry diversification; regional structure; factors of diversification; digitalization of business; innovative adaptation;

References

1. Ivanov S.A. Digitalization Disproportions and Institutional and Structural Modernization of the Regional Economy: Strategic Management Challenges. Economy and Management: Problems, Trends, Prospects, 2021, No. 2 (54), pp. 109–118.

2. Kovalev V.P. Methodological Approaches to Assessing the Performance of Investments in Digital Infrastructure // Moscow State University Bulletin. Series 6: Economy. 2022. No. 1. pp. 38–51.

3. Lapina O.N. Regional Features of Managing the Processes of Innovative Diversification of the Industrial Sector // Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal. 2019. No. 12 (130). pp. 1–14.

4. Smirnov A.V. Comprehensive Systems Analysis of the Determinants and Drivers of Sustainable Development of Regional Clusters // Problems of Modern Economy. 2020. No. 4. Pp. 245–252.

5. Yakovlev, A. A.; Kuzyk, M.G. The article analyzes the innovation activity and competitiveness of Russian enterprises through the prism of their digital maturity. Journal of the New Economic Association, 2023, No. 1 (57), pp. 154–175.

6. Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014). Smart connected products and IoT-driven competition. Harvard Business Review, 92(11), 64–84.

7. Thomke, S. Bridging manufacturing's chasm: How digital technologies unlock the potential of large-scale personalization. California Management Review, 2019, 61(4), 41–65.

Анализ опыта регулирования и внедрения децентрализованного финансового рынка развивающихся стран

Назаров Александр Александрович,
аспирант кафедры мировых финансовых рынков и финтеха, РЭУ им. Г.В. Плеханова; ведущий экономист, Центральный банк Российской Федерации
E-mail: alex_nazarov99@mail.ru

Стремительное развитие децентрализованных финансов (Decentralized finance, DeFi) и рынков на основе этой технологии вынуждает национальные регуляторы адаптироваться к возникающим изменениям. Данный процесс является уникальным для стран с разным уровнем развития экономики и с разными условиями. В развивающихся странах с формирующимся рынком, в которых традиционная финансовая система характеризуется низкой инклюзивностью и макроэкономической нестабильностью интеграция рынка с новой моделью организации протекает иначе.
Целью настоящей статьи является выявление наиболее эффективных практик регулирования DeFi в развивающихся странах и определение перспектив их адаптации в Российской Федерации. В работе последовательно анализируется опыт интеграции и регулирования DeFi в Бразилии, Индии и Нигерии. Выявлено, что в развивающихся экономиках DeFi выполняет функцию не просто инновационного дополнения, а инструмента защиты сбережений и преодоления финансовой изоляции.

Ключевые слова: децентрализованные финансы, регулирование рынка DeFi, внедрение технологии распределенных реестров, анализ опыта развивающихся стран.

Введение

За последнее десятилетие одним из наиболее значимых феноменов глобальной финансовой системы стало развитие технологий распределенного реестра и появление децентрализованных финансов (Decentralized Finance, DeFi). Предлагая альтернативу традиционным финансовым посредникам (традиционный финансовый рынок – traditional finance, TradFi), DeFi-протоколы открывают возможности для прямого взаимодействия участников рынка, обеспечивая доступность финансовых услуг, прозрачность операций и устойчивость к несанкционированным попыткам нарушить стабильность работы системы. Если в развитых странах децентрализованные финансы рассматриваются преимущественно как инновационное дополнение к уже сложившейся, высокоразвитой инфраструктуре, то для государств с формирующимся рынком их потенциал представляется качественно иным.

В развивающихся экономиках, характеризующихся высокой волатильностью национальных валют, ограниченным доступом населения к банковским услугам и зачастую недоверием к традиционным финансовым институтам, DeFi-технологии способны выполнять роль катализатора необходимой для рынка трансформации. Они становятся не просто инструментом повышения эффективности, но и механизмом экономического выживания, средством защиты сбережений и преодоления финансовой изоляции. Однако реализация этого потенциала напрямую зависит от позиции национальных регуляторов, которые балансируют между сохранением контроля за рынком и поддержкой его развития через внедряемые инновации.

В связи с этим актуальным является исследование существующих подходов к интеграции децентрализованных рынков в разных странах с учетом их особенностей и экономических, социальных и политических условий для определения оптимального подхода к интеграции данной технологии в российский рынок. Такая интеграция обеспечит максимальную безопасность осуществляемого процесса, а также позволит достичь высокую эффективность.

Анализ опыта развивающихся стран регулирования и интеграции децентрализованного финансового рынка

В мировой практике наблюдается разнообразие подходов к адаптации финансового регулирования децентрализованного финансового рынка. Поскольку децентрализация, хотя и меняет форму организации рынка, не изменяет саму суть его функций, поэтому органы, регулирующие функционирование финансовых рынков в разных странах, проводят аналогию между услугами на рынке DeFi и TradFi, применяя к ним текущее регулирование на финансовых рынках. Дополнительное уточнение регулирования происходит только в том случае, если возникающие риски от внедренной инновации становятся критическими для функционирования рынка. [9]

Изучение зарубежного опыта позволит сформировать основу для разработки эффективной стратегии интеграции DeFi в национальный финансовый рынок России, учитывающей ее специфические экономические условия и стратегические интересы.

С учетом того, что Россия относится к развивающимся странам, целесообразно рассмотреть опыт стран, также относящихся к развивающимся. При этом применение конкретных подходов в том числе обусловлено и конъюнктурой отдельных стран, ввиду чего необходимо рассмотреть детально опыт внедрения и регулирования DeFi продуктов с учетом экономических условий стран. Впоследствии данный опыт необходимо адаптировать к условиям России и учесть при интеграции новой модели организации.

Бразилия

Бразилия демонстрирует последовательный, хотя и не прорывной, подход к интеграции децентрализованного рынка. Ее подход является нейтральным, суть которого сводится к применению регуляторных практик, уже опробованных в более развитых странах, а не к формированию уникального подхода.

Центральный банк Бразилии проявляет интерес к технологическому потенциалу блокчейна. Наиболее заметным шагом в этом направлении стала разработка пилотного проекта цифровой версии национальной валюты – DREX (цифровой реал). Параллельно с технологическими экспериментами в 2022 году была сформирована законодательная база, признающая криптовалюты в качестве платежного средства и инвестиционного актива. Принятый закон обязывает криптоплатформы проходить регистрацию в органах финансового контроля и соблюдать требования AML (противодействие отмыванию денег), что вписывает отрасль в общее правовое поле [7].

Специфика бразильского рынка заключается в высокой степени адаптации к рынку DeFi со стороны обычных граждан, что характерно для многих развивающихся экономик. Хронически высокий уровень инфляции и укоренившееся недоверие к традиционной банковской системе подталкивают население к поиску альтернативных инструментов. В этих условиях стейблкоины превратились в популярный инструмент сохранения сбережений. Более того, крупные бразильские финтех-компании, включая PicPay и PagBank, активно экспериментируют с внедрением блокчейна в свои платежные системы, преследуя конкретные цели: снижение комиссионных издержек и ускорение трансграничных переводов.

Наличие устойчивого потребительского спроса формирует благоприятную среду для появления и развития профильных стартапов. Этот фактор оправдывает относительно сдержанную позицию регуляторов финансового рынка, поскольку введение излишне жестких ограничений способно затормозить динамично развивающийся сектор. Показательным примером локальной инициативы является проект Tropykus Finance, специализирующийся на децентрализованном кредитовании малого бизнеса. Платформа использует алгоритмические методы и искусственный интеллект для скоринга заемщиков – решение, обладающее особой актуальностью для развивающихся стран Латинской Америки. [1] [15]

Однако процесс внедрения DeFi в Бразилии сопряжен с определенными трудностями, обусловленными стратегией регулятора. «Догоняющий» подход к интеграции децентрализованного рынка ставит страну в менее выигрышное положение по сравнению с государствами, инвестирующими существенно большие ресурсы в развитие этого направления. Следствием становится хаотичный и менее предсказуемый характер интеграции децентрализованного рынка, что периодически вынуждает Центральный банк прибегать к ужесточению регулирования, что, в свою очередь, замедляет темпы внедрения инновационных решений.

В результате, можно заключить, что Бразилия, используя естественный рыночный спрос со стороны населения, позволяет децентрализованному рынку развиваться в условиях менее жестких ограничений по сравнению со многими развитыми странами. Это делает её безусловным лидером Латинской Америки по уровню развития рассматриваемого направления, однако в глобальном масштабе она уступает свои позиции странам, которые уделяют значительно больше внимания поддержке интеграции DeFi рынка.

Индия

Индия обладает статусом одной из наиболее динамично развивающихся цифровых экономик мира и претендует на роль восходящего технологического лидера на международном рынке, однако при этом демонстрирует сложный и во многом противоречивый подход к регулированию децентрализованного рынка. С одной стороны, принимаемые меры регулирования выглядят достаточно жесткими, с другой – регуляторы предпринимают шаги, способствующие внедрению новых технологий, включая блокчейн, в различные сектора экономики.

Страна располагает колоссальным технологическим потенциалом, подкрепленным молодым населением и активным стартап-сообществом. Однако этот потенциал реализуется в условиях жестких регуляторных ограничений и сохраняющейся неопределенности в отношении статуса криптоактивов. Правительство ввело 30-процентный налог на доходы от криптовалютных операций, распространяющийся на все транзакции, что ожидаемо привело к резкому снижению активности розничных инвесторов на локальных биржах. Резервный банк Индии исторически занимает критическую позицию по отношению к криптовалютам и устанавливает запреты на банковское обслуживание криптоплатформ. Вместе с тем, финансовые власти поддерживают развитие блокчейн-технологий и реализуют проект по внедрению цифровой рупии, которая в перспективе может стать фундаментом для гибридных DeFi-решений [12].

С учетом специфики индийской конъюнктуры подобная политика выглядит неоднозначно. Индия входит в число стран с наибольшей численностью населения и демонстрирует высокий уровень развития технологического сектора. Являясь развивающейся аграрно-индустриальной экономикой и занимая пятое место в мире по номинальному ВВП, страна объективно испытывает высокий спрос на внедряемые технологии. Развитие финансового сектора – одного из ключевых для любой экономики – могло бы дать дополнительный импульс к улучшению экономического положения. Однако, правительство избрало жесткий подход, установив в 2018 году запрет на предоставление банковских услуг криптовалютным компаниям. [4] [10]

Следствием такого регулирования стала миграция части пользователей в «теневую» зону. Это привело к формированию параллельной экосистемы, что несет в себе потенциально еще бóльшие риски, включая создание неравных конкурентных условий и частичную потерю контроля над деятельностью компаний в этом сегменте.

При этом спектр государственных инициатив в сфере новых технологий включает в себя внедрение цифровой рупии, создание специализированных фондов для поддержки блокчейн-решений в сфере поставок, различные льготы для технологичных стартапов на внутреннем рынке. На базе блокчейна уже запущены такие проекты, как система учета земельных участков и платформы для верификации цифровой идентификации.

Важно отметить, что, несмотря на регуляторные препятствия внутри страны, индийские проекты играют заметную роль в глобальной DeFi-экосистеме. Наиболее яркий пример – проект Polygon, созданный индийскими разработчиками. Он стал ключевым решением для масштабирования сети Ethereum, обеспечивая низкие комиссии и высокую скорость транзакций для таких ведущих протоколов, как Aave и Curve. Техническая проблема Ethereum, связанная с высокими комиссиями и ограниченной пропускной способностью, была эффективно решена за счет создания Polygon – решения второго уровня. Фактически, являясь отдельной сайдчейн-цепочкой, Polygon обрабатывает транзакции вне основной сети, что позволяет достигать производительности до миллиона операций в секунду. [2] [5]

Таким образом, подход к внедрению децентрализованного рынка в Индии страдает от отсутствия консистентности. С одной стороны, государство оказывает поддержку организациям, работающим в смежных сферах, и разрабатывает перспективные инициативы. С другой стороны, вводятся жесткие ограничительные меры в отношении использования продуктов децентрализованного рынка и устанавливаются высокие налоги на разрешенные операции. Обладая уникальной рыночной конъюнктурой, благоприятной для интеграции инноваций, регуляторы принимают решения, которые не дополняют, а скорее противоречат друг другу, что негативно сказывается на процессе интеграции. Учитывая уникальную сильную сторону Индии – её технологический потенциал – перед регуляторами стоит сложная задача поиска баланса между контролем и поддержкой для успешного и полноценного внедрения DeFi в финансовую систему страны.

Нигерия

Нигерия, будучи крупнейшей экономикой Африки, демонстрирует наиболее заметный рост интереса к децентрализованному рынку по сравнению с соседними странами региона. Ключевыми катализаторами развития DeFi-технологий здесь выступают специфические экономические условия, характерные для развивающейся страны: рекордно высокая инфляция, слабость национальной валюты, низкий уровень финансовой инклюзивности традиционных банковских услуг и, одновременно с этим, широкое распространение и принятие населением мобильных технологий.

Именно эта уникальная совокупность факторов создает предпосылки для успешной интеграции децентрализованного рынка в экономику Нигерии, поскольку предлагаемые им решения оказываются востребованными. Политика Центрального банка Нигерии в целом может быть охарактеризована как нейтральная несмотря на то, что в 2021 году регулятор вводил запрет на проведение банковских операций с криптовалютными платформами. Однако эта мера не достигла цели, а лишь перенаправила активность пользователей в P2P-сегмент. В результате объемы торгов, осуществляемых через DeFi-платформы, вывели Нигерию в число мировых лидеров по объему некастодиальных транзакций. Местные жители активно используют стейблкоины, такие как USDT и USDC, в качестве инструмента защиты сбережений от девальвации национальной валюты, а также для осуществления международных переводов, позволяющих обходить высокие комиссии традиционных финансовых систем [14].

Высокий уровень инфляции (достигавший около 22% в 2023 году) в сочетании с низким уровнем доступности банковских услуг (почти 45% населения не имеют доступа к банковским счетам) делают Нигерию благоприятной страной для внедрения DeFi-технологий. Стейблкоин становится повседневным платежным инструментом, использу-

емым для оплаты коммунальных услуг и международных переводов, годовой объем которых превышает 20 миллиардов долларов [3].

Вместе с тем, процесс внедрения DeFi сталкивается с рядом серьезных препятствий. Несмотря на высокий спрос, частые перебои с подачей электроэнергии и высокая стоимость доступа в интернет существенно затрудняют использование новых технологий, особенно в сельских регионах. Сохраняется и регуляторная неопределенность: финансовые власти рассматривают криптовалюты как потенциальную угрозу стабильности национальной финансовой системы [3].

Характерно, что жесткий запретительный подход правительства не работает в полной мере – вводимые ограничения успешно обходятся и не оказывают существенного влияния на динамику внедрения инноваций. Более того, столь интенсивный рост децентрализованного рынка вынудил регулятор Нигерии пересмотреть свою стратегию и перейти к разработке правил и рекомендаций по использованию DeFi-продуктов вместо их тотального запрета [8].

Отличительной чертой нигерийской модели стала интеграция децентрализованного рынка с сельским хозяйством, составляющим основу экономики страны. Проект AgriChain предлагает решение по токенизации поставок продукции, предоставляя фермерам возможность привлекать финансирование через выпуск NFT, обеспеченных реальными товарами, реализовывать продукцию через систему и отслеживать движение товаров по цепочкам поставок. Другой стартап, Thrive Agric, использует смарт-контракты для автоматизации распределения прибыли между инвесторами и фермерами, что повышает прозрачность в отрасли, традиционно контролируемой посредниками [11].

Широкое распространение получают и решения в сфере микрокредитования, что напрямую связано с проблемой финансовой инклюзии. Такие платформы, как Afriex и Bitmama, предлагают сервисы на основе смарт-контрактов для автоматизации выдачи займов в стейблкоинах, позволяя представителям малого бизнеса получать финансирование, минуя высокие банковские процентные ставки [13].

Пример Нигерии наглядно демонстрирует, как DeFi может превращаться из технологии, внедряемой для повышения конкурентоспособности и расширения спектра финансовых решений, в один из ключевых инструментов трансформации национальной экономики, находящейся в кризисных условиях. Проблемы, с которыми сталкивается Нигерия при интеграции децентрализованного рынка, во многом схожи с проблемами Индии. Однако принципиальное отличие заключается в том, что острая необходимость в услугах, предоставляемых этим рынком, выступает здесь мощнейшим катализатором его развития.

Таким образом, Нигерия, несмотря на сохраняющиеся регуляторные ограничения и объективные инфраструктурные трудности, представляет собой уникальный пример интеграции децентрализованного рынка. Внедряемые технологии становятся здесь ключевым фактором развития, поскольку они являются основным инструментом преодоления финансовой изоляции, борьбы с инфляцией и обеспечения экономической трансформации.

Результат проведенного анализа

В таблице 1 представлено описание подходов к регулированию и внедрению технологии DeFi в рынки исследованных стран.

Таблица 1. Подходы к регулированию и внердению DeFi рынка в исследованных странах

Страна	Тип регулирования	Особенности экономических условий страны	Доход рынка DeFi в 2025 году [6]	Ключевые особенности внедрения
Бразилия	Нейтральное (в сторону жёсткости)	1. Высокая инфляция 2. Низкая финансовая инклюзия 3. Крупный внутренний рынок	0,52 млрд долл. США	1. DeFi выступают инструментом преодоления финансовой эксклюзии 2. Неконсистентность регулирования 3. Регуляторная неопределенность 4. Наличие спроса населения на DeFi продукты
Индия	Нейтральное (в сторону жёсткости)	1. Быстрорастущая цифровая экономика 2. Большой технологический потенциал ввиду наличия высококвалифицированных специалистов 3. Крупный внутренний рынок 4. Высокий уровень принятия и адаптации технологий	1,7 млрд долл. США	1. Высокое налогообложение DeFi рынка 2. Неконсистентность регулирования 3. Регуляторная неопределенность 4. Наличие спроса населения на DeFi продукты 5. Уход пользователей в теневую экономику
Нигерия	Нейтральное (в сторону жёсткости)	1. Высокая инфляция 2. Эксклюзия традиционных банковских услуг 3. Высокий уровень принятия новых технологий населением 4. Слабый уровень развития технологической инфраструктуры 5. Сельское хозяйство является крупнейшим сектором по занятости	0,4 млрд долл. США	1. Слабая технологическая инфраструктура 2. Неконсистентность регулирования 3. Регуляторная неопределенность 4. DeFi выступают инструментом преодоления финансовой эксклюзии 5. Наличие естественного драйвера для развития направления DeFi

Источник: составлено автором по [6].

Процесс интеграции децентрализованных финансов в экономику развивающихся стран имеет существенные отличия от интеграции в страны с развитыми экономиками. Жесткие регуляторные меры, которые в развитых странах часто оказываются действенными, здесь демонстрируют гораздо более слабый эффект. Вводимые ограничения, как правило, успешно обходятся участниками рынка, что ведет не к сокращению оборота криптоактивов, а к росту теневого сегмента экономики и ослаблению фактического контроля регулятора за DeFi сектором. Сама же регуляторная политика в этих государствах либо представляет собой прямое заимствование решений, апробированных в развитых странах, либо отличается внутренней противоречивостью, когда принимаемые меры нарушают хрупкий баланс между необходимым контролем и стимулированием инновационной активности.

Общий подход к внедрению децентрализованных финансов в развивающихся странах представлен на рисунке 1.

Принципиальное различие заключается в функциональной роли DeFi. В развивающихся странах децентрализованные финансы выступают не просто дополнением к уже сложившейся и относительно эффективной финансовой системе, а инструментом её трансформации и преодоления существующих проблем. Это обусловлено тем, что традиционный финансовый рынок во многих развивающихся экономиках недостаточно развит, ввиду чего DeFi рынок фактически становится механизмом защиты от макроэкономической нестабильности, хронической девальвации национальной валюты и ограничений, присущих традиционной банковской системе.

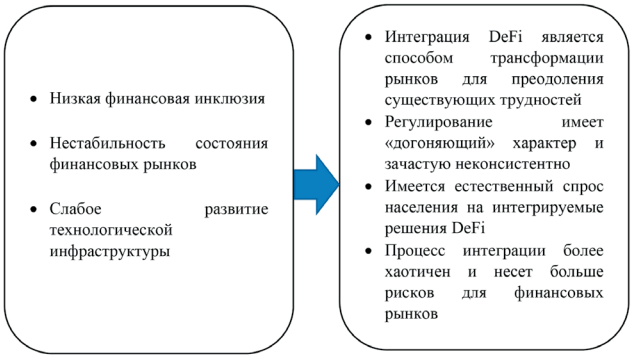


Рис. 1. Подход к внедрению и регулированию рынка DeFi в развивающихся странах

Источник: составлено автором.

Более низкий уровень жизни и ограниченные финансовые возможности населения объективно не позволяют обеспечить должную ресурсную поддержку широкому спектру DeFi-проектов, многие из которых оказываются нежизнеспособными. Однако, именно эти небла-

гоприятные условия выступают сильным стимулом к развитию рынка, заставляя его трансформироваться и адаптироваться.

Такая особенность сопровождается специфическими рисками при интеграции. Прежде всего, это риски, связанные с неконтролируемым и слабо прогнозируемым влиянием DeFi-технологий на традиционные финансовые рынки. Процесс внедрения инноваций лишается необходимой стабильности и предсказуемости, развиваясь стихийно, под влиянием текущих кризисных факторов, а не в рамках долгосрочной стратегии. Дополнительным системным ограничением выступает слабый уровень развития базовой инфраструктуры: перебои с электроснабжением, нестабильный и дорогой доступ в интернет, объективно затрудняющие функционирование цифровых платформ.

Действия регуляторов в сложившихся условиях также носят преимущественно ограничительный характер и направлены на сдерживание дискретной, стихийной интеграции, проявляющейся в отдельных сегментах. В результате регуляторная политика оказывается реактивной, запаздывающей и неспособной превратить стихийный рост в управляемый процесс.

Рекомендации по интеграции в российский рынок

Обобщая проведенный анализ, можно сформулировать следующий вывод: в условиях развивающихся экономик технологии децентрализованных финансов выступают действенным инструментом повышения финансовой инклюзивности и преодоления макроэкономических трудностей.

Для России, также являющейся развивающейся страной, наиболее рациональным представляется анализ опыта других государств этой же группы и адаптация успешных подходов. Однако необходима тщательная оценка специфики российских экономических и политических реалий.

Учитывая высокий уровень цифровизации отечественных финансовых организаций, а также наличие поддержки процесса цифровой трансформации как со стороны государства, так и со стороны населения, наиболее целесообразным представляется применение сбалансированного подхода к регулированию децентрализованных финансов. Оптимальная модель должна сочетать умеренно жесткий контроль с действенными мерами поддержки реализуемых проектов. Опыт Бразилии и Индии наглядно демонстрирует, что простое ужесточение подхода без выстраивания системы стимулов оказывается неэффективным и ведет к обратным результатам, за исключением внедрения жестких норм, направленных на противодействие легализации доходов и финансированию терроризма. Данная практика является универсальной и применяется во всех государствах

Особая значимость DeFi-трансформации для России обусловлена текущими внешнеполитическими условиями. В ситуации санкционных ограничений переход к децентрализованным формам организации рынка перестает быть просто одним из способов повышения конкурентоспособности. Он превращается в конкретный инструмент преодоления этих ограничений, что объективно повышает заинтересованность государства в осуществлении подобной трансформации.

Одним из ключевых направлений внедрения DeFi-рынка в российских условиях становится реализация совместных проектов с дружественными государствами, что будет способствовать снижению изолированности и повышению стабильности формируемого рынка. В дальнейшем на созданной децентрализованной инфраструктуре возможно выстраивание взаимодействия с более широким кругом стран. Также необходимым является прямое вовлечение государства в реализацию значимых проектов – это позволит создать дополнительные стимулы для развития отрасли.

Совокупность таких факторов, как высокий внутренний спрос на DeFi-услуги, технологическая готовность организаций к внедрению инноваций, поддержка со стороны государства, а также перспективы взаимодействия с партнерами по БРИКС, формирует в России благоприятную основу для интеграции рынка DeFi. Практическая реализация этих направлений способна обеспечить достижение ключевых целей: минимизацию сопутствующих рисков и повышение общей эффективности финансовой системы в рамках трансформационного процесса.

Заключение

Проведенный анализ опыта Бразилии, Индии и Нигерии позволяет сделать ряд обобщающих выводов о природе и динамике интеграции децентрализованных финансов в развивающихся экономиках. Прежде всего, исследование подтверждает наличие принципиального различия в функциональной роли DeFi по сравнению с развитыми странами. В рассмотренных государствах децентрализованные финансы выступают не столько инструментом повышения конкурентоспособности, сколько ответом на системные недостатки традиционной финансовой системы. Хроническая инфляция, девальвация национальных валют, низкий уровень банковской инклюзивности и ограниченность трансграничных переводов формируют устойчивый и массовый спрос на DeFi-решения, превращая их в механизм защиты и экономического выживания для значительной части населения.

При этом регуляторная политика исследуемых стран демонстрирует общую закономерность: попытки жестких запретов и ограничений оказываются малоэффективными. Примеры Индии и Нигерии наглядно показывают, что вводимые барьеры не останавливают развитие рынка, а лишь смещают его в неконтролируемый P2P-сегмент, порождая риски теневой экономики. Более успешным представляется подход Бразилии, где регулятор, признавая объективный рыночный спрос, занимает относительно нейтральную позицию, позволяя сектору развиваться в условиях умеренного контроля и постепенной адаптации законодательства. Ключевым фактором успешной интеграции становится, таким образом, не жесткость регулирования, а его предсказуемость и способность учитывать локальную специфику.

На основе выявленных закономерностей в работе предложены рекомендации для Российской Федерации. Учитывая высокий уровень цифровизации финансового сектора, наличие внутреннего спроса на DeFi-услуги, а также внешнее санкционное давление, наиболее перспективным представляется формирование сбалансированной модели, сочетающей элементы различных успешных практик.

Ключевыми направлениями практической реализации предложенной модели должны стать: стимулирование совместных проектов с государствами-партнерами по БРИКС и ЕАЭС на базе децентрализованной инфраструктуры; прямое участие государства в пилотных инициативах для снижения рисков стихийной интеграции; внедрение универсальных жестких норм противодействия легализации доходов как обязательного условия легального функционирования отрасли.

Таким образом, децентрализованные финансы обладают значительным потенциалом для трансформации финансовой системы России, выступая не только инструментом преодоления текущих ограничений, но и долгосрочным фактором повышения ее эффективности и устойчивости. Реализация этого потенциала требует от регулятора последовательной стратегии, сочетающей умеренный контроль, действенные меры поддержки и готовность к адаптации лучших мировых практик с учетом национальной специфики.

Литература

1. Зыкова Т.А., Лобач Д.В. (2020). Практика применения криптовалют в зарубежных странах. Журнал «Международный журнал гуманитарных и естественных наук», стр. 162–168.
2. Как Polygon стал индийским тигром блокчейн-платформ. Seldon.News. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://myseldon.com/ru/news/index/251198444
3. Насколько популярен DeFi в Нигерии? Изучаем потенциал цифрового кредитования. Блог Bitrue. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://www.bitrue.com/ru/blog/how-popular-is-defi-in-nigeria
4. Обзор политики Индии в отношении криптовалюты в 2024 году. Gate Learn. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://www.gate.com/ru/learn/articles/overview-of-india-s-cryptocurrency-policy-in-2024/5729
5. Обзор Polygon: рост токена в 500 раз и миллионы транзакций в секунду. РБК-Крипто. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://www.rbc.ru/crypto/news/6103f50e9a7947846e10b955?ysclid=mdrppe1zt5346112208
6. Объем рынка децентрализованных финансов. Statista. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://www.statista.com/topics/8444/decentralized-finance-defi/
7. Регулирование криптовалют в Бразилии: что планирует Центральный банк. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://learn.bybit.com/ru/regulations/crypto-regulations-in-brazil
8. Регулирование криптовалюты в Нигерии в 2024 году. Binance Square. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://www.binance.com/ru/square/post/5133712430602
9. Регулирование DeFi: возможные подходы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://econs.online/articles/opinions/regulirovanie-defi-vozmozhnye-podkhody/?ysclid=mdirlmi2w439208774
10. Экономика Индии в 2024 году. МГИМО Университет. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://mgimo.ru/about/news/experts/india-economy-2024/
11. Agrichain. Cryptototem. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://cryptototem.com/agrichain-ico/

12. MPOST. Страны лидеры по внедрению криптовалют. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://mpost.io/ru/check-out-leading-countries-by-crypto-adoption-in-2024/

13. DApp.expert. Внедрение DeFi в Индии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://dapp.expert/ru/news/ru_india-emphasizes-defi-promise-and-economic-risks

14. Nigeria's banks barred from cryptocurrency transactions -central bank. Reuters. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://www.reuters.com/article/idUSL1N2KB1Q4/

15. Tropykus finance – DeFi on Bitcoin with Social Impact. [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный – https://www.rootstocklabs.com/blog/tropykus-finance-defi-en-bitcoin-con-impacto-social/

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF REGULATION AND IMPLEMENTATION OF DECENTRALIZED FINANCE MARKET IN DEVELOPING COUNTRIES

Nazarov A.A.
Plekhanov Russian University of Economics, Central Bank of the Russian Federation

The rapid development of decentralized finance (DeFi) and markets based on this technology is forcing national regulators to adapt to emerging changes. This process is unique for countries with different levels of economic development and with different conditions. In developing and emerging market countries, where the traditional financial system is characterized by low inclusiveness and macroeconomic instability, market integration with the new organizational model proceeds differently.
The purpose of this article is to identify the most effective DeFi regulation practices in developing countries and to determine the prospects for their adaptation in the Russian Federation. The paper consistently analyzes the experience of integration and regulation of DeFi in Brazil, India and Nigeria. It has been revealed that in developing economies, DeFi serves not just as an innovative supplement, but as a tool to protect savings and overcome financial isolation.

Keywords: decentralized finance, regulation of the DeFi market, implementation of distributed ledger technology, analysis of the experience of developing countries.

References

1. Zykova T.A., Lobach D.V. (2020). The Practice of Using Cryptocurrency in Foreign Countries. International Journal of Humanities and Natural Sciences, pp. 162–168.

2. How Polygon Became the Indian Tiger of Blockchain Platforms. Seldon.News. [Electronic resource]. Access mode: free – https://myseldon.com/ru/news/index/251198444

3. How Popular is DeFi in Nigeria? Exploring the Potential of Digital Lending. Bitrue Blog. [Electronic resource]. Access mode: free – https://www.bitrue.com/ru/blog/how-popular-is-defi-in-nigeria

4. An Overview of India's Cryptocurrency Policy in 2024. Gate Learn. [Electronic resource]. Access mode: free – https://www.gate.com/ru/learn/articles/overview-of-india-s-cryptocurrency-policy-in-2024/5729

5. Polygon Review: Token Growth 500-Fold and Millions of Transactions Per Second. RBC–Crypto. [Electronic resource]. Access mode: free – https://www.rbc.ru/crypto/news/6103f50e9a7947846e10b955?ysclid=mdrppe1zt5346112208

6. Decentralized Finance Market Size. Statista. [Electronic resource]. Access mode: free – https://www.statista.com/topics/8444/decentralized-finance-defi/

7. Cryptocurrency Regulation in Brazil: What the Central Bank Plans. [Electronic resource]. Access mode: free – https://learn.bybit.com/ru/regulations/crypto-regulations-in-brazil

8. Cryptocurrency regulation in Nigeria in 2024. Binance Square. [Electronic resource]. Access mode: free – https://www.binance.com/ru/square/post/5133712430602

9. DeFi regulation: possible approaches. [Electronic resource]. Access mode: free – https://econs.online/articles/opinions/regulirovanie-defi-vozmozhnye-podkhody/?ysclid=mdirlmi2w439208774

10. India's economy in 2024. MGIMO University. [Electronic resource]. Access mode: free – https://mgimo.ru/about/news/experts/india-economy-2024/

11. Agrichain. Cryptototem. [Electronic resource]. Access mode: free – https://cryptototem.com/agrichain-ico/

12. MPOST. Countries Leading in Cryptocurrency Adoption. [Electronic resource]. Access mode: free – https://mpost.io/ru/check-out-leading-countries-by-crypto-adoption-in-2024/

13. DApp.expert. DeFi Implementation in India. [Electronic resource]. Access mode: free – https://dapp.expert/ru/news/ru_india-emphasizes-defi-promise-and-economic-risks

14. Nigeria's Banks Barred from Cryptocurrency Transactions – Central Bank. Reuters. [Electronic resource]. Access mode: free – https://www.reuters.com/article/idUSL1N2KB1Q4/

15. Tropykus finance – DeFi on Bitcoin with Social Impact. [Electronic resource]. Access mode: free – https://www.rootstocklabs.com/blog/tropykus-finance-defi-en-bitcoin-con-impacto-social/

Роль государственно-частного партнерства в финансировании проектов по снижению углеродного следа на железнодорожном транспорте

Панин Дмитрий Иванович,
Сибирский государственный университет путей сообщения

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выполнения национальных целей по углеродной нейтральности в соответствии с международными обязательствами России. Основная цель работы – оценить роль государственно-частного партнерства (ГЧП) как финансового инструмента для масштабного снижения углеродного следа в железнодорожной отрасли. В статье применяются методы системного анализа нормативно-правовой базы, сравнительный анализ источников выбросов CO2 и международных моделей ГЧП, а также анализ финансовых механизмов проектного финансирования. Исследование показывает, что железнодорожный транспорт, хоть и считается относительно экологичным, все же вносит вклад в общие выбросы диоксида углерода за счет прямых выбросов дизельных локомотивов и косвенных выбросов от инфраструктуры. Гипотеза исследования заключается в том, что использование механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) значительно ускорит процесс декарбонизации железнодорожного транспорта благодаря привлечению частного капитала, распределению рисков, доступу к инновационным технологиям и снижению стоимости финансирования по сравнению с традиционными государственными методами. Предполагается, что концессионные соглашения и соглашения о ГЧП повысят эффективность реализации климатических проектов за счет сочетания финансовых ресурсов частного сектора, технологических знаний и государственной поддержки. Основные меры по декарбонизации включают электрификацию путей, использование водородных технологий и цифровизацию. Показано, что концессии и соглашения о ГЧП являются наиболее эффективными схемами финансирования, так как позволяют привлекать частные инвестиции, снижать процентные ставки и масштабировать климатические проекты. Теоретическая ценность работы заключается в систематизации подходов к финансированию декарбонизации транспортной отрасли. Практическая значимость заключается в возможности применения предложенных механизмов ГЧП для реализации климатических проектов ОАО «РЖД» и других железнодорожных операторов.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, снижение углеродного следа, железнодорожный транспорт, декарбонизация, проектное финансирование, углеродные единицы, улавливание CO2

Введение

Проблема быстрого глобального потепления, наряду с пандемией COVID-19, стала предметом международной повестки. Основная причина климатических изменений кроется в росте концентрации диоксида углерода в атмосфере, и напрямую связана с расширением индустриального сектора[1].

Стратегия противодействия климатическим изменениям заключается в сокращении углеродного следа промышленных объектов. В международных соглашениях, включая Рамочную конвенцию ООН об изменении климата, Киотский протокол и Парижское соглашении закреплено достижение этой цели. В конце октября 2021 года Министерство экономического развития приняло Стратегию социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, а задачу выйти на чистый нулевой уровень выбросов парниковых газов к 2060 году поставил президент России Владимир Путин [17, 18].

По ряду причин реализация крупномасштабных проектов по декарбонизации сложно представить без консолидации ресурсов государства и частного сектора через, которое достигается через механизм ГЧП [2].

Финансирование проектов по декарбонизации транспортного сектора при помощи такого механизма, как государственно-частное партнерство (ГЧП) позволит достичь национальных целей по снижению углеродного следа намного быстрее. Формат партнерства позволит перейти от локальных, «точечных» улучшений к широкомасштабным изменениям, которые смогут охватить целые производственные кластеры, крупные отрасли или регионы. Данный механизм способен не только облегчить государственный надзор за выполнением обязательств, но и обеспечит экономию за счет эффекта масштаба при развертывании сложных технологий, например, систем улавливания углерода, способствует формированию организованного рынка для дальнейшего использования уловленного CO2 [2].

В России транспорт формирует около 11% национальных выбросов, из которых две трети приходятся на автомобильный сектор [3, 19]. Международные исследования показывают, что даже частичный переход на железнодорожные перевозки снижает выбросы CO_2 на 30–40% по сравнению с автотранспортом на сопоставимых маршрутах [20]. По данным Международного энергетического агентства (IEA), средний показатель эмиссии составляет 19 г CO_2-эквивалента на пассажиро-километр за жизненный цикл поезда [4, 21].

В этих условиях механизм ГЧП рассматривается как приоритетный инструмент финансирования декарбонизации. Зарубежная практика демонстрирует разнообразие моделей ГЧП в странах с различными климатическими и экономическими условиями, включая Китай, США, Испанию и Швецию [5]. Их адаптация к российской специфике требует учета нормативно-правовой базы и особенностей железнодорожной отрасли.

Цель исследования – определить роль государственно-частного партнерства как финансового инструмента для реализации крупномасштабных проектов по снижению углеродного следа в железнодорожном секторе.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования статьи стал процесс управления железнодорожным транспортом в ОАО «РЖД» в условиях цифровой трансформации и стратегии декарбонизации.

Предметом исследования выступает роль государственно-частного партнерства (ГЧП) в качестве финансового инструмента для реализации масштабных проектов по сокращению углеродного следа в железнодорожной отрасли.

Основные используемые методы исследования:

1. Анализ нормативно-правовых актов: изучение Федерального закона от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», который определяет основы правового регулирования отношений в сфере хозяйственной деятельности, сопровождающейся выбросами парниковых газов, с целью создания условий для устойчи-

вого развития экономики при снижении уровня выбросов [22], стратегических документов и существующих форматов ГЧП.

2. Сравнительный анализ источников выбросов CO_2 в железнодорожном секторе с другими видами транспорта. Анализ международных моделей ГЧП применяемых для финансирования климатических инициатив;

3. Анализ перспектив финансирования проектов ОАО «РЖД» в рамках государственно-частного партнёрства с акцентом на цифровые и технологические решения. Рассматриваются, например, системы мониторинга и инновационные методы тяги;

4. Исследование финансовых выгод государственно-частного партнерства (ГЧП) в различных формах, таких как концессии и соглашения о ГЧП (СГЧП), с акцентом на привлечение частных инвестиций, с акцентом на потенциале снижения кредитных ставок за счет снижения рисков и оценка возможности масштабирования климатических проектов через проектное финансирование.

Информационную базу исследования составили данные ОАО «РЖД», индекса ERAI, международных исследований и российской нормативно-правовой базы.

Результаты и обсуждение

Хотя железнодорожный транспорт считается одним из самых экологичных видов транспорта, его использование всё же наносит вред окружающей среде, загрязняя воздух, воду и почву [6].

Согласно индексу ERAI, за 2025 год объем прямых и косвенных выбросов CO_2 от железнодорожного транспорта составил 459,7 тыс. тонн. При сравнении с выбросами от других видов транспорта, очевидно, что ж/д отрасль «выбрасывает» в разы меньше углекислого газа, чем авто- и авиатранспорт (рисунок 1).

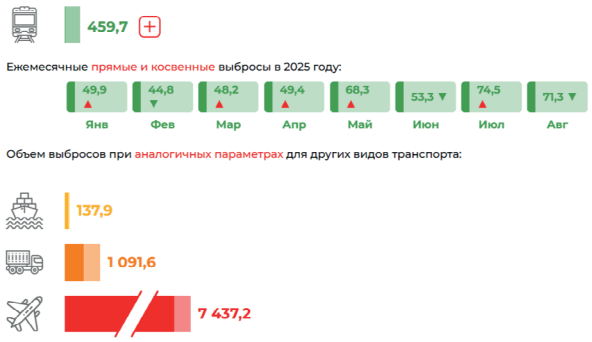


Рис. 1. Выбросы CO_2 от разных видов транспорта, 2025 г., тыс. тонн

Примечание. Составлено автором на основе источников [23]

По данным исследований, на долю железнодорожного транспорта приходится около 1% мировых выбросов CO_2 транспортного сектора, однако показатель варьируется в зависимости от структуры энергобаланса регионов [6]. По оценке Международного энергетического агентства (IEA), средняя эмиссия в железнодорожном секторе составляет около 19 г CO_2 -эквивалента на пассажиро-километр за весь жизненный цикл подвижного состава [7].

Выбросы в отрасли делятся на прямые и косвенные. Прямые формируются при сжигании топлива дизельными локомотивами; основной вклад вносят тепловозы, выбрасывающие CO_2, NO_2 и твердые частицы [7]. Косвенные связаны с инфраструктурой и энергоснабжением: потреблением электроэнергии, произведенной на ТЭС (уголь, газ), а также использованием ископаемого топлива для отопления вокзалов, депо и диспетчерских центров [8].

Ключевым направлением декарбонизации выступает электрификация путей. Во Франции, Германии и Японии значительная часть магистралей электрифицирована, что позволяет использовать энергию из возобновляемых источников и снижать зависимость от ископаемого топлива [3]. В таких условиях прямые выбросы CO_2 отсутствуют. Перспективны и водородные поезда на топливных элементах, не производящие выбросов CO_2 [3], а также применение биотоплива в дизельной тяге, способное сократить углеродный след на 50–60%.

Снижение выбросов достигается и через модернизацию подвижного состава: использование легких материалов уменьшает массу и расход топлива [10], а улучшение аэродинамики снижает энергопотребление на высоких скоростях. Цифровизация логистики (электронные накладные, GPS-мониторинг) оптимизирует потоки и сокращает простои [9]. Развитие ВИЭ-инфраструктуры, включая установку солнечных панелей на вокзалах и депо, также способствует декарбонизации [11].

ОАО «РЖД» реализует комплексную программу снижения углеродного следа, включая электрификацию и модернизацию тяги. В 2024–2025 гг. выбросы сокращены на 3,7 тыс. тонн CO_2-эквивалента за счет оптимизации энергопотребления, снижения потерь в контактной сети и внедрения современных систем управления движением. Автоматизированные системы отопления позволят к концу 2025 г. сэкономить 3448 Гкал энергии (эквивалент почти 1720 тонн угля). Диагностические комплексы на вокзалах Самары, Уфы и Волгограда обеспечили экономию свыше 527 тыс. кВт·ч (более 226 тонн угля). СЭС на вокзале Кинешмы (24 панели) с годовой выработкой свыше 10 тыс. кВт·ч позволит ежегодно замещать около 4,5 тонн угля. В целом эффект мер 2024–2025 гг. оценивается в предотвращение 3,7 тыс. тонн CO_2; в 2023 г. экономия от снижения потребления углеродного топлива превысила 3,4 млрд руб., а сокращение выбросов составило 235 тыс. тонн.

Механизм ГЧП играет важную роль в финансировании проектов декарбонизации. Он позволяет привлекать частный капитал для создания и модернизации экологической инфраструктуры и синхронизировать интересы государства, инвесторов и операторов, обеспечивая соответствие объектов современным экологическим стандартам.

Однако, как отмечают исследователи [14], существует разрыв между коммерческой логикой финансирования и спецификой «зеленых» проектов. Банки неохотно кредитуют проекты ВИЭ из-за рисков и длительных сроков окупаемости; нормативно-правовая база нередко отстает от задач устойчивого развития; приоритет традиционно отдается крупным инфраструктурным проектам, а не небольшим экологическим инициативам. В этих условиях ГЧП рассматривается как приоритетный инструмент обеспечения финансирования «зеленых» проектов (табл. 1).

Таблица 1. Модели ГЧП на примере стран с различным климатом

Страна	Финансовые инструменты	Финансовые модели	Сектор-драйвер	Модель ГЧП
Китай	1. Льготные тарифы на энергию от ВИЭ 2. Субсидирование монтажа солнечных панелей в зданиях	1. Отсутствие единой главенствующей модели; применяются различные схемы	1. Государство	Государственно-частное партнерство
США	1. Льготные тарифы 2. Доплата поставщику к базовому тарифу 3. Субсидия в капитал инвестора 4. «Зеленые» сертификаты 5. Льготы по подоходному налогу 6. Субсидии гражданам на самообеспечение ВИЭ 7. Субсидии юрлицам на подключение к сети ВИЭ	1. Инвестор – третья сторона 2. Лизинг. 3. Сообщество потребителей солнечной энергии 4. Краудфандинг	1. Частный сектор. 2. Государство.	Частно-государственное партнерство
Испания	1. Субсидии гражданам на самообеспечение ВИЭ 2. Субсидии юрлицам на подключение к сети ВИЭ 3. Субсидирование монтажа солнечных панелей в зданиях 4. Освобождение от уплаты налогов	1. Инвестор – третья сторона 2. Сообщество потребителей солнечной энергии 3. Краудфандинг	1. Государство. 2. Физические лица.	Партнерства (сотрудничество) между заинтересованными сообществами
Швеция	1. Доплата поставщику к базовому тарифу 2. Субсидирование уставной капитала 3. «Зеленые» сертификаты 4. Льготы по подоходному налогу 5. Субсидии гражданам на самообеспечение ВИЭ 6. Субсидии юрлицам на подключение к сети ВИЭ	1. Инвестор – третья сторона 2. Лизинг 3. Сообщество потребителей солнечной энергии 4. Краудфандинг 5. Аренда	1. Государство. 2. Физические лица	1. Частно-государственное партнерство. 2. Партнерства (сотрудничество) между заинтересованными сообществами

Примечание. Составлено автором по: [15]

На основе особенностей международных практик применения механизмов ГЧП для реализации климатических инициатив, исследователями [14] было сформулировано предположение о трехступенчатой трансформации структуры ГЧП в отечественной практике (рисунок 2).



Рис. 2. Динамика изменения структуры ГЧП

Примечание. Стерник, С. Анализ зарубежных методов финансирования климатических проектов посредством государственно-частного партнерства (ГЧП) с учетом возможности их применения в России, 2023.

Говоря о роли ГЧП в финансировании проектов по снижению выбросов CO_2, нельзя не упомянуть и Федеральный закон «Об ограничении выбросов парниковых газов» от 02.07.2021 N 296-ФЗ. Закон ввел три основных регуляторных рычага воздействия на эмиссию CO_2:[22]

1. Создание обязательной системы регистрации и мониторинга всех объемов выбросов парниковых газов;

2. Установление для экономики страны конкретных, измеримых ориентиров по сокращению эмиссий парниковых газов;

3. Государственная поддержка направляется на поощрение и стимулирование тех видов экономической активности, которые способствуют прямому уменьшению выбросов.

Эти три направления в совокупности формируют правовую базу, обеспечивающую достижение заявленных климатических целей параллельно с поддержанием экономического развития.

На практике реализация совместных климатических проектов осуществляется посредством заключения концессионных соглашений (КС) или соглашений о ГЧП (СГЧП) [16]. Эти механизмы дают частному бизнесу доступ к капиталу, аккумулированному на долговом рынке инфраструктурных инвестиций. И это – ключевой момент, т.к. использование этого финансирования позволяет компаниям «абсорбировать» рост себестоимости, удерживать его в рамках общепринятых рыночных значений, в то время как государство сохраняет рычаги контроля и стимулирования переоборудования через синхронизацию регуляторных мер с рыночными инструментами.

Финансовые преимущества ГЧП-механизмов очевидны и при анализе условий кредитования. Согласно данным InfraONE Research, ставки по кредитам для концессий и СГЧП существенно ниже стандартных рыночных, поскольку для них применяются иные нормативы банковского резервирования (например, отнесение таких кредитов к первой категории достаточности капитала, исключение их из расчета нормативов достаточности капитала). Все это приводит к получению более дешевого финансирования (ставка при крупном кредите может быть на 1,2–2,3 процентных пункта ниже ставки по инфраструктурным облигациям) [24].

Для реализации проектов по снижению выбросов CO_2 через концессии и СГЧП необходимо определить объект и предмет партнерства. Действующее законодательство уже предусматривает широкий перечень возможных объектов, применяемых отдельно или в комбинации:

- цифровая и информационная инфраструктура (системы мониторинга, национальные реестры углеродных единиц, ГИС учета парниковых газов);
- инфраструктура транспортировки уловленного CO_2 к потребителям или местам захоронения;
- оборудование и мощности для улавливания и хранения CO_2;
- объекты транспортной инфраструктуры, используемые для его перемещения.

Перспективным направлением является расширение перечня объектов за счет выделения климатических проектов в самостоятельную категорию.

Ключевым элементом регулирования цифровых ГЧП-проектов стала ГИС «Реестр выбросов парниковых газов», структура которой утверждена Приказом Минэкономразвития РФ от 21.11.2022 № 637 [Приказ от 21.11.2022 № 637]. Система обеспечивает государственный учет выбросов предприятий (включая подвижной состав и инфраструктуру) и предоставляет достоверные данные для планирования и принятия решений. Реестр функционирует как платформа с личными кабинетами для юридических лиц, ИП и органов власти.

В его состав входит Реестр углеродных единиц, где одна единица эквивалентна одной тонне CO_2. Компании, достигшие реального сокращения выбросов, получают такие единицы и могут реализовывать их на рынке организациям, не достигшим целевых показателей. Тем самым обеспечивается прозрачный учет климатических проектов и обращение углеродных единиц.

В железнодорожной отрасли интеллектуальные системы мониторинга повышают эффективность и снижают эмиссию за счет: анализа больших данных для оптимизации загрузки и сокращения холостых пробегов; применения сенсоров в режиме реального времени; использования ИИ для расчета маршрутов; внедрения блокчейн-технологий для учета выбросов по всей цепочке поставок. Дополнительный эффект дают электрификация путей, альтернативная тяга (включая водородную), повышение энергоэффективности и рекуперация энергии.

ГЧП-проекты по улавливанию CO_2 в ж/д секторе реализуются через технологии прямого улавливания из атмосферы (DAC), включая использование энергии рекуперации, либо через стационарные системы, требующие значительных площадей и энергоресурсов. Для транспортировки уловленного CO_2 железнодорожный транспорт наиболее эффективен при объемах до 2 млн тонн в год. Адаптация существующей сети позволяет сократить экологические издержки строительства новой инфраструктуры и поддержать развитие отрасли.

Инвестиционная модель таких проектов связана с основной производственной деятельностью, поскольку климатические инициативы компенсируют ее негативный эффект. Часть затрат включается в себестоимость продукции, а возвратность инвестиций обеспечивается государством через:

- компенсационные механизмы (субсидии, гарантированный доход) в рамках концессий и СГЧП;
- систему углеродных квот, создающую рыночные стимулы к сокращению выбросов.

Финансирование осуществляется в формате проектного финансирования через специально созданное юридическое лицо. Риски частично перераспределяются на государство, что снижает стоимость заемного капитала; обеспечением служат обязательства, закрепленные соглашением и трехсторонние договоренности между инвестором, кредитором и государством.

В отличие от точечных частных инициатив, концессии и СГЧП позволяют реализовывать проекты отраслевого и регионального масштаба через проектную компанию – «сервисного оператора», который устанавливает системы улавливания, внедряет IT-инфраструктуру, интегрированную с государственными реестрами, и развивает транспортировку CO_2. Централизация обеспечивает быстрый запуск, снижение удельных затрат и упрощение государственного контроля, формируя организованный рынок обращения уловленного углерода.

Поскольку проект выводится на отдельный баланс, инициатором партнерства может выступать любая заинтересованная компания-инвестор, даже если ее основной профиль не связан напрямую с обслуживаемым производством.

Выводы

1. Установлено, что государственно-частное партнерство является не просто одним из возможных, а необходимым инструментом для перехода железнодорожного транспорта к принципам углеродной нейтральности.

2. Несмотря на то что железнодорожный сектор обладает относительно низким углеродным следом по сравнению с другими видами транспорта, его полная декарбонизация требует капиталоемких, долгосрочных и технологически сложных проектов – от электрификации и внедрения водородной тяги до создания комплексной инфраструктуры для улавливания и хранения диоксида углерода.

3. Поскольку коммерческая логика зачастую не соответствует долгосрочному и капиталоемкому характеру «зеленых» проектов, механизмы концессий и СГЧП позволяют нивелировать этот разрыв. Они делают доступным проектное финансирование, позволяют масштабировать решения на уровень отраслевых кластеров и синхронизировать усилия государства и бизнеса через регуляторные стимулы (например, углеродные квоты) и прямые компенсации.

Литературы

1. Кокорин А. О., Смирнова Е.В. Изменение климата: обзор Пятого оценочного доклада МГЭИК. М.: Всемирный фонд дикой природы (WWF), 2014. 80 с.

2. Кабир Л. С., Раков Д.Л. Государственно-частное партнерство в реализации экологических проектов // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 4. С. 111–125. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-111-125

3. Белов П. Г., Ефремов И.С., Парсаданов Г.А. Экологический транспорт: железнодорожный, автомобильный, городской. М.: УМЦ ЖДТ, 2018. 360 с.

4. Яковлев И. А., Кабир Л.С., Никулина С.И., Раков И.Д. Финансирование «зеленого» экономического роста: концепции, проблемы, подходы // Финансовый журнал. 2017. № 3 (37). С. 9–21.

5. Liu J., Love P.E., Smith J., Regan M., Davis P.R. Life Cycle Critical Success Factors for Public-Private Partnership Infrastructure Projects // Journal of Management in Engineering. 2015. Vol. 31, No. 5. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000307

6. Ritchie, H. Cars, planes, trains: where do CO_2 emissions from transport come from? [Электронный ресурс] / OurWorldinData.org. URL: https://ourworldindata.org/co2-emissions-from-transport

7. Грушевский С. П., Павлова Е.И., Четвергова О.С. Экологическая безопасность на железнодорожном транспорте: учебное пособие. М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2017. 205 с.

8. Рудакова Л. В., Харламова Т.Ю. Оценка воздействия объектов железнодорожного транспорта на окружающую среду // Известия Петербургского университета путей сообщения. 2019. Т. 16. № 3. С. 459–469.

9. Розенберг Е. Н., Володькин П.П., Шабалин Н.Г. Цифровые технологии на железнодорожном транспорте: реальность и перспективы // Автоматика, связь, информатика. 2020. № 1. С. 5–9.

10. Деев В. В., Ильин Г.А., Афонин Г.С. Тяга поездов и тяговые расчеты: учебник. М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2016. 420 с.

11. Railway Technology. Solar power stations for railway infrastructure // Railway Technology News. 2022. March 15. URL: https://www.railway-technology.com/features/solar-railway-stations/ (дата обращения: 17.01.2025).

12. Терёшина Н. П., Подсорин В.А., Астафьева Н.С. Организация мультимодальных перевозок: учебное пособие. М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2018. 288 с.

13. Кокорин А. О., Курнышева И.Р. Климатические проекты в России: от теории к практике. М.: WWF России, 2022. 68 с.

14. Стерник, С. Анализ зарубежных методов финансирования климатических проектов посредством государственно-частного партнерства (ГЧП) с учетом возможности их применения в России / С. Стерник, С. Семенов // Общество и экономика. – 2023. – № 11. – С. 89–110.

15. Xue Y. Barriers and potential solutions to the diffusion of solar photovoltaics from the public-private-people partnership perspective – Case study of Norway /Y. Xue, C.M. Lindkvist, A. Temeljotov-Salaj // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2021. Volume 137. 110636. URL: https://doi.org/10.1016/J.RSER.2020.110636. – ISSN: 1364–0321 (дата обращения: 30.09.2025).

16. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство в России: проблемы становления // Отечественные записки. 2019. № 1 (78). С. 62–77.

17. Правительство Российской Федерации. Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 29 октября 2021 г. № 3052-р // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111010001 (дата обращения: 15.01.2026)

18. Президент России. Выступление на пленарной сессии климатического саммита // Официальный сайт Президента России. 2021. 29 октября. URL: http://kremlin.ru/events/president/news/66994 (дата обращения: 15.01.2025)

19. Министерство природных ресурсов и экологии РФ. Национальный доклад о кадастре антропогенных выбросов из источников и абсорбции поглотителями парниковых газов, не регулируемых Монреальским протоколом за 1990–2020 гг. Часть 1. М., 2022. 456 с.

20. European Environment Agency. Rail and waterborne – best for low-carbon motorised transport // EEA Report. 2021. No. 2. P. 45–67. URL: https://www.eea.europa.eu/publications/rail-and-waterborne-transport (дата обращения: 16.01.2026)

21. Boston Consulting Group. Россия: путь к углеродной нейтральности. Аналитический отчет. М.: BCG, 2021. 94 с. URL: https://www.bcg.com/ru-ru/russia-net-zero-carbon (дата обращения: 16.01.2026).

22. Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» (с изм. и доп.) // Собрание законодательства РФ. 2021. № 27 (ч. I). Ст. 5124. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/ (дата обращения: 16.01.2026).

23. Счетчик выбросов CO2. Eurasian Rail Alliance Index (ERAI). – Режим доступа: https://index1520.com/emissions-co2/

24. Аналитический центр при Правительстве РФ. Механизмы финансирования инфраструктурных проектов в условиях ограниченности бюджетных ресурсов. М.: Аналитический центр, 2021. 124 с.

THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN FINANCING CARBON FOOTPRINT REDUCTION PROJECTS IN RAIL TRANSPORT

Panin D.I.
Siberian Transport University

The relevance of the study is determined by the need to meet national carbon neutrality goals in accordance with Russia's international obligations. The main purpose of the work is to evaluate the role of public-private partnership (PPP) as a financial instrument for large-scale reduction of the carbon footprint in the railway industry. The article uses methods of systematic analysis of the regulatory framework, comparative analysis of sources of CO2 emissions and international PPP models, as well as analysis of financial mechanisms of project financing. The study shows that rail transport, although considered relatively environmentally friendly, still contributes to total carbon dioxide emissions through direct emissions from diesel locomotives and indirect emissions from infrastructure. The hypothesis of the study is that the use of public-private partnership (PPP) mechanisms will significantly accelerate the process of decarbonization of railway transport by attracting private capital, distributing risks, accessing innovative technologies and reducing the cost of financing compared to traditional government methods. Concession and PPP agreements are expected to enhance the effectiveness of climate projects through a combination of private sector financial resources, technological expertise, and government support. The main decarbonization measures include electrification of tracks, the use of hydrogen technologies and digitalization. It is shown that concessions and PPP agreements are the most effective financing schemes, as they allow attracting private investment, reducing interest rates and scaling climate projects. The theoretical value of the work lies in the systematization of approaches to financing the decarbonization of the transport industry. The practical significance lies in the possibility of using the proposed PPP mechanisms to implement climate projects of Russian Railways and other railway operators.

Keywords: public-private partnership, carbon footprint reduction, rail transport, decarbonization, project finance, carbon units, CO2 capture.

References

1. Kokorin, A. O., Smirnova, E.V. Climate Change: A Review of the IPCC Fifth Assessment Report. Moscow: World Wildlife Fund (WWF), 2014. 80 p.

2. Kabir, L. S., Rakov, D.L. Public-Private Partnerships in the Implementation of Environmental Projects // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economics. Management. Law". 2020. No. 4. pp. 111–125. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-4-111-125

3. Belov, P. G., Efremov, I. S., Parsadanov, G.A. Environmental Transport: Rail, Road, Urban. Moscow: UMC ZDT, 2018. 360 p.

4. Yakovlev I.A., Kabir L.S., Nikulina S.I., Rakov I.D. Financing "green" economic growth: concepts, problems, approaches // Financial Journal. 2017. No. 3 (37). Pp. 9–21.

5. Liu J., Love P.E., Smith J., Regan M., Davis P.R. Life Cycle Critical Success Factors for Public-Private Partnership Infrastructure Projects // Journal of Management in Engineering. 2015. Vol. 31, No. 5. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000307

6. Ritchie, H. Cars, planes, trains: where do CO emissions from transport come from? [Electronic resource] / OurWorldinData.org. URL: https://ourworldindata.org/co2-emissions-from-transport

7. Grushevsky S.P., Pavlova E.I., Chetvergova O.S. Environmental Safety in Railway Transport: A Tutorial. Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution "Educational and Methodological Center for Railway Transport Education", 2017. 205 p.

8. Rudakova L.V., Kharlamova T. Yu. Environmental Impact Assessment of Railway Transport Facilities // Bulletin of the St. Petersburg State University of Railway Engineering. 2019. Vol. 16. No. 3. pp. 459–469.

9. Rosenberg E.N., Volodkin P.P., Shabalin N.G. Digital Technologies in Railway Transport: Reality and Prospects // Automation, Communications, Informatics. 2020. No. 1. pp. 5–9. 10. Deev V.V., Ilyin G.A., Afonin G.S. Train Traction and Traction Calculations: Textbook. Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution "Educational and Methodological Center for Railway Education", 2016. 420 p.

11. Railway Technology. Solar Power Stations for Railway Infrastructure // Railway Technology News. 2022. March 15. URL: https://www.railway-technology.com/features/solar-railway-stations/ (date of access: 17.01.2025).

12. Tereshina N.P., Podsorin V.A., Astafieva N.S. Organization of Multimodal Transportation: Textbook. Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution "Educational and Methodological Center for Railway Education", 2018. 288 p.

13. Kokorin, A. O., Kurnysheva, I.R. Climate projects in Russia: from theory to practice. Moscow: WWF Russia, 2022. 68 p.

14. Sternik, S. Analysis of foreign methods of financing climate projects through public-private partnerships (PPP), taking into account the possibility of their application in Russia / S. Sternik, S. Semenov // Society and Economy. – 2023. – No. 11. – P. 89–110.

15. Xue, Y. Barriers and potential solutions to the diffusion of solar photovoltaics from the public-private-people partnership perspective – Case study of Norway / Y. Xue, C.M. Lindkvist, A. Temeljotov-Salaj // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2021. Volume 137. 110636. URL: https://doi.org/10.1016/J.RSER.2020.110636. – ISSN: 1364–0321 (date of access: 30.09.2025).

16. Varnavsky V.G. Public-Private Partnership in Russia: Problems of Formation // Otechestvennye zapiski. 2019. No. 1 (78). Pp. 62–77.

17. Government of the Russian Federation. Strategy for the Socioeconomic Development of the Russian Federation with Low Greenhouse Gas Emissions until 2050: approved. by Order of the Government of the Russian Federation of October 29, 2021 No. 3052-r // Official Internet Portal of Legal Information. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111010001 (accessed: 15.01.2026)

18. President of Russia. Speech at the plenary session of the climate summit // Official website of the President of Russia. 2021. October 29. URL: http://kremlin.ru/events/president/news/66994 (accessed: 15.01.2025)

19. Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation. National inventory report of anthropogenic emissions by sources and removals by sinks of greenhouse gases not controlled by the Montreal Protocol for 1990–2020. Part 1. Moscow, 2022. 456 p.

20. European Environment Agency. Rail and waterborne – best for low-carbon motorized transport // EEA Report. 2021. No. 2. P. 45–67. URL: https://www.eea.europa.eu/publications/rail-and-waterborne-transport (date of access: 16.01.2026)

21. Boston Consulting Group. Russia: The Path to Carbon Neutrality. Analytical Report. Moscow: BCG, 2021. 94 p. URL: https://www.bcg.com/ru-ru/russia-net-zero-carbon (date of access: 16.01.2026).

22. Federal Law of 02.07.2021 No. 296-FZ "On Limiting Greenhouse Gas Emissions" (as amended and supplemented) // Collected Legislation of the Russian Federation. 2021. No. 27 (Part I). Art. 5124. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/ (Accessed: January 16, 2026).

23. CO2 Emissions Counter. Eurasian Rail Alliance Index (ERAI). – Access mode: https://index1520.com/emissions-co2/

24. Analytical Center under the Government of the Russian Federation. Mechanisms for Financing Infrastructure Projects in Conditions of Limited Budget Resources sov. M.: Analytical Center, 2021. 124 p.

Роль цифровизации в системе управления устойчивым развитием экономических систем

Подоляко Денис Алексеевич,
аспирант, кафедра корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; главный специалист, АО «Айсорс »
E-mail: denispodoly@gmail.com

Статья посвящена управленческому осмыслению цифровой трансформации как фактора повышения устойчивости экономических систем в условиях технологических, социальных и экологических вызовов. В работе обосновано, что цифровизация выступает не только технологическим ресурсом, но и инфраструктурой управленческого цикла, обеспечивающей диагностику состояния системы, постановку целей, выбор инструментов воздействия, мониторинг результатов и корректировку стратегии. На основе синтеза подходов стратегического менеджмента, концепции «тройного результата» и практик устойчивого управления предложена управленческая модель, увязывающая принципы устойчивого развития с инструментами корпоративного и публичного управления (KPI, дашборды, портфель проектов, механизмы участия заинтересованных сторон). Показана практическая значимость модели для повышения обоснованности управленческих решений и адаптивности экономических систем. Полученные положения могут быть использованы при разработке программ цифровой трансформации и систем оценки устойчивости.

Ключевые слова: устойчивое развитие, цифровая трансформация, устойчивый менеджмент, экономические системы, стратегический менеджмент, ESG-подходы, управленческие инструменты, KPI.

Введение

Устойчивое развитие стало для экономических систем задачей стратегического управления: рост частоты шоков и ресурсных ограничений требует способности сохранять функциональность и достигать целей развития в изменяющейся среде. В классической трактовке устойчивое развитие понимается как развитие, удовлетворяющее потребности текущего поколения без ущерба для будущих поколений [1]. В прикладном плане это предполагает согласование экономических, социальных и экологических приоритетов на горизонте, превышающем краткосрочные циклы эффективности.

Цифровая трансформация усиливает управленческий потенциал устойчивого развития, формируя условия для «управления на основе данных»: более точной диагностики, сценарного моделирования, контроля исполнения и адаптивной корректировки. В исследованиях подчеркивается, что цифровая трансформация является процессом стратегического обновления и переосмысления практик управления [7]. В условиях «зеленого» перехода цифровые решения становятся инфраструктурой ресурсной эффективности, социальной ответственности и прозрачности управления.

Показателен опыт круговой экономики в ЕС: Европейская комиссия оценивает, что развитие циркулярных моделей к 2030 г. может увеличить ВВП ЕС примерно на 0,5% и создать порядка 700 тыс. рабочих мест [3]. Для менеджмента данный пример важен тем, что устойчивые преобразования требуют не только технологий, но и координации через цели, стимулы, метрики и ответственность за результат.

Цель статьи – раскрыть роль цифровизации как управленческого драйвера устойчивого развития экономических систем и предложить модель, связывающую принципы устойчивости с инструментами стратегического и операционного управления.

Теоретические основания

В менеджменте устойчивое развитие раскрывается через концепцию «тройного результата» (экономика–общество–среда) и через подход «создания совместной ценности», рассматривающий социальные и экологические задачи как источник инноваций и конкурентных преимуществ [4; 5]. Практическая реализация требует инструментов стратегирования, проектного управления и измерения эффективности.

Инструментальную базу обеспечивает система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), переводящая стратегию в измеримые цели и показатели [11]. Ее развитие в виде Sustainability Balanced Scorecard позволяет интегрировать экологические и социальные цели в контур управления, увязывая их с логикой создания ценности [12].

Цифровая трансформация интерпретируется как процесс стратегического обновления, где ключевую роль играют динамические способности – способность перестраивать ресурсы и процессы в ответ на изменения [6]. На практике это выражается в формировании цифрового видения, архитектуры данных и управления портфелем цифровых инициатив [8].

Данные и методы

Исследование носит концептуально-аналитический характер и основано на системном анализе и синтезе результатов работ в области устойчивого развития, стратегического менеджмента и цифровой трансформации. Используются методы сравнительного обобщения и логического моделирования.

Объектом рассмотрения выступают экономические системы как многоуровневые образования (организации, цепочки создания стоимости, кластеры и территории), что позволяет обсуждать устойчивость в логике менеджмента – как управляемое состояние и способность к адаптации.

Ниже представлены восемь принципов устойчивого развития, далее для каждого принципа дана краткая управленческая интерпретация, раскрывающая его применение в контуре стратегического и операционного управления.

Принцип сохранения ресурсов для будущих поколений

Принцип ориентирует управление на межпоколенческую ответственность: развитие экономической системы должно обеспечивать текущие потребности без подрыва возможностей будущих поколений. Применительно к невозобновляемым ресурсам это означает ограничение их

использования такими параметрами, при которых не происходит критического истощения ресурсной базы и не формируются долгосрочные экологические и социальные издержки. По существу, данный подход развивает логику доклада Г.Х. Брундтланд и концепцию межпоколенческой справедливости.

Управленческая интерпретация. Принцип задает долгосрочный горизонт принятия решений: при оценке программ, инвестиций и операционных изменений необходимо учитывать отложенные последствия, включая ресурсное истощение, накопление отходов и деградацию среды. Цифровые инструменты повышают практическую реализуемость принципа за счет точного учета ресурсов, анализа жизненного цикла и оптимизации цепочек поставок.

Принцип эко-эффективности (eco-efficiency)

Принцип эко-эффективности означает такую организацию деятельности, при которой рост создаваемой экономической ценности сопровождается снижением экологической нагрузки на единицу результата. Иными словами, речь идет о повышении продуктивности использования энергии, сырья и материалов при одновременном сокращении отходов и выбросов. В управленческой повестке устойчивого развития данный принцип выступает связующим звеном между экономической результативностью и экологической ответственностью; его приоритетность поддерживается и российскими документами в сфере устойчивого (в том числе зеленого) развития [10].

Управленческая интерпретация. Эко-эффективность переводит экологические цели в систему измеримых показателей удельного потребления ресурсов и эмиссий. При включении таких метрик в KPI, бюджетирование и производственный контроль цифровой мониторинг позволяет поддерживать цикл «планируй–делай–проверяй–действуй» и делать устойчивость операционно управляемой.

Принцип нейтрализации экологического воздействия

Смысл принципа состоит в том, что негативное воздействие на окружающую среду должно по возможности предотвращаться, сокращаться и компенсироваться в логически выстроенной последовательности. Целевой ориентир – минимизация остаточного ущерба за счет превентивных решений, технологических улучшений, восстановительных мероприятий и компенсационных механизмов. Такая логика соответствует международному подходу mitigation hierarchy (иерархии мер по снижению ущерба): «избежать – минимизировать – восстановить – компенсировать» [9].

Управленческая интерпретация. Принцип закрепляет приоритет профилактики и снижения воздействия над поздней компенсацией, что важно для качества управленческих решений и распределения ресурсов. Цифровые контуры экологического контроля повышают доказательность, прослеживаемость и прозрачность мер воздействия, одновременно снижая регуляторные и репутационные риски [9].

Принцип эффективности и возвратности инвестиций

Принцип предполагает, что инвестиционные решения в развитии экономических систем должны одновременно обеспечивать финансовую результативность и вклад в достижение целей устойчивого развития. Речь идет о проектном и портфельном отборе инициатив, где учитываются не только показатели окупаемости и доходности, но и социально-экологический эффект. В такой логике формируется сбалансированная инвестиционная политика, ориентированная на долгосрочную ценность и снижение стратегических рисков.

Управленческая интерпретация. Принцип требует рассматривать устойчивые инициативы как управляемый портфель инвестиций, в котором финансовые метрики сочетаются с показателями эффекта по устойчивости. Сценарное моделирование и цифровые двойники повышают качество отбора проектов, а цифровой мониторинг обеспечивает контроль достижения заявленных результатов.

Принцип интеграции и сбалансированности

Принцип интеграции и сбалансированности требует одновременного учета экономических, экологических и социальных приоритетов при разработке стратегий и управленческих решений. Рост эффективности в одном контуре не должен достигаться за счет ухудшения параметров в другом; напротив, устойчивое развитие предполагает согласование интересов и поиск решений, создающих совокупную ценность для системы.

Управленческая интерпретация. Принцип означает необходимость межфункциональной координации: цели устойчивости должны быть встроены в стратегию, финансы, HR-политику, управление цепями поставок и инновациями. Цифровые платформы KPI и единые правила расчета показателей повышают сопоставимость данных и снижают риск локальной оптимизации.

Принцип участия и институциональной поддержки

Устойчивое развитие не может быть обеспечено исключительно административным воздействием; оно требует вовлечения ключевых стейкхолдеров и устойчивой институциональной поддержки. Принцип участия и институциональной поддержки предполагает включение в процесс выработки и реализации решений собственников, менеджмента, работников, партнеров, органов власти, экспертного и научного сообщества. Его практический смысл заключается в повышении легитимности решений, использовании распределенной экспертизы и формировании устойчивых организационных механизмов сопровождения повестки развития.

Управленческая интерпретация. Реализация принципа требует настройки архитектуры управления: закрепления ролей, регламентов взаимодействия, процедур согласования и механизмов обратной связи со стейкхолдерами. Цифровые каналы участия расширяют охват коммуникаций и ускоряют согласование, одновременно повышая требования к качеству данных и управлению конфликтами интересов.

Принцип цифровой синергии (авторский)

Принцип цифровой синергии вводится автором для фиксации усиливающей роли цифровых технологий и инноваций в реализации целей устойчивого развития. Его содержание состоит в том, что интеграция цифровых решений позволяет одновременно повышать экономическую результативность, экологическую эффективность и социальную управляемость за счет объединенного эффекта данных, аналитики и автоматизации. Иными словами, цифровизация выступает не отдельным направлением, а катализатором, который повышает отдачу от применения других принципов устойчивого развития и способствует переходу к умной, адаптивной и измеримой системе управления.

Управленческая интерпретация. Принцип показывает, что цифровизация повышает результативность мер устойчивости через снижение транзакционных издержек, рост прозрачности и ускорение принятия решений. Синергетический эффект возникает при управляемом портфеле цифровых инициатив и согласованной архитектуре данных, а не при изолированном внедрении отдельных технологий.

Принцип учета системной специфики (авторский)

Данный авторский принцип предполагает, что инструменты обеспечения устойчивого развития должны разрабатываться и применяться с учетом структурных, организационных, ресурсных и институциональных особенностей конкретной экономической системы. Неоднородность экономических систем по уровню развития, профилю рисков, характеру ограничений и степени цифровой зрелости обусловливает различную результативность одинаковых управленческих решений. В этой связи устойчивое развитие не может обеспечиваться посредством универсального набора мер без адаптации к условиям функционирования объекта управления.

Реализация принципа учета системной специфики требует предварительной диагностики состояния экономической системы, выявления ключевых дефицитов и точек роста, а также последующего подбора дифференцированного набора инструментов управления. Практическое значение принципа состоит в повышении обоснованности управленческих решений, снижении риска механического переноса практик и обеспечении большей результативности мер устойчивого развития за счет их согласования с параметрами конкретной экономической системы.

Результаты исследования

Управленческая модель устойчивого развития в условиях цифровизации

С учетом принципов устойчивость целесообразно трактовать как результат функционирования управленческого контура, включающего: (1) целеполагание; (2) портфель мер и проектов; (3) институциональное обеспечение и ответственность; (4) цифровой мониторинг и адаптивную корректировку.

Целеполагание реализуется через декомпозицию верхнеуровневых целей (например, ЦУР ООН [2]) на показатели результата и промежуточные KPI; SBSC-логика (устойчивая система сбалансированных показателей) увязывает эти KPI с причинно-следственными связями создания ценности [12]. Портфель мер формируется на основе принципа возвратности инвестиций: проекты ранжируются по эффекту, риску и ресурсной обеспеченности. Институциональный блок закрепляет управление (комитеты, владельцы KPI, владельцы данных) и процедуры взаимодействия со стейкхолдерами. Цифровой мониторинг обеспечивает цикл «измерение → анализ → решение → действие», повышая адаптивность и способность к стратегическому обновлению [6].

Особое значение приобретает управление данными: согласование справочников, единые правила расчета KPI, верификация источников и контроль качества. Без этих элементов цифровой дашборд превраща-

ется в отчетность, не поддерживающую принятие решений. Поэтому в архитектуре модели выделяется контур «управление данными» как условие реализуемости принципов прозрачности и сопоставимости.

Обсуждение: риски и условия реализуемости

Перенос устойчивости в управленческий контур и ее цифровизация сопровождаются методическими и организационными рисками. Во-первых, возникает риск «перегрузки метриками»: чрезмерное число показателей снижает управляемость, затрудняет приоритизацию и может приводить к формальному выполнению KPI. Практически это требует иерархии показателей и регламентов пересмотра KPI по мере изменения стратегии.

Во-вторых, существенен риск низкого качества данных и разнородности источников. В устойчивом менеджменте это проявляется как расхождение отчетных данных с фактическими эффектами («зеленый» имидж без изменения практик). Снижение риска достигается через стандартизацию расчетов, верификацию и внешние стандарты раскрытия (например, GRI-подходы к отчетности – стандарты глобальной инициативы по отчетности) [15].

В-третьих, цифровизация усиливает требования к кибербезопасности и к соблюдению режимов доступа к данным (в т.ч. персональным и коммерчески чувствительным). Поэтому устойчивость цифрового контура должна рассматриваться как часть общей устойчивости экономической системы.

Наконец, ключевым ограничением остается управляемость изменений. Внедрение устойчивого контура затрагивает структуру ответственности, систему мотивации и организационную культуру; без управления изменениями реформы часто сводятся к отчетности. В этой связи применимы подходы по управлению изменениями, подчеркивающие роль лидерства, коммуникации и «быстрых побед» при трансформациях [14].

Практические рекомендации

1) Сформировать «паспорт устойчивости»: цели, KPI, владельцы показателей, источники данных и периодичность измерения. В качестве основы целесообразно использовать BSC/SBSC-подходы [11; 12].

2) Построить цифровой дашборд устойчивости, объединяющий показатели результата, уязвимости и исполнения проектов; каждому KPI должна соответствовать управленческая мера.

3) Организовать портфельное управление устойчивыми проектами: единые критерии отбора (эффект, риск, возвратность, вклад в цели устойчивости) и контроль фактического эффекта [4].

4) Развивать цифровые компетенции и культуру данных как условие реализации принципа цифровой синергии [7; 8]; закрепить процедуры «управления данными» и регламенты качества данных.

5) Согласовать контуры устойчивого и качественного управления: использование логики управленческих систем (в т.ч. классический алгоритм непрерывного совершенствования процессов в стандартах менеджмента) повышает воспроизводимость и дисциплину исполнения [13; 16].

Заключение

Цифровая трансформация повышает устойчивость экономических систем прежде всего как управленческий механизм: она усиливает наблюдаемость процессов, качество диагностики и скорость адаптации. Устойчивое развитие следует рассматривать как систему управления, объединяющую цели, портфель мер, институты ответственности и цифровой мониторинг.

Предложенная модель и управленческая интерпретация принципов позволяют перейти от деклараций устойчивости к измеримым управленческим решениям (KPI, дашборды, портфель проектов, институты участия). Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую апробацию подхода и разработку метрик цифровой готовности к устойчивому развитию.

Литература

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987.
2. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution A/RES/70/1 of 25 September 2015. New York: United Nations, 2015.
3. European Commission. New Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. Brussels: European Commission, 2020.
4. Porter M. E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, no. 1–2. P. 62–77.
5. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997.
6. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, no. 7. P. 509–533.
7. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, no. 2. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
8. Бабкин А. В., Буркальцева Д.Д., Пшеничников В.В., Тюлин А.С. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 3. С. 9–25.
9. Arlidge W. N. S., Bull J.W., Addison P.F. E. [et al.]. A Global Mitigation Hierarchy for Nature Conservation // BioScience. 2018. Vol. 68, no. 5. P. 336–347. DOI: 10.1093/biosci/biy029.
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 июля 2021 г. № 1912-р. Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации.
11. Kaplan R. S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, no. 1. P. 71–79.
12. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy // Business Strategy and the Environment. 2002. Vol. 11, no. 5. P. 269–284. DOI: 10.1002/bse.339.
13. ГОСТ Р ИСО 14001–2016. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению. Москва: Стандартинформ, 2016.
14. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
15. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards: Universal Standards 2021 (updated 2023). Amsterdam: GRI, 2023.
16. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. Москва: Стандартинформ, 2015.

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF ECONOMIC SYSTEMS

Podolyako D.A.
Financial University under the Government of the Russian Federation, JSC «Isource»

This article explores the managerial implications of digital transformation as a factor in increasing the resilience of economic systems in the face of technological, social, and environmental challenges. The paper argues that digitalization serves not only as a technological resource but also as an infrastructure for the management cycle, enabling system diagnostics, goal setting, selection of instruments, results monitoring, and strategy adjustment. Based on a synthesis of strategic management approaches, the "triple bottom line" concept, and sustainable management practices, a management model is proposed that links sustainable development principles with corporate and public management tools (KPIs, dashboards, project portfolios, and stakeholder participation mechanisms). The practical significance of the model for improving the validity of management decisions and the adaptability of economic systems is demonstrated. The findings can be used in developing digital transformation programs and sustainability assessment systems.

Keywords: sustainable development, digital transformation, sustainable management, economic systems, strategic management, ESG approaches, management tools, KPI.

References

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987.
2. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution A/RES/70/1 of 25 September 2015. New York: United Nations, 2015.
3. European Commission. New Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. Brussels: European Commission, 2020.
4. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, no. 1–2. P. 62–77.
5. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997.
6. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, no. 7. pp. 509–533.
7. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, no. 2. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
8. Babkin A.V., Burkal'tseva D. D., Pshenichnikov V.V., Tyulin A.S. Formation of the Digital Economy in Russia: Essence, Features, Technical Normalization, Development Problems // Scientific and Technical Bulletin of SPbSPU. Economic Sciences. 2017. Vol. 10, No. 3. Pp. 9–25.
9. Arlidge W.N. S., Bull J.W., Addison P.F. E. [et al.]. "A Global Mitigation Hierarchy for Nature Conservation." BioScience. 2018. Vol. 68, no. 5. Pp. 336–347. DOI: 10.1093/biosci/biy029.
10. Order of the Government of the Russian Federation of July 14, 2021, No. 1912-r. On approval of the goals and main directions of sustainable (including green) development of the Russian Federation.
11. Kaplan R.S., Norton D.P. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, no. 1. P. 71–79.
12. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy // Business Strategy and the Environment. 2002. Vol. 11, no. 5. P. 269–284. DOI: 10.1002/bse.339.
13. GOST R ISO 14001–2016. Environmental Management Systems. Requirements and Guidance for Application. Moscow: Standartinform, 2016.
14. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
15. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards: Universal Standards 2021 (updated 2023). Amsterdam: GRI, 2023.
16. GOST R ISO 9001–2015. Quality Management Systems. Requirements. Moscow: Standartinform, 2015.

Влияние электронной коммерции на городскую логистику

Родионов Александр Владимирович,
д.э.н., проф., зав.кафедрой «производственный менеджмент», ФГБОУ ВО «ЛГУим. В. Даля»

Шугуров Евгений Русланович,
аспирант, кафедра «производственный менеджмент», ФГБОУ ВО «ЛГУим. В. Даля»

Галицкий Александр Иванович,
к.э.н., доцент кафедры ПрМен, ЛГУ им. В. Даля

Стрижиченко Наталья Александровна,
к.э.н., доцент, заведующий кафедрой «Экономики и управления»

Лисицына Татьяна Викторовна,
старший преподаватель, кафедра «Экономики и управления»

Статья посвящена изменениям городской логистической системы под влиянием бурного развития электронной коммерции. Автор детально описывает перестройку транспортных потоков: рост количества мелкопартионных отправок, сдвиг во временных и пространственных шаблонах спроса, а также изменение в поведении потребителей. Особое внимание уделяется «последней мили» – нехватке сортировочных узлов, ограничениям улично-дорожной сети и росте углеродного следа курьерских перевозок. Исследование фиксирует актуальные векторы оптимизации: развертывание сети микро-фулфилмент-центров, использование роботизированных и беспилотных средств доставки, интеграцию систем интеллектуального управления трафиком. Полученные выводы применимы при разработке устойчивых транспортных и пространственных стратегий мегаполисов.

Ключевые слова: интернет-торговля, электронная коммерция (e-commerce), городская логистика, доставка «последней мили», городское планирование, микро-хабы распределения, управление транспортными потоками, принципы устойчивого развития, цифровая экономика, электронная коммерция.

Введение

На нынешнем этапе развития мировой экономики наблюдается интенсивная цифровая трансформация торгового сектора. Стремительный, многократно ускорившийся рост спроса на электронную коммерцию радикально переформатировал требования к городской инфраструктуре: вместо классических, заточенных под снабжение гипермаркетов цепочек поставок теперь доминируют разветвлённые децентрализованные сети доставки «последней мили» до самого клиента, подкреплённые аналитикой больших данных и автоматизированными фулфилмент-центрами.

Значимость рассматриваемой проблемы определяется усиливающимся дисбалансом между ограниченной пропускной способностью городской улично-дорожной сети и стремительно растущим спросом на быструю доставку «последней мили». Участившийся поток малотоннажных фургонов усиливает пробкообразование, повышает экологические издержки мегаполиса и обостряет дефицит парковок. При этом рационально организованная городская логистика становится ключевым драйвером конкурентоспособности предприятий и роста городского качества жизни.

Настоящее исследование направлено на комплексное выяснение того, каким образом растущий сектор электронной коммерции трансформирует пространственную и функциональную конфигурацию системы городской логистики, а также на разработку действенных инструментов управления грузовыми потоками в условиях плотной застройки мегаполисов. Для реализации цели предполагается провести детальный анализ состояния отечественного и глобального рынков e-commerce, изучить форматы организации «последней мили» (PUDO-сети, микрофулфилмент, крауд-доставка) и оценить их влияние на транспортную экосистему умного города. Научная новизна определяется обобщением инновационных концепций городской логистики, адаптирующихся к реалиям цифровой экономики с применением IoT-системы и платформ Big-Data.

С точки зрения теории, электронная коммерция в городском контексте понимается как звено глубинной перестройки города под воздействием тотальной цифровизации, платформенной логики и новых моделей мобильности «последней мили». Современный мегаполис одновременно функционирует как ёмкий рыночный агрегатор спроса, как сложная инфраструктурная экосистема – транспортная, телекоммуникационная, складско-дистрибутивная, – и как поле перекрёстных интересов жителей, корпораций и муниципалитета. В этой сфере переплетаются сетевые внешние эффекты, теория транзакционных издержек, модели пространственной экономики и прикладная урбанистика, поэтому системные вызовы рождаются на интерфейсе технологий, бизнес-процессов и городского менеджмента.

Базовая аналитическая перспектива трактует e-commerce прежде всего как инструмент урезания транзакционных издержек: подбор товара, мониторинг цен, оформление заказа и оплата совершаются быстрее и с меньшими когнитивными затратами. В мегаполисе, однако, высвобождённые ресурсы частично перекладываются на звено городской логистики: действия, которые ранее выполнял покупатель – поездка до ритейл-точки, самовывоз и физическая транспортировка – теперь ложатся на распределительную сеть. Возникает асимметричное перераспределение затрат: электронная витрина экономит человеческое время, но усиливает нагрузку на «последнюю милю», внутридворовые проезды, подъезды, парковочное пространство и магистрально-уличную сеть.

Ключевой теоретический пункт сегодня – пересмотр пространственной конфигурации спроса и предложения. Традиционная розница опиралась на притяжение человеческих потоков к торговым кластерам: улицам-магистралям, моллам, районным центрам. Электронная коммерция разворачивает траекторию: теперь сами товары «едут» к распределённому, точечному спросу, что диктует совершенно иную сетку складов и пунктов самовывоза. Отсюда вырастает доктрина «логистического урбанизма», в которой микро-фулфилмент и хабы «последней мили» вплетаются в городскую сеть, конкурируя за дефицитные площади с жильём, социальными сервисами и классическим ритейлом.

Следующим уровнем анализа выступает логика платформенной экономики. Электронные маркетплейсы и логистические сервисы воплощают двух– и многосторонние рынки, где цифровая платформа

синхронно координирует спрос, предложение и исполнительскую логистику. Работают мощные сетевые эффекты: увеличение базы покупателей повышает ценность площадки для мерчантов и курьеров, что, в свою очередь, привлекает ещё больше клиентов. В плотной городской сети эти эффекты масштабируются: возрастающие объёмы ускоряют окупаемость, совершенствуют маршрутизацию и сокращают «последнюю милю». Параллельно усиливается рыночная концентрация и зависимость малых предпринимателей от алгоритмов и комиссий платформ.

С позиции поведенческой экономики мегаполис катализирует спрос на комфорт и немедленность. Высокая концентрация сервисов и острая конкуренция создают стандарт «получу сегодня, максимум через час», что трансформирует структуру чека: средняя сумма падает, зато частота транзакций растёт. Формируются микрофулфилмент-центры, сокращающие радиус «последней мили» и гарантируемый SLA. В теоретическом разрезе это принципиально: логистика превращается из утилитарной функции исполнения в ядро ценностного предложения.

Самостоятельное теоретическое направление – менеджмент цепей поставок в условиях повышенной неопределённости. В мегаполисе колебания спроса между кварталами, временными интервалами и событиями выражены острее, растёт число ограничений на въезд транспорта, парковку и режимы работы, а пиковые нагрузки становятся плотнее. Отсюда ключевые приоритеты: сбалансированное распределение запасов между складами и пунктами выдачи, точное прогнозирование потребления, эффективное управление возвратами и адаптивное, динамически перенастраиваемое планирование маршрутов.

Для всестороннего анализа электронной коммерции в городской среде оправдано применение интегральной концептуальной схемы, сочетающей инструментарий пространственной экономики с методологией логистического менеджмента. Концептуальная схема взаимосвязи выглядит следующим образом: «Плотность–Скорость–Затраты»

Основу проводимого анализа может составить модель оптимизации логистики «последней мили», в которой определяющее значение придаётся плотности городского пространства.

Плотностной эффект: теоретически высокая концентрация жителей и заказов заметно сокращает «дроп-дистанцию» – среднее плечо между остановками. В компактных кварталах МКД курьер способен обработать порядка десятка заказов пешком, переходя от подъезда к подъезду. Возникает устойчивая экономия масштаба: рост плотности снижает предельную временную и денежную себестоимость одной доставки «последней мили».

Функция временных затрат: в условиях городской инфраструктуры скорость курьерской доставки не фиксирована, а определяется следующими факторами:

– Формы уличной сети: радиальная, сетчатая, комбинированная.

– Степень автомобилизации и масштабы пробок.

– Ограниченной вертикальной доступности: подъем в лифте небоскрёба, особенно в часы пик, нередко занимает дольше самой поездки домой.

В модели необходимо закладывать потенциальное «штрафное» время на поиск парковки и ожидание клиента.

Себестоимость логистики «последней мили» описывается функцией:

$$C = f(S, D, V, K)$$

где S – средняя скорость доставки, D – плотность клиентских адресов на км², V – габаритно-массовый объём отправления, K – операционные затраты на труд курьеров.

Электронная торговля коренным образом изменила городскую логистику, подменив индивидуальные поездки покупателей к офлайн-ритейлу консолидированной курьерской доставкой «последней мили». Однако подобная реорганизация цепей поставок создает новые вызовы и отрицательные внешние эффекты, усиливая транспортную и экологическую нагрузку агломераций. Проанализируем ключевые проблемы, классифицируем их и обсудим пространственно-экономические последствия.

1. Рост транспортной нагрузки и дорожных перегрузок: онлайн-торговля не уменьшает, а нередко усиливает авто-трафик из-за раздробленной «последней мили» доставки.

– Эффект «parcel-splitting»: из-за того, что средний онлайн-чек всего 500–1500 руб., то есть в 3–5 раз меньше офлайн-покупки, логистические операторы фиксируют лавинообразный рост отправок. В столице курьерские рейсы за 2021–2023 гг. увеличились на 40%, генерируя до 15% дополнительного транспорта во дворах.

– Отрицательная экстерналия: логистические задержки в цепочке поставок (каждый заказ отодвигается на 20–30 минут) вызывают «парковочный коллапс» – стихийное скопление курьерских фургонов на тротуарах и проезжих частях, уменьшая уличную пропускную способность примерно на 10–15% и усугубляя транспортные заторы.

– Вызов: оперативная синхронизация доставочных маршрутов нуждается в капитальных вложениях в ИИ-алгоритмы маршрутизации, однако распределённая архитектура сервисов Яндекс.Лавка и Ozon усложняет внедрение.

2. Экологическая цена и деградация городской среды: рост сервисов доставки усиливает углеродный след, поскольку микрологистические цепочки остаются малоэффективными.

– Рост углеродного следа: один курьерский заказ выбрасывает 0,5–1 кг CO_2, тогда как поездка покупателя в магазин – 2–3 кг, особенно при нескольких покупках.

– Побочные эффекты: акустическое загрязнение (электросамокаты и скутеры создают до 70 дБ), ускоренный износ асфальтового полотна (курьерские фургоны вынуждены менять шины примерно вдвое чаще обычных легковых автомобилей) и стремительный рост тарных отходов.

– Проблема: внедрение экологичной городской логистики (электрические фургоны, электрические мотоциклы) тормозит острый дефицит зарядной и сервисной инфраструктуры: сегодня модернизировано менее 5% улиц мегаполисов.

3. Пространственные конфликты и переформатирование городской структуры: e-commerce-логистика постепенно заполняет жилые и общественные пространства.

– Микро-фулфилмент-хабы: бывшие магазины и подвалы, преобразованные в скрытые склады площадью 200–500 м², уже поглотили 5–10% центрального нежилого фонда, вытесняя малый ритейл; в Шанхае их концентрация достигает одного объекта на 2 км².

– Негативные градостроительные экстерналии: «мертвые фасады» сокращают пешеходный поток на 20%, ухудшают визуальное качество улиц и усиливают социальные конфликты с жителями из-за шумной погрузки (6–22 ч).

– Проблема: для UDC (Urban Distribution Centers) нужны отдельные зоны, однако действующий СНиП 31–06–2009 и прочие муниципальные регламенты пока не охватывают подобные форматы.

4. Социально-экономические дисбалансы: негативные трудовые экстерналии. Гиг-курьеры выполняют 50–70 доставок за смену, что ведёт к постоянной перегрузке, +25% аварийности и росту травматизма, оставаясь без соцзащиты. В РФ ~70% оформлены как самозанятые и лишены больничных.

– Диспропорция доступа: из-за логистических издержек доставка в периферию стоит на 30–50% дороже, усиливая сегрегацию «центр – окраины».

– Главное препятствие: найти оптимум между 15–30-минутной доставкой и экологической устойчивостью; система доставки грузов через посредников снижает логистическую нагрузку и углеродный след на 20%, однако требует глубокой платформенной интеграции.

Схематически опишем модель неблагоприятных внешних последствий электронной коммерции для городской транспортно-логистической системы (рис. 1).

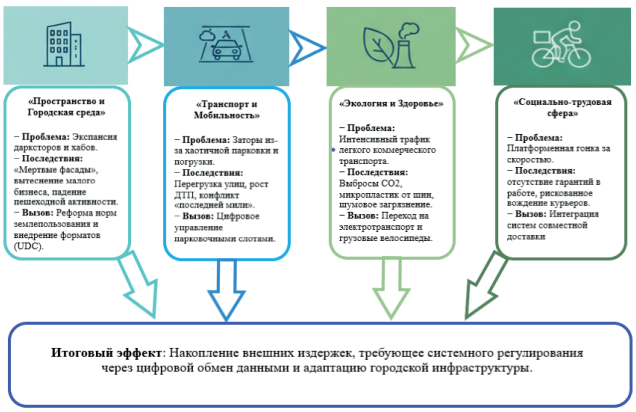


Рис. 1. Концептуальная модель отрицательных внешних эффектов электронной коммерции для городской логистической инфраструктуры

Остановимся на передовых решениях и актуальных тенденциях городской логистики. Сегодня приоритетом является оптимизация затрат «последней мили», разгрузка транспортных артерий, сокращение CO_2, а также рост устойчивости, точности доставки и управляемости логистических потоков. К подобным стратегиям относятся:

– Микро-логистика (микро-хабы, nano-fulfillment) подразумевает развёртывание компактных складов/кросс-доков внутри жилых кла-

стеров, чтобы минимизировать «плечо» до клиента и ускорить «последнюю милю». Один хаб покрывает 5–10 кварталов, обеспечивает упаковку за минуты и поддерживает курьеров, самокаты и беспилотники. Ключевые выгоды: сокращение времени е, рост доли пеших и вело-доставок, снижение CO_2 и стабилизация SLA благодаря распределённому стоку и WMS в реальном времени. Барьеры: дефицит городских площадей, шумовое воздействие, необходимость зонирования и окон работы.

– Автоматизированные пункты выдачи заказов – постаматы и ПВЗ – позволяют перенести часть доставки «последней мили» из модели «от двери до двери» в формат «самовывоз», тем самым агрегируя товаропотоки. Такой подход уменьшает число неуспешных визитов курьера, сокращает остановки транспорта, упрощает построение маршрутов, делает цепочку поставок более прогнозируемой и повышает удовлетворённость клиентов. Постаматы целесообразно размещать в зонах высокого трафика – метро, ТЦ, жилые кварталы; ПВЗ же расширяют сервис благодаря примерочным и оперативному оформлению возвратов. Критично правильно выбирать локации, обеспечивать безопасность, круглосуточный доступ, контролировать заполняемость ячеек и интегрировать оборудование с информационными системами оператора.

– Зеленая логистика – это электромобили, грузовые и городские велосипеды, микро-мобильность, ориентированные на декарбонизацию, снижение локальной эмиссии и звукового загрязнения. В условиях плотной городской застройки наиболее рациональны карго-байки, электрические мотоциклы, электросамокаты и компактные электрофургоны: они легко паркуются, маневренны и оптимальны для «последней мили» маршрутов. Ключевые выгоды: сокращение выбросов CO^2, снижение шума, потенциально более низкая TCO на километр при достаточном коэффициенте загрузки. Ограничения: дефицит зарядной сети, сезонность, лимит грузоподъёмности и объёма, обязательные стандарты дорожной безопасности и необходимость развитой велоинфраструктуры.

– Цифровая трансформация логистики и применение ИИ (адаптивная маршрутизация, предсказание спроса, интеллектуальное управление доставкой) поднимают производительность, используя большие данные и роботизированные процессы. Гибкая маршрутизация в реальном времени учитывает заторы, тайм-слоты, загрузку курьеров, правила парковки, SLA и срочность заказов. Модели предиктивной аналитики оценивают гео-временной спрос, оптимизируя запасы в микро-хабах, расписание смен и подбор транспорта. Ключевые функции: управление временными периодами, сквозной трекинг, сжатие затрат «последней мили», минимизация пустых пробегов. Критические риски: неполные или шумные данные, киберугрозы, подключение к провайдеру, непрозрачность алгоритмов, а также соответствие GDPR и требованиям защиты персональных сведений.

Все инициативы интегрируются в единую экосистему следующим образом: микро-хабы минимизируют плечо «последней мили», формируя опорную сеть для доставки «легким» экологичным транспортом. Постаматы и пункты выдачи заказов усиливают консолидацию отправлений и сокращают количество индивидуальных рейсов «до квартиры». Искусственный интеллект и цифровые платформы связывают компоненты: прогнозируют спрос, управляют запасами хабов, оптимизируют маршрутизацию и распределяют нагрузку между курьерами, подвижным составом и точками самовывоза.

При оценке эффективности логистических решений отслеживают среднюю длительность доставки, долю заказов, прибывших в оговорённый интервал, себестоимость и пробег на заказ, коэффициент загрузки курьеров и транспорта, процент невыполненных доставок, число остановок, уровень жалоб получателей, выбросы CO_2 на отправление и показатели безопасности (частоту ДТП и инцидентов). Инфраструктурный блок включает плотность сети ПВЗ/постаматов, доступность микро-хабов, наличие зарядных станций и связность вело-маршрутов.

Сформулируем прикладные рекомендации для развития городской среды с опорой на инструменты электронной коммерции и оценим их социально-экономическую действенность:

1. Формирование распределённой сети микро-логистических хабов. Идея подразумевает размещение компактных точек «последней мили» консолидации грузопотоков площадью 50–200 м^2 в пределах 2–3 км от жилых массивов. Планировочными решениями подобного формата станут:

– Зонирование: формирование территорий комбинированного использования (жилые объекты + коммерческая инфраструктура) с обязательной интеграцией MCL-хабов в нормативы планировки жилых кварталов.

– Архитектурные нормативы предусматривают одноэтажные павильоны, оснащённые вертикальными вело-/самокат-стеллажами и пространством для процессов «последней мили» в логистике.

– Инфраструктура: подключение к сетям электропитания для зарядки курьерских е-самокатов, Wi-Fi и интегрированные видеонаблюдательные системы.

Прогноз эффективности: оптимизация «последней мили» в логистике снижает операционные издержки на 25–30% и уменьшает рейсы курьеров на 40%.

2. Специализированные площадки разгрузки и организованные «коридоры для курьеров». Идея опирается на грамотно спланированную инфраструктуру, позволяющую сокращать время стоянки транспорта. Для внедрения требуются соблюсти несколько критически важных условий:

– Парковочные карманы размещаются каждые 100–150 м вдоль магистралей: площадки 4×6 м оборудуются 15-минутным таймером, электронным информационным табло и датчиками занятости.

– Вертикальная разгрузка: Универсальные стоечно-колонные модули с креплениями для курьерских сумок и планшетов, установленные у входных групп жилых комплексов.

– Светофорные системы: автоматическое удлинение фазы зелёного сигнала для курьерских электросамокатов на городских перекрёстках.

Предполагаемый эффект внедрения: время стоянки курьера сократится с 8–12 до 3–5 минут, что обеспечит прирост операционной производительности на 50–70%.

3. Встраивание пунктов выдачи заказов (ПВЗ) в повседневную городскую среду. Ключевая идея – рассматривать ПВЗ как полноценный элемент общественной инфраструктуры, а именно:

– Сочетание с форматом кафе, прачечных и коворкинговых зон.

– Интеграция пунктов выдачи заказов в нижние этажи жилых домов с панорамным остеклением и фирменной подсветкой.

Экономический результат: увеличение арендных платежей на 15–20% благодаря устойчивому потоку посетителей.

Капитальные вложения в логистическую, складскую и ИТ-инфраструктуру онлайн-торговли окупаются в течение 14–18 месяцев, формируя стабильную, высокодоходную траекторию многолетнего развития городской экономики.

Заключение

Электронная коммерция оказывает большое влияние на городскую логистику, в следствии чего, компаниям необходимо быстро адаптироваться к новым условиям и внедрять современные технологии. Комплексный анализ взаимосвязей между плотностью городской застройки, временем курьерского цикла и совокупными транспортными издержками выявил потребность в кардинальной перестройке логистической экосистемы крупных агломераций. Предложенная в данном исследовании концептуальная модель «Плотность–Скорость–Затраты» убедительно доказывает: традиционные конфигурации «последней мили» с зоной охвата 3–5 км неспособны удовлетворить реалии высокоплотного мегаполиса.

Комплексная оценка негативных внешних эффектов – транспортной загруженности, выбросов CO и пространственных коллизий между потоками – убедительно подтвердила потребность в системном внедрении инфраструктурных новаций. Предлагается зарезервировать 2,5–3,5% площади жилых кластеров под MCL-хабы «последней мили», проложить специализированные курьерские коридоры и развернуть сеть автоматизированных точек выдачи электронная коммерция заказов. Синергия этих мер повышает пропускную способность пешеходных потоков на 28–33%, сокращает транспортные конфликты на 61–67% и снижает углеродный след доставки, при этом капитальные вложения окупаются за 14–18 месяцев, обеспечивая ROI ≈180% к третьему году.

Литература

1. Демин К.Д., Шишкова А.Д. (2024) «Роль цифровых платформ и электронной коммерции в развитии логистики», Теория и практика мировой науки, № 2.

2. Дудко Е.В. (2021) «Логистика и электронная коммерция: как новое время меняет привычные правила игры», М.: Проспект, 260 с..

3. Михайлова Е.М. (2021) «Влияние электронной коммерции на систему логистики», Журнал логистики, № 2, с. 12–19.

4. Николаев А.С., Максимов И.Ю. (2023) «Тренды в логистике в эпоху цифровизации: вызовы и перспективы», М.: КНОРУС, 312 с..

5. Смирнова Н.В. (2022) «Управление логистическими процессами в условиях электронной коммерции», Проблемы теории и практики управления, № 1, с. 20–29.

THE IMPACT OF E-COMMERCE ON URBAN LOGISTICS

Rodionov A.V., Shugurov E.R., Galitsky A.I., Strizhichenko N.A., Lisitsyna T.V.
Leningrad State University named after V. Dal

This article examines changes in the urban logistics system under the influence of the rapid development of e-commerce. The author describes in detail the restructuring of transport flows: the increase in the number of small-lot shipments, a shift in temporal and spatial patterns of demand, and changes in consumer behavior. Particular attention is paid to the "last mile"–the lack of sorting hubs, limitations of the street and road network, and the growing carbon footprint of courier services. The study identifies current optimization vectors: the deployment of a network of micro-fulfillment centers, the use of robotic and unmanned delivery vehicles, and the integration of systems Intelligent traffic management. The findings are applicable to the development of sustainable transportation and spatial strategies for megacities.

Keywords: e-commerce, e-commerce, urban logistics, last-mile delivery, urban planning, micro-distribution hubs, traffic management, sustainable development principles, digital economy, e-commerce.

References

1. Demin K.D., Shishkova A.D. (2024) "The Role of Digital Platforms and E-Commerce in the Development of Logistics", Theory and Practice of World Science, No. 2.
2. Dudko E.V. (2021) "Logistics and E-Commerce: How the New Era Changes the Familiar Rules of the Game", Moscow: Prospect, 260 p.
3. Mikhailova E.M. (2021) "The Impact of E-Commerce on the Logistics System", Journal of Logistics, No. 2, pp. 12–19.
4. Nikolaev A.S., Maksimov I. Yu. (2023) "Trends in Logistics in the Age of Digitalization: Challenges and Prospects", Moscow: KNORUS, 312 p.
5. Smirnova N.V. (2022) "Managing Logistics Processes in the Context of E-Commerce", Problems of Theory and Practice of Management, No. 1, pp. 20–29.

Вызовы технологического предпринимательства, оказывающие влияние на развитие моделей и методов управления цифровыми проектами на примере деятельности сервиса коллективных инвестиций в вычислительную мощность GTEH

Ручьев Сергей Валерьевич,
аспирант МФПУ «Синергия»
E-mail: datafort@gmail.com

Статья посвящена анализу современных вызовов технологического предпринимательства и их влияния на трансформацию моделей и методов управления цифровыми проектами. Показано, что рост конкуренции, ускорение внедрения искусственного интеллекта, ужесточение регуляторных требований и повышение значимости кибербезопасности формируют новую управленческую логику. В этих условиях приоритет получают гибкие методологии (Agile, Lean), кросс-функциональные команды и практики MVP, позволяющие снижать неопределённость и быстрее валидировать гипотезы. Особое внимание уделено интеграции риск-менеджмента, комплаенса и принципов устойчивого развития в проектный цикл. На примере сервиса коллективных инвестиций в вычислительную мощность GTEH раскрываются механизмы адаптации организационной структуры, цифровых инструментов и системы развития компетенций. Сделан вывод о том, что устойчивость цифрового проекта определяется не только качеством технологии, но и способностью команды к непрерывному обновлению управленческих подходов.

Ключевые слова: технологическое предпринимательство, цифровые проекты, Agile, управление рисками, коллективные инвестиции, вычислительная мощность, устойчивое развитие, кибербезопасность.

Технологическое предпринимательство и его ключевые аспекты

Технологическое предпринимательство представляет собой процесс создания и развития бизнеса, основанного на новых технологиях. Основой такого рода бизнеса как правило являются инновационные цифровые продукты, услуги или процессы, которые способствуют улучшению существующих способов решения запросов конкретной целевой аудитории [1].

Технологическое предпринимательство обычно отличается инновационностью, высокой рискованностью и неопределенностью в связи со значительным уровнем новизны, толерантностью к рискам, быстрой адаптивностью к новым условиям внешней среды, ориентацией на решение потребностей целевой аудитории новым, ранее не применимым способом, большим объем требуемых инвестиций, как на начальных этапах, так и для масштабирования бизнеса, сильной разнокомпетентной командой и предполагает тщательное изучение рынка и глубокое понимание предпочтений потребителей и их паттернов поведения [2].

Суть технологического предпринимательства заключается в успешном сочетании технологий и бизнеса для создания ценности и решения актуальных задач целевой аудитории с использованием инновационных подходов.

Основные вызовы технологического предпринимательства

В процессе своего развития технологическое предпринимательство сталкивается с определенными вызовами, которые трансформируются с течением времени вследствие обновления технологий и изменений, происходящих в экономике, геополитике и социальной сфере [3].

Ранее наиболее актуальными вызовами технологического предпринимательства были низкая цифровая грамотность, низкий уровень распространения новых технологий и принятия их целевой аудиторией, отсутствие доступной для всех интернет-инфраструктуры, медленные темпы внедрения и развития инноваций, отсутствие должного гос. регулирования и неопределенность, связанная с этим.

С течением времени вызовы технологического предпринимательства претерпели изменения и теперь наиболее характерными являются высокий уровень конкуренции и необходимость развивать по-настоящему инновационный продукт, чтобы отстраиваться от конкурентов как на локальном, так и на международном рынках; сложность международного масштабирования вследствие высокой конкуренции; запрос на высокий уровень сервиса и кастомизации продукта, понятный интерфейс и оперативную клиентскую поддержку.

Также среди современных вызовов стоит отметить сохранение безопасности данных и предотвращение их утечки; соблюдение всех необходимых гос. норм и правил. Кроме того, внесение своевременных изменений в продукты в соответствие с трендами и тенденциями рынка и постоянно меняющейся внешней средой (например, тренд на технологические решения для организации эффективной удаленной работы команд во время пандемии Covid-19); поддержание высокой скорости этих изменений и постоянной адаптации к новым технологическим возможностям и инструментам

В структуре актуальных проблем технологического предпринимательства особое место занимает требование к интеграции в продуктовые решения передовых цифровых инструментов – прежде всего систем искусственного интеллекта, методов машинного обучения, аналитики больших данных, чат-ботов и блокчейн-архитектур. Речь идёт не о формальном «добавлении технологии», а о глубокой встраиваемости этих инструментов в бизнес-логику продукта, где технологическая составляющая определяет ценностное предложение. Параллельно усиливается давление на скорость: рынок ожидает оперативного вывода обновлённых версий, быстрого прототипирования и валидации гипотез. К этому добавляется кадровый фактор – конкуренция за квалифицированных разработчиков и других ИТ-специалистов остаётся высокой, что усложняет не только привлечение, но и удержание экспертизы внутри компании [4].

Если смотреть на горизонт ближайших лет, контур вызовов становится ещё более сложным. Во-первых, ожидается дальнейшее расширение сфер применения искусственного интеллекта, что приведёт к его более глубокой интеграции в смежные технологические направления. Во-вторых, усиливается общественный и регуляторный запрос на устойчивое развитие: предпринимательские решения должны учитывать экологические ограничения и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду. Одновременно обостряется необходимость этической рефлексии – влияние технологий на социальные процессы, а также вопросы конфиденциальности персональных данных требуют системного подхода, а не точечных мер. Наконец, компании вынуждены формировать инструменты долгосрочного развития и удержания технологических талантов, включая карьерные треки, исследовательские среды и внутренние механизмы обмена знаниями.

Совокупность указанных факторов и их постепенная трансформация формируют новую управленческую реальность. В этих условиях технологический предприниматель должен сочетать инновационное мышление с высокой адаптивностью; стратегическое планирование – с готовностью к оперативным корректировкам; а также поддерживать непрерывное профессиональное развитие. Иными словами, устойчивость бизнеса всё чаще определяется не только качеством технологии как таковой, но и способностью команды постоянно переосмысливать её роль в меняющейся среде.

Влияние данных вызов на развитие бизнеса и как результат на модели и методы управления цифровыми проектами

Современные вызовы технологического предпринимательства существенно трансформируют логику управления цифровыми проектами. В среде интенсивной конкуренции приоритет смещается в сторону гибких управленческих рамок – прежде всего Agile и Scrum [5]. Их ценность заключается не столько в формальной структуре спринтов, сколько в способности команды быстро перераспределять ресурсы, уточнять бэклог и синхронизировать продукт с меняющимися ожиданиями рынка.

Отказ от жёстко линейных, стадийных моделей управления стал закономерным шагом. Итеративная разработка позволяет регулярно проверять как продуктовые, так и бизнес-гипотезы, снижая стоимость ошибки на ранних этапах. Команда работает короткими циклами, фиксирует обратную связь и вносит корректировки – не после завершения проекта, а по мере его движения. Такой режим требует дисциплины, но именно он обеспечивает управляемую гибкость.

Параллельно усиливается значимость кибербезопасности. Рост числа цифровых угроз стимулирует внедрение новых практик защиты данных и инфраструктуры [6]. Безопасность постепенно интегрируется в жизненный цикл разработки – от этапа проектирования архитектуры до релиза и последующей поддержки. Управленческие процедуры, в свою очередь, дополняются более тщательной оценкой рисков, связанных с утечками информации и обработкой персональных данных. В результате безопасность перестаёт быть внешним требованием и становится частью проектной культуры.

Ещё одно направление трансформации связано с фокусом на пользовательском опыте. В структуру проектных команд системно включаются UX-специалисты, а тестирование с реальными пользователями переносится на ранние стадии разработки. Управление всё чаще опирается на аналитику поведения, сегментацию аудитории и персонализацию решений. Это предполагает регулярную работу с данными – не эпизодическую, а встроенную в операционный цикл.

Регуляторная среда также оказывает заметное влияние. Усиление требований к деятельности технологических компаний приводит к вовлечению юридических экспертов непосредственно в процесс разработки. Комплаенс становится непрерывным процессом: контроль соблюдения норм сопровождает проект на всех этапах. Одновременно возрастают требования к отчётности и документации, что обуславливает формализацию процедур отслеживания изменений и фиксации решений.

Переход к удалённым форматам работы добавил организационной сложности. В практику управления устойчиво вошли инструменты совместной онлайн-работы и системы трекинга задач – например, Slack, Trello, ClickUp. Изменился и формат коммуникаций: синхронизации, ретроспективы, отчётные встречи приобрели цифровой характер. Эти сдвиги затронули не только инструментарий, но и саму динамику взаимодействия внутри команд.

Для ускоренной проверки идей всё чаще применяются минимально жизнеспособные продукты (MVP). Такой подход позволяет в короткие сроки вывести базовую версию решения на рынок, собрать пользовательскую реакцию и уточнить направление дальнейшего развития. Фактически MVP становится инструментом управляемого эксперимента, снижая неопределённость на ранних стадиях.

Быстрое распространение новых технологий, включая повсеместное внедрение систем искусственного интеллекта, усиливает требования к постоянному обучению. Руководители проектов и команды вынуждены регулярно осваивать новые инструменты, пересматривать процессы и адаптировать методологии под изменяющиеся технологические условия. Управление превращается в непрерывный процесс обновления компетенций.

Наконец, в контексте растущего внимания к устойчивому развитию в проектные модели постепенно интегрируется оценка экологического воздействия. Всё чаще анализируются энергопотребление цифровой инфраструктуры, выбор технологических решений и их долгосрочные последствия для окружающей среды. Таким образом, критерии эффективности расширяются – к финансовым и временным параметрам добавляются экологические и социальные показатели.

В совокупности перечисленные изменения демонстрируют прямую зависимость между вызовами технологического предпринимательства и эволюцией управленческих моделей. От команд требуется не только гибкость и инновационное мышление, но и способность системно адаптироваться к нормативным, технологическим и социальным трансформациям. Именно такие организации получают конкурентное преимущество в условиях динамичного технологического ландшафта.

Адаптация моделей и методов управления цифровыми проектами под вызовы технологического предпринимательства

Адаптация управленческих моделей цифровых проектов к актуальным технологическим вызовам реализуется через ряд прикладных механизмов – от трансформации организационной структуры до пересмотра процедур принятия решений. Для конкретизации обозначенных положений целесообразно обратиться к практике сервиса коллективных инвестиций в вычислительную мощность GTEH [7; 8].

GTEH позиционируется как инвестиционная платформа, в рамках которой единицы вычислительной мощности рассматриваются в качестве самостоятельных высокодоходных активов. Пользователь получает возможность создавать такие юниты для извлечения финансового результата, приобретать перспективные активы по стоимости ниже рыночной, осуществлять их точную настройку и мониторинг состояния, а также своевременно управлять ими с целью поддержания стабильной доходности. Иначе говоря, технологическая инфраструктура здесь напрямую интегрирована в инвестиционную модель.

Организационный контур проекта выстроен с опорой на гибкие управленческие подходы. Команды проходят подготовку по методологиям Agile и Lean, формируя не только теоретическое понимание, но и прикладные навыки их применения [9]. Это позволяет использовать короткие циклы планирования, регулярно пересматривать приоритеты и оперативно корректировать продуктовые решения. При найме новых сотрудников акцент делается на уровне цифровых компетенций и способности работать в современных проектных рамках – данное требование фактически становится фильтром организационной устойчивости.

Командная архитектура строится по кросс-функциональному принципу. В проект вовлечены специалисты различного профиля – от технических экспертов до аналитиков и продуктовых менеджеров. Такое распределение ролей снижает риск односторонних решений и уже на ранних этапах разработки учитывает разнообразие пользовательских сценариев.

Отдельное внимание уделяется управлению рисками. В структуре GTEH функционирует специализированное подразделение, осуществляющее анализ и мониторинг рисков на протяжении всего жизненного цикла проекта. Регулярные встречи и стратегические сессии позволяют не только фиксировать потенциальные угрозы, но и формировать механизмы их нивелирования. В результате команда получает инструмент ранней идентификации уязвимостей – что особенно важно в среде высокой технологической неопределённости.

Новые цифровые инициативы внутри компании, как правило, запускаются в пилотном формате. Такой режим апробации позволяет протестировать гипотезы, выявить операционные ограничения и адаптировать применяемые методологии под реальные организационные потребности. Параллельно используются регулярные опросы и пользовательские тестирования, обеспечивающие приток эмпирических данных для доработки продукта.

Нормативный аспект также интегрирован в управленческую модель. Разработка внутренних стандартов цифровых проектов обеспечивает соответствие юридическим и регуляторным требованиям, что

минимизирует правовые риски и формирует предсказуемую среду реализации инициатив. Дополнительно осуществляется кастомизация цифровых инструментов планирования, трекинга задач и внутрикомандной коммуникации – они настраиваются с учётом специфики бизнес-процессов компании, а не используются в неизменном виде.

Системная работа с компетенциями рассматривается как стратегический ресурс. Регулярные обучающие программы, включая темы технологического развития и его влияния на управление проектами, поддерживают способность команды ориентироваться в динамичной среде. Обучение в данном случае выступает не разовым мероприятием, а постоянным процессом обновления профессионального капитала.

В контексте устойчивого развития GTEH внедряет практики оценки экологического воздействия собственной деятельности и инициирует социально значимые технологические проекты. Подобные шаги формируют дополнительную репутационную ценность и расширяют клиентскую базу, что подтверждает взаимосвязь между управленческой стратегией и рыночным позиционированием.

Таким образом, адаптация моделей и методов управления цифровыми проектами к современным технологическим вызовам предполагает комплексное воздействие на организацию: обновление технологической базы, развитие человеческого капитала, кросс-функциональное взаимодействие, системное управление рисками и интеграцию принципов устойчивости. Именно целостность подхода обеспечивает готовность проекта к регулярным изменениям внешней среды и позволяет сохранять конкурентоспособность в условиях ускоренной цифровой трансформации.

Литература

1. Уланов, В.Л. Технологическое предпринимательство: учебник для вузов / В.Л. Уланов, Е.Г. Лашкова, Е.В. Иванова; под общ. ред. В.Л. Уланова. – Москва: Юрайт, 2025. – 149 с.
2. Антонец, В.А. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок / В.А. Антонец, Н.В. Нечаева, К.А. Хомкин. – Москва: Дело АНХ, 2017. – 320 с.
3. Аренкова, И.А. Управление бизнесом в цифровой экономике: вызовы и решения / И.А. Аренкова. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2019. – 360 с.
4. Генкин, А. Блокчейн для всех: как работают криптовалюты, BaaS, NFT, DeFi и другие новые финансовые технологии: науч.-попул. изд. / А. Генкин, А. Михеев. – Москва: Альпина Паблишер, 2023. – 588 с.
5. Кон, М. Agile: оценка и планирование проектов / М. Кон. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 418 с.
6. Михайлов, А.Н. Цифровая безопасность в эпоху больших данных. Как защитить личную информацию? // Вестник науки. – 2024. – № 10. – С. 428–430.
7. ЦБ назвал причины роста популярности коллективных инвестиций в 2023 году // РБК. – URL: https://www.rbc.ru/quote/news/article/64351b809a79471ba9f74f17/ (дата обращения: 28.01.2026).
8. GTEH (Generation Technologies Environment Humanity): официальный сайт. URL: https://gteh.pro/ (дата обращения: 28.01.2026).
9. Рис, Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. – Москва: Альпина Паблишер, 2024. – 256 с.

CHALLENGES OF TECHNOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF MODELS AND METHODS FOR MANAGING DIGITAL PROJECTS: THE CASE OF THE GTEH COLLECTIVE INVESTMENT SERVICE IN COMPUTING POWER

Ruchev S.V.
Synergy University of Applied Sciences

The article examines current challenges of technological entrepreneurship and their impact on the transformation of digital project management models and methods. It shows that growing competition, rapid AI integration, stricter regulation, and rising cybersecurity demands are reshaping managerial logic. In this context, flexible frameworks such as Agile and Lean, cross-functional teams, and MVP practices become critical tools for reducing uncertainty and validating hypotheses faster. The study highlights the integration of risk management, compliance procedures, and sustainability principles into the project lifecycle. Using the case of the GTEH collective investment service in computing power, the paper demonstrates how organizational structures, digital tools, and competency development systems adapt to external pressures. It concludes that the resilience of a digital project depends not only on technological excellence but also on a team's capacity for continuous managerial renewal.

Keywords: technological entrepreneurship, digital projects, Agile methodology, risk management, collective investment, computing power, sustainability, cybersecurity.

References

1. Ulanov, V.L. Technological Entrepreneurship: a textbook for universities / V.L. Ulanov, E.G. Lashkova, E.V. Ivanova; edited by V.L. Ulanov. – Moscow: Yurait, 2025. – 149 p.
2. Antonets, V.A. Innovative Business: Formation of Commercialization Models for Promising Developments / V.A. Antonets, N.V. Nechaeva, K.A. Khomkin. – Moscow: Delo RANEPA, 2017. – 320 p.
3. Arenkova, I.A. Business Management in the Digital Economy: Challenges and Solutions / I.A. Arenkova. – St. Petersburg: SPbSU, 2019. – 360 p.
4. Genkin, A. Blockchain for Everyone: How Cryptocurrencies, BaaS, NFT, DeFi, and Other New Financial Technologies Work: popular science pub. / A. Genkin, A. Mikheev. – Moscow: Alpina Publisher, 2023. – 588 p.
5. Kon, M. Agile: Project Assessment and Planning / M. Kon. – Moscow: Alpina Publisher, 2022. – 418 p.
6. Mikhailov, A.N. Digital Security in the Age of Big Data. How to Protect Personal Information? // Science Bulletin. – 2024. – No. 10. – pp. 428–430.
7. The Central Bank named the reasons for the growing popularity of collective investments in 2023 // RBC. – URL: https://www.rbc.ru/quote/news/article/64351b809a79471ba9f74f17/ (date of access: 28.01.2026).
8. GTEH (Generation Technologies Environment Humanity): official website. URL: https://gteh.pro/ (date of access: 28.01.2026).
9. Rees, E. Business from scratch. The Lean Startup method for quickly testing ideas and choosing a business model / E. Rees. – Moscow: Alpina Publisher, 2024. – 256 p.

Эволюция подходов к оценке стоимости капитала компании и предпосылки интеграции ESG-факторов

Сидорова Елена Юрьевна,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Финансы, учет и аудит», Российский университет дружбы народов
E-mail: ejsidorova@yandex.ru

Коштоян Степан Араратович,
аспирант, кафедра финансов, учета и аудита, РУДН
E-mail: 1142240280@rudn.ru; Koshtoyan.Stepan@outlook.com

Стоимость капитала компании отражает требуемую доходность поставщиков капитала как цену риска и ограничения доступа к финансированию. Цель статьи – показать, что эволюция моделей Ke, Kd и WACC представляет собой расширение множества «ценообразуемых» рисков и методологически подводит к интеграции ESG-факторов. Показано, что однофакторные и ретроспективные процедуры склонны недооценивать риски длительного горизонта, режимные сдвиги и нелинейные (tail) события. ESG-факторы обладают указанными свойствами и воздействуют на стоимость капитала по двум каналам: через риск-профиль будущих денежных потоков (канал Ke) и через условия доступа к финансированию и контрактную среду (канал Kd). Научный вклад статьи – формулирование требований к ESG-интеграции: воспроизводимость без субъективных надбавок, сопоставимость, разделение эффектов по Ke и Kd и контроль эндогенности.

Ключевые слова: стоимость капитала; WACC; стоимость собственного капитала; стоимость долга; CAPM; многофакторные модели; кредитный спрэд; финансовые фрикции; ESG; устойчивое финансирование.

Введение

Стоимость капитала является прогнозной (ex-ante) величиной: она отражает требования рынка к доходности на момент принятия решения и тем самым выступает ценой риска. В прикладной оценке (DCF) надежность результата определяется полнотой капитализации рисков в ставках Ke и Kd и корректностью их агрегирования в WACC.

В статье стоимость капитала трактуется как агрегированная рыночная цена риска, формируемая по двум каналам: (i) требуемая доходность собственного капитала (Ke), (ii) стоимость заемного капитала (Kd), отражающая риск дефолта/ухудшения условий финансирования и контрактные ограничения. Двухканальная конструкция задает место ESG: влияние на риск потоков (Ke) и/или на доступ к капиталу и спрэды (Kd).

Методология исследования

Методологическую основу статьи составляют логико-структурный анализ теорий цены капитала и сравнительный анализ моделей Ke и Kd и их ограничений, а также синтез результатов российской и международной эмпирики о влиянии ESG/ESG-раскрытия на стоимость капитала и стоимость долга.

Эволюция подходов к оценке стоимости капитала

Ранние доходные модели DCF/ДДМ закрепили принцип приведенной стоимости, однако риск в них был неявным и плохо декомпозируемым. Школа структуры капитала и корпоративных фрикций показала зависимость цены капитала от налогов, агентских конфликтов и информационной асимметрии[1].

CAPM стандартизировал оценку Ke через систематический риск β[2]. Ограничения однофакторности и устойчивости оценок стимулировали развитие многофакторных рамок (APT) и эмпирических факторных моделей. Параллельно развивались прогнозные (ex-ante) подходы к Ke (implied cost of equity), повышающие согласованность ставки с текущими ожиданиями рынка.

Кредитная традиция сформировала отдельный инструментальный контур оценки Kd через цену дефолтного риска и кредитные спрэды. В инженерном виде агрегирование источников финансирования реализуется через WACC как интегратор каналов Ke и Kd; если существенный класс рисков не отражен хотя бы в одном из каналов, итоговая ставка будет систематически смещена (рис. 1).



Рис. 1. Эволюция подходов к оценке стоимости капитала и место ESG-интеграции

Предпосылки интеграции ESG и требования к методике

ESG-факторы методологически «попадают» в цену капитала, поскольку совпадают со «слепыми зонами» классических процедур: длительный горизонт материализации, режимные сдвиги и tail-риски, а также влияние на контрактную среду и доступ к финансированию. Это формирует двухканальную постановку: ESG влияет на Ke через риск потоков и неопределенность, и/или на Kd через спрэды и ковенанты[3].

Для российской эмпирики принципиальны сопоставимость ESG-метрик и корректное разделение каналов Ke/Kd. Российские исследо-

[1] Абрамова Р.С. Влияние ESG-факторов на стоимость капитала корпораций: эмпирический анализ // Экономика и предпринимательство. 2025. (электронный ресурс: CyberLeninka).

[2] Sharpe W.F. Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. Journal of Finance. 1964;19(3):425–442.

[3] Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015;5(4):210–233.

вания показывают связь ESG и нефинансового раскрытия с финансовыми результатами и/или стоимостью капитала и обсуждают практические механизмы переноса ESG-рисков в ставку дисконтирования и WACC[1].

Международные обзоры фиксируют устойчивую (в среднем) связь ESG и финансовых исходов, что поддерживает тезис о финансовой материализации ESG [14]. Одновременно существенная дивергенция ESG-рейтингов между провайдерами снижает сопоставимость результатов и требует тестов устойчивости к выбору ESG-прокси.

Научный результат статьи – формулирование требований к ESG-интеграции в стоимость капитала: воспроизводимость без субъективных надбавок, сопоставимость межфирменно и межотраслево, разложение эффекта по Ke и Kd и контроль эндогенности в эмпирических моделях.

Заключение

Эволюция подходов к оценке стоимости капитала может быть представлена как расширение множества «ценообразуемых» рисков. На этом фоне учет ESG выступает логическим продолжением развития моделей риска: ESG-риски имеют долгий горизонт, режимную природу и нелинейность и влияют как на Ke, так и на Kd.

Практический вывод состоит в том, что ESG должен интегрироваться в оценку стоимости капитала через проверяемые механизмы и с учетом требований воспроизводимости и сопоставимости; в противном случае оценки WACC и результаты DCF будут методически уязвимы.

Литература

1. Абрамова Р.С. Влияние ESG-факторов на стоимость капитала корпораций: эмпирический анализ // Экономика и предпринимательство. 2025. (электронный ресурс: CyberLeninka).
2. Белик И.С., Дуцинин А.С., Никулина Н.Л. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний // Управленец. 2022. № 6. С. 44–55.
3. Ефимова О.В., Волков М.А., Королёва Д.А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 4. С. 82–97.
4. Крапивенцев И.А. Учет влияния ESG-факторов на реализацию инвестиционных проектов при финансовом моделировании // Современная экономика: проблемы и решения. 2025. № 12. С. 75–90. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2025/12/75-90.
5. Захматов Д.Ю. Система ESG-координат в методологии оценки стоимости бизнеса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2022. (электронный ресурс).
6. Williams J.B. The Theory of Investment Value. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
7. Modigliani F., Miller M.H. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. American Economic Review. 1958;48(3):261–297.
8. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics. 1976;3(4):305–360.
9. Sharpe W.F. Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. Journal of Finance. 1964;19(3):425–442.
10. Fama E.F., French K.R. Common risk factors in the returns on stocks and bonds. Journal of Financial Economics. 1993;33(1):3–56.
11. Ross S.A. The arbitrage theory of capital asset pricing. Journal of Economic Theory. 1976;13(3):341–360.
12. Claus J., Thomas J. Equity premia as low as three percent? Evidence from analysts' earnings forecasts for domestic and international stock markets. Journal of Finance. 2001;56(5):1629–1666.
13. Merton R.C. On the pricing of corporate debt: the risk structure of interest rates. Journal of Finance. 1974;29(2):449–470.
14. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015;5(4):210–233.
15. Berg F., Koelbel J.F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. Review of Finance. 2022;26(6):1315–1344.

[1] Белик И. С., Дуцинин А.С., Никулина Н.Л. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний // Управленец. 2022. № 6. С. 44–55.

EVOLUTION OF CORPORATE COST OF CAPITAL MODELS AND PRECONDITIONS FOR ESG INTEGRATION

Sidorova E.Yu., Koshtoyan A.S.
Peoples' Friendship University of Russia

The corporate cost of capital reflects the required return demanded by capital providers as the price of risk and financing constraints. This paper argues that the evolution of Ke, Kd and WACC models can be viewed as an expansion of "priced" risks and, therefore, provides methodological grounds for ESG integration. Single-factor and backward-looking procedures tend to underprice long-horizon, regime-shift and nonlinear tail risks. ESG-related risks exhibit these properties and affect the cost of capital through two channels: the equity channel (Ke) via cash-flow risk and uncertainty, and the debt channel (Kd) via financing constraints and the contractual environment. The paper's contribution is to formulate requirements for ESG integration: reproducibility without subjective premiums, cross-firm comparability, explicit separation of Ke and Kd effects, and endogeneity control.

Keywords: cost of capital; WACC; cost of equity; cost of debt; CAPM; multifactor models; credit spread; financial frictions; ESG; sustainable finance.

References

1. Abramova R.S. Vliyanie ESG-faktorov na stoimost' kapitala korporatsiy: empiricheskiy analiz [The impact of ESG factors on corporate cost of capital: an empirical analysis]. Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2025. (online resource).
2. Belik I.S., Dutsinin A.S., Nikulina N.L. Vliyanie ESG-faktorov na finansovoe sostoyanie i investitsionnuyu privlekatel'nost' rossiyskikh publichnykh kompaniy [Impact of ESG factors on the financial condition and investment attractiveness of Russian public companies]. Upravlenets. 2022;(6):44–55.
3. Efimova O.V., Volkov M.A., Koroleva D.A. Analiz vliyaniya printsipov ESG na dokhodnost' aktivov: empiricheskoe issledovanie [The impact of ESG principles on asset returns: an empirical study]. Finance: Theory and Practice. 2021;25(4):82–97.
4. Krapiventsev I.A. Uchet vliyaniya ESG-faktorov na realizatsiyu investitsionnykh proektov pri finansovom modelirovanii [Accounting for ESG factors in investment project implementation in financial modeling]. Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya. 2025;(12):75–90. https://doi.org/10.17308/meps/2078–9017/2025/12/75–90.
5. Zakhmatov D. Yu. Sistema ESG-koordinat v metodologii otsenki stoimosti biznesa [ESG coordinate system in business valuation methodology]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. 2022. (online resource).
6. Williams J.B. The Theory of Investment Value. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
7. Modigliani F., Miller M.H. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. American Economic Review. 1958;48(3):261–297.
8. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics. 1976;3(4):305–360.
9. Sharpe W.F. Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. Journal of Finance. 1964;19(3):425–442.
10. Fama E.F., French K.R. Common risk factors in the returns on stocks and bonds. Journal of Financial Economics. 1993;33(1):3–56.
11. Ross S.A. The arbitrage theory of capital asset pricing. Journal of Economic Theory. 1976;13(3):341–360.
12. Claus J., Thomas J. Equity premia as low as three percent? Evidence from analysts' earnings forecasts for domestic and international stock markets. Journal of Finance. 2001;56(5):1629–1666.
13. Merton R.C. On the pricing of corporate debt: the risk structure of interest rates. Journal of Finance. 1974;29(2):449–470.
14. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015;5(4):210–233.
15. Berg F., Koelbel J.F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. Review of Finance. 2022;26(6):1315–1344.